

PARLA CAO La tempesta che ha investito il mondo del petrolio ha spinto il gruppo a trasformarsi in un fornitore di soluzioni tecnologiche, dice l'ad Che adesso ha fiducia nei nuovi business. Senza dar per morto il barile

di Andrea Cabrini

È una tempesta perfetta quella che negli ultimi anni si è abbattuta sul mondo del petrolio e del gas. Prezzi in picchiata, crollo degli investimenti, sovraccapacità diffusa nel sistema. Nella storia di Saipem, leader globale nelle soluzioni per l'industria dell'energia, non c'era mai stata una sfida più difficile. Il gruppo ha risposto con una profonda riorganizzazione interna, con l'ingresso in nuovi settori e con lo sviluppo di un nuovo approccio al mercato basato sulla sua capacità di innovare puntando sulle tecnologie. A Milano Saipem la prossima settimana celebrerà 60 anni di storia guardando al futuro. Stefano Cao, amministratore delegato del gruppo, spiega a *Class Cnbc* come vede il mercato e su che cosa punterà il nuovo modello di business.



Stefano Cao

smantellate. Sono attività un po' diverse da quelle che abbiamo fatto per tanti anni, ma offrono un buon complemento al volume di affari della futura Saipem.

D. Quali tra questi nuovi business hanno maggiori prospettive di crescita?

R. Non c'è dubbio che quello con il contenuto tecnologico più alto e al quale guardiamo con maggiore attenzione è il business delle costruzioni a mare. Le attività di perforazione ci vedono impegnati, ma sono attività tradizionali. La quarta gamba della nostra attività, ossia la costruzione di impianti a terra, è il settore più anticiclico, meno condizionato dall'andamento degli investimenti delle compagnie petrolifere e quindi si tratta di un settore nel quale vogliamo sicuramente rimanere. Dopodiché l'altro approccio innovativo che abbiamo deciso di perseguire è quello dell'ingegneria concettuale.

D. Che cosa significa?

R. Si tratta di una fase in cui i nostri clienti naturali, ossia le compagnie petrolifere, decidono con quali modalità intendono sviluppare un giacimento. Per farlo si avvalgono di strutture di ingegneria che intervengono in una fase molto più concettuale. In quel settore noi non eravamo presenti, pur avendone tutte le competenze, visto che sono le stesse che utilizziamo per inseguire i grandi lavori chiavi in mano. È un modo per essere più vicini al cliente in una fase in cui vengono prese le decisioni più importanti dell'investimento, quando serve qualcuno che si faccia portatore di idee e soluzioni per garantire lo sviluppo ai prezzi più bassi. Ovviamente in presenza degli attuali scenari di prezzo del petrolio chi riesce a dare le soluzioni a più basso costo è destinato a essere vincente nel futuro.

D. Che risultati vi hanno dato le azioni prese finora? Qual è il suo bilancio?

R. La ristrutturazione è stata avviata e sta andando avanti con grande intensità, anche se non bisogna mai considerarsi soddisfatti e bisogna sempre guardare avanti. Serve identificare quali sono le soluzioni e quali le ulteriori azioni da mettere in campo. Direi che mettiamo il massimo della nostra energia e il massimo della nostra attenzione a identificare ulteriori opportunità per ridisegnare e riprogettare l'azienda.

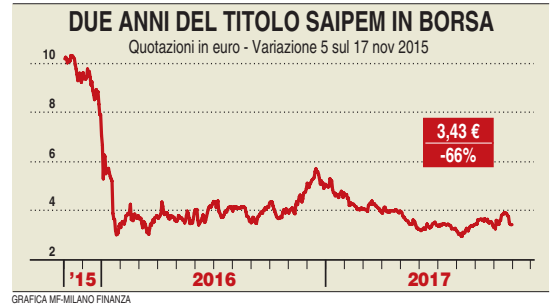
D. Ma a che punto pensate di essere arrivati? Come è cambiata Saipem finora?

