

All'inizio di agosto, una enorme e sofisticata nave-piattaforma scivolerà sotto i due ponti del Bosforo, meno di un metro più alti, e prenderà la via del Mar Nero. Si chiama Saipem 7000, è di proprietà del gruppo Eni ed è la struttura che nel complesso realizzerà una delle maggiori imprese mai tentate nella lunga epopea dell'energia: posare sul letto del Mar Nero, fino a 2.150 metri di profondità, dentro fanghi corrosivi, la tubatura che collegherà il porto di Dzhubga, in Russia, con quello di Samsun, in Turchia. È il progetto del gasdotto Blue Stream ed è un segno di quello che è diventata la nuova Eni, l'Eni privatizzata guidata da Vittorio Mincato: una società che ha cambiato pelle rispetto a quando era interamente controllata dallo Stato, che si sta avviando a entrare nel girone delle grandi compagnie petrolifere globali, che pensa

ormai in questa logica. E che deve dunque misurarsi con i problemi geo-politici e geo-economici di un mondo diverso da prima, non più come l'outsider degli anni di Enrico Mattei o il braccio economico dei governi di centrosinistra ma come uno dei protagonisti del grande gioco del petrolio e del gas: ad esempio, deve misurarsi con l'irritazione americana proprio per il progetto Blue Stream, che l'amministrazione Clinton non voleva e l'amministrazione Bush non gradisce perché rafforza l'influenza di Mosca in un'area strategica più che delicata.

Da quando è iniziata la privatizzazione, nel 1995, l'Eni è su un sentiero di cambiamento accelerato. Dal punto di vista organizzativo, questa trasformazione, nei prossimi mesi, darà forma praticamente definitiva a quella che Mincato chiama struttura di «compagnia». I mercati finanziari non amano le holding? Bene: l'Eni diventa direttamente operativa e incorpora prima (nel '97-'98) l'Agip (l'upstream, cioè l'attività di esplorazione e estrazione di idrocarburi), poi la Snam (l'approvvigionamento e la vendita di gas naturale) e infine l'Agip Petroli (il downstream della distribuzione di carburante). Inoltre, controllerà Saipem e Italgas che sono quotate in Borsa: una parte della joint-venture nel petrolchimico che dovrebbe essere annunciata entro l'estate con un grande gruppo internazionale, e, almeno per un po' di tempo, Rete Italia-Gas, la società di trasporto del gas della quale verrà messa sul mercato, nei prossimi mesi, una quota probabilmente attorno al 40% ma dalla quale Mincato vorrebbe uscire completamente. La trasformazione è organizzativa ma, soprattutto, di mentalità.

Dopo decenni di signorilli alla politica, il faro dell'Eni di Mincato e del presidente Gian Maria Gros-Pietro e ormai il mercato: se per valorizzare la società le Borse chiedono la «compagnia», facciamola, dice il top management, e non rimaniamo coinvolti in alcun settore che sia regolato dallo Stato, come quello del trasporto del gas (anche se Mincato sa di non potersi permettere di lasciare che Rete Gas Italia, una volta quotata, venga scalata da una Fdi: si veda l'intervista nella pagina accanto).

Nel frattempo, il cuore operativo del gruppo si è spostato da Roma a San Donato, sede storica alla periferia di Milano (un giorno, anche la sede sociale potrebbe seguire), mentre l'upstream tende a gravitare sempre più attorno a Londra. Insomma, l'Eni ragiona ormai come ragionano le grandi compagnie che nella major league del petrolio ci stanno da sempre, Exxon