

# Intervista all'ing. Stefano Cao

Intervista all'ing. Stefano Cao, Amministratore Delegato di Saipem

---

**Da che ha preso in mano la Saipem, dopo il crollo del prezzo del petrolio e di conseguenza del mercato dell'impiantistica, la Società ha messo in pratica un notevole turnaround, per ridurre i costi, per ottenere maggiore flessibilità sul mercato e generalmente per aumentare la competitività. Quali sono stati i risultati principali finora?**

È indubbio che il prolungato ribasso del prezzo del petrolio abbia comportato una progressiva riduzione del volume degli investimenti nell'oil&gas rispetto ai massimi raggiunti nel 2014. Il livello di capex delle compagnie petrolifere è stato ridotto di circa il 40% in 2 anni e ciò ha avuto un significativo impatto sulla Saipem.

In un contesto così competitivo abbiamo colto le opportunità che derivano da una crisi lunga e profonda per rilanciare l'azienda e renderla snella e pronta per il mercato puntando a una diversificazione dell'offerta e all'innovazione.

I risultati del turnaround sono sotto gli occhi di

tutti: la ritrovata solidità finanziaria, il diversificato portafoglio ordini, la buona performance operativa che, uniti all'incisivo programma di taglio dei costi ed efficientamento dei processi, ci consente di guardare con fiducia al futuro recupero del mercato dei servizi oil&gas.

Inoltre, nel corso del primo semestre del 2017 è stato ultimato il processo di ridefinizione dell'assetto industriale e organizzativo per far fronte alle evoluzioni strutturali di mercato e favorire il riposizionamento strategico di Saipem nel settore di riferimento, attraverso un modello divisionale e una struttura più efficiente.

Abbiamo chiuso il terzo trimestre del 2017 con una conferma della guidance e un indebitamento netto migliorato. Questo conferma che stiamo andando nella direzione giusta.

**In un momento di rapido cambiamento dei mercati mondiali, quali sono le strategie future della Saipem? Cosa rimane ancora da fare?**

È ancora presto per dire quando ci sarà una ripresa consistente. Siamo ancora in una fase di transizione, per capirne di più dovremo però attendere febbraio e marzo del prossimo anno in cui verranno date le indicazioni sui nuovi piani di investimento delle oil company. Qualche segnale, si avverte nel drilling onshore, in cui fa da traino lo shale gas, e nel drilling offshore, in cui è aumentato il numero delle opportunità ma le tariffe sono ancora basse. Inoltre, Saipem ha attività anticicliche (onshore) che ci rendono disponibili una serie di progetti.

La sfida, quindi, è duplice: la prima, contribuire ad abbassare il costo di estrazione degli idrocarburi in regioni remote o nelle acque profonde magari coniugando minore impatto ambientale e maggiore sicurezza del lavoro, la seconda utilizzare le competenze e capacità aziendali in modo diversificato anche nel settore delle rinnovabili, soprattutto dell'eolico offshore. Sfida che Saipem ha raccolto ed è in condizione di vincere grazie al proprio cromosoma dell'innovazione, quello che le ha sempre consentito di realizzare mezzi e progetti che andavano "oltre".

Poi c'è il tema della riconversione o smantellamento degli impianti esistenti su giacimenti esauriti. Così come partecipiamo alla costruzione di piattaforme petrolifere per l'estrazione dell'oil&gas, così siamo in grado di smontare gli impianti non più attivi e ripristinare le condizioni ambientali precedenti. Il cosiddetto decommissioning, un mercato di cui si sentirà sempre più parlare

**Quali cambiamenti prevede nel modus operandi futuro? Mi riferisco soprattutto alle sfide sui mercati mondiali, alle inevitabili necessità della globalizzazione, e come le può affrontare un'Azienda che proviene dal 'mondo ad alto reddito pro-capite', con relativi vantaggi e svantaggi?**

Il contributo alla crescita socio-culturale delle aree in cui siamo presenti è già una componente dell'identità «multi-location» di Saipem. L'impegno è contribuire allo sviluppo dei territori in cui operiamo. Per farlo, trasferiamo agli stakeholder locali il nostro know-how e le capacità, sostenendo i fornitori locali e stabilendo partnership. Indubbiamente questo è un altro aspetto che crea una crescita culturale per i Paesi ospitanti, ma dà anche una impronta significativa alla nostra identità come giocatore globale-locale.