R. L'elemento più caratterizzante è che questa società, al momento dell'uscita dal perimetro del gruppo Eni, ha cambiato completamente faccia. Ora ha un'organizzazione più agile, più mobile nel mondo. È una struttura con molti meno livelli decisionali e molto più legata e collegata all'evoluzione del business. Abbiamo ridisegnato tutta la configurazione del gruppo e i processi di funzionamento dell'azienda. Abbiamo avviato un progetto di taglio dei costi e di ottimizzazione della presenza sul mercato, ridisegnando la struttura funzionale di Saipem in termini anche di organizzazioni, di divisioni della società. Ovviamente sono tutte azioni avviate negli ultimi due anni, ma che devono ancora vedere la completa attuazione.

D. Come descriverebbe adesso il vostro modello di business?

R. Più che un fornitore di servizi siamo un fornitore di soluzioni. L'azienda che è in grado di presentarsi al cliente offrendo soluzioni innovative e che, come tali, permettono di raggiungere livelli di efficacia ed efficienza maggiori.

D. Riuscirete ancora a essere leader nelle tecnologie



al tempo del digitale, dei droni, dei robot e dell'intelligenza artificiale?

R. La nostra storia è caratterizzata dalla capacità di trovare soluzioni a problemi apparentemente insolubili, come quello di posare un tubo in mare a 2 mila metri di profondità. Questo tipo di sfida è già nei cromosomi di Saipem e non c'è dubbio che rappresenti uno degli elementi fondanti per costruire il nostro futuro. Diciamo che al livelli di costo attuali lo sviluppo delle risorse petrolifere è strettamente legato alla capacità di creare e fornire soluzioni innovative.

D. Ne avete già pronte?

R. In queste condizioni si opera a profondità maggiori, 1.500 o 2.000 metri, senza avere la possibilità affidarsi a veicoli guidati dalla superficie. Stiamo sviluppando tecnologie per avere strumenti che vivano e restino sempre sul fondo del mare e che possano intervenire in caso di necessità per diversi scopi, dallo sviluppo del giacimento a eventuali manutenzioni.

D. Ma siete pronti a un mondo che avrà meno bisogno di petrolio?

R. Siamo già pronti. Perché Saipem è dotata di tecnologie che permettono di sviluppare quello che c'è e quello che serve, come il gas, ad esempio, che è destinato a rimanere una delle commodity più utilizzate come energia primaria. Siamo pronti a fare quello che è necessario per essere più efficaci.

D. Ripresa della economia e tensioni geopolitiche; quali impatti vi aspettate sul vostro business?

R. La ripresa dell'economia porterà a un aumento dei consumi di energia, ma per un insieme di ragioni questo attualmente non si trasforma automaticamente in prezzi più alti del petrolio. Pensiamo comunque che la crisi sia ciclica

e che i consumi di petrolio, in particolare nei Paesi emergenti, continueranno a crescere, sia per la ripresa economica sia per fenomeni strutturali legati alla demografia. Per rispondere alla domanda: serviranno investimenti. Per quanto riguarda la geopolitica, questa azienda ha lavorato in territori di frontiera e in situazioni critiche per 60 anni. Non ci aspettiamo impatti dalle crisi in atto, ma, se dovessi esprimere un desiderio, spero che le tensioni attorno all'Iran si possano risolvere in positivo.

D. Alla fine che cosa si possono attendere gli investitori da Saipem?

R. Sintetizzerei così il messaggio: stiamo attraversando un periodo di profonda crisi e trasformazione, ma stiamo approfittando di questo periodo interpretandolo come una grande opportunità per ridisegnare e riprogettare l'azienda. Il processo è in corso, la tensione dell'azienda è al massimo sull'identificazione di quelle che sono le ulteriori opportunità di miglioramento. Questo è un po' il modo in cui ci piace presentarci e rappresentarci sul mercato.

D. Vi presentate anche con un nuovo brand. E il 23 novembre l'azienda celebrerà a Milano 60 anni di vita. Quale sarà il messaggio?

R. Il cambiamento del brand è legato al processo di deconsolidamento e di uscita dall'Eni. Naturalmente rappresenta un grande segnale di cambiamento. Sessant'anni sono un appuntamento per guardare rapidamente indietro, a quello che abbiamo fatto nei sei decenni della nostra storia, ma soprattutto per guardare con fiducia ai prossimi sei. (riproduzione riservata)

Quotazioni, altre news e analisi su www.milanofinanza.it/saipem