Un esempio pratico di questo approccio è la formazione sulla sicurezza e il nostro programma completo di formazione per i diritti umani a livello operativo. Stiamo integrando questo approccio nella gestione del progetto a livello di sito e costruirà una cultura imprenditoriale nuova, solida, affidabile e responsabile che rispetti la diversità e evita conflitti in aree sensibili dove tradizionalmente petrolio e gas e in generale lo sfruttamento energetico non sono mai stati visti come un contributo positivo alla qualità della vita locale.

La nostra presenza sostenibile a livello locale è la capacità di creare valore condiviso e siamo fiduciosi che questa adattabilità ai diversi contesti sarà ricompensata dal mercato.

**In questo, quale sarà il ruolo delle nuove tecnologie e generalmente dell'innovazione, anche nei processi di lavoro?**

L'industria dell'oil&gas, come più volte detto, è stata interessata negli ultimi 3 anni da una delle peggiori crisi della sua storia, che ne ha rimesso in discussione i fondamentali alla base e che l'ha portata a porsi delle importanti domande sullo stato di salute della stessa, sulla efficienza ed efficacia delle organizzazioni, delle modalità operative e gestionali, dei processi e delle tecnologie stesse, ma che allo stesso tempo ci ha dato una grandissima opportunità: l'impulso all'avvio di una corsa all'innovazione, alla ricerca di soluzioni e strategie esecutive fuori dagli schemi, per ridurre i costi di produzione e ridurre il time to market. Una sorta di continuo dualismo tra l'obbligo di implementare azioni concrete nel breve e la necessità di sviluppa-

re nuove soluzioni per mantenere il proprio vantaggio competitivo nel medio-lungo termine.

Ma da questa sorta di dualismo, apparente, noi vogliamo trovare però una sintesi. Vogliamo essere parte attiva di questo processo di trasformazione diventando un "Solutions Provider" per i nostri clienti, più che un contractor di servizi di ingegneria e costruzione.

**Per una società come la Saipem, che nella realizzazione di grandissimi progetti mette insieme i prodotti e i servizi di centinaia di altre aziende, come vede il futuro della propria supply chain, ovvero i futuri rapporti coi fornitori, in generale?**

Saipem, nel suo piccolo, è alla testa di una catena del valore dei contractor, ovvero delle società che offrono servizi globali alle major petrolifere e non solo a esse.

In altre occasioni ho definito Saipem un "pesce pilota", quello che porta con sé in giro per il mondo parti del sistema Paese. Essa è stata e continuerà a essere un importante volano di creazione e alimentazione di un tessuto produttivo che intorno ai progetti dell'azienda ha visto nascere e lavorare circa 3.800 piccole e medie imprese. Imprese che, avendola seguita in giro per il mondo, ora esportano all'estero buona parte dei loro prodotti o servizi. Questo significa essere a capo di una catena del valore di cui parlavo prima, di una "supply chain" che parte dall'Italia e si consolida in tutto il mondo. Un istituto economico indipendente ha stimato che lo 0,17% del Pil italiano su base annuale sia generato dall'attività di Saipem.

**Naturalmente, essendo la Saipem una società leader non solo sui mercati mondiali ma soprattutto in Italia, viene spontanea la domanda sui rapporti coi fornitori italiani. Cosa dovrebbero fare in futuro all'interno del nuovo 'ecosistema' che si sta sviluppando in questi mercati, affinché la Saipem possa continuare a svolgere il ruolo storico di forza trainante, della filiera italiana?**

La risposta è in quello che dicevo in precedenza: trasferiamo ai nostri stakeholder i il nostro know-how e le capacità, sostenendo i fornitori nazionali e stabilendo partnership. È un concetto importante appena adattato a un mondo in rapida evoluzione: Saipem crea una strategia di coinvolgimento su misura nei confronti dei fornitori attraverso modalità inclusive e partecipative.

**Per quel che riguarda l'innovazione tecnologica, si dice spesso che i fornitori italiani non sono high-tech ma che sono eccezionali nel medium-tech, ovvero nell'applicazione e nella 'customizzazione' delle innovazioni, con molta immaginazione e flessibilità. Cosa ne pensa?**

È vero che i fornitori italiani, per la maggioranza

di medie piccole dimensioni, non hanno avuto, in confronto alle grandi conglomerate nord europee o americane gli stessi mezzi di investimento in R&D, tuttavia la conoscenza e l'inventiva diffusa nei distretti industriali ha fatto in modo che la componentistica italiana nell'Oil and Gas sia riconosciuta globalmente. La trasformazione digitale in atto anche nella nostra industria può rappresentare una ulteriore formidabile opportunità per componentisti e aziende di servizi. Attraverso la creazione di un eco sistema integrato che superi la relazione transazionale- confrontativa a favore della collaborazione e della condivisione del patrimonio informativo che, preso per singola azienda potrebbe essere privo di valore, preso nell'insieme eco sistema diverrebbe una potentissima leva competitiva.

**L'università italiana, soprattutto i politecnici, riesce a formare adeguatamente gli specialisti per il futuro? Cosa dovrebbero fare, in prospettiva?**

Le università italiane formano degli splendidi specialisti e la prova noi l'abbiamo quando lavoriamo con partner internazionali. I nostri specialisti sono molto apprezzati e si distinguono oltre che per la formazione specialistica per la visione laterale e l'intelligenza emotiva. La complessità del business richiede sempre di più una visione olistica che i nostri giovani sanno esprimere con umiltà e competenza, integrando team internazionali. La Saipem collabora con le università in vari settori, dalla formazione alla ricerca; in particolare, con il

Politecnico di Milano, abbiamo da qualche anno una cattedra di project management con l'enfasi sui mega'impianti, e più recentemente una nuova cattedra sulle nuove frontiere tecnologiche per il gas, tema di grande attualità; ciò rappresenta una occasione di incontro dei nostri esperti con i professori e di docenza in comune.

**In ultimo, in sintesi, come potremmo essere 'tutti vincenti' come filiera?**

L'allineamento degli interessi, la ricerca di un rapporto di partnership tra fornitore e cliente è lo schema vincente.

Saipem accede a un mercato che si crea solo in presenza di investimenti da parte dei clienti ma, mentre nel passato il ruolo del contractor era quello di realizzare, mettere in atto, dare concretezza a qualcosa che veniva in gran parte sviluppato dal cliente, adesso in uno scenario radicalmente cambiato, il contractor deve essere in grado di farsi avanti come Solutions Provider, come portatore di innovazioni in grado di ampliare gli orizzonti di investimento dei clienti. Per farlo deve coinvolgere nel proprio modello di business i fornitori al fine di sviluppare una collaborazione trasversale volta ad individuare subito problematiche e relative soluzioni ed ottimizzazioni. Mi riferisco in particolare ai servizi di ingegneria concettuale, di innovazione tecnologica e digitalizzazione che possono essere offerti da fornitori come Saipem in modo distintivo, sin dalle fasi iniziali di valutazione dell'iniziativa (e.g. co-development / co-engineering).



## Stefano Cao

L'ing. Stefano Cao ha una vasta esperienza nel settore dell'energia e delle infrastrutture. Dal 30 aprile 2015 è Amministratore Delegato-Chief Executive Officer di Saipem SpA, società tra i leader mondiali nei business di engineering & construction e drilling, con un forte orientamento verso attività oil & gas in aree remote e in acque profonde. Ha iniziato la carriera nel Gruppo Eni SpA nel 1976, dapprima in Saipem SpA – dalla quale è uscito nel

2000, come Presidente Esecutivo – e in seguito in Eni SpA, che ha lasciato nel 2008 come Direttore Generale della Divisione Exploration & Production. Dal 2009 al 2012 ha ricoperto il ruolo di Managing Director e CEO di Sintonia SA, holding attiva nel settore delle infrastrutture, nata da una joint-venture tra Edizione Holding, Goldman Sachs Infrastructure Partners, Mediobanca e GIC. Dal 2002 al 2006 è stato Presidente di Assomineraria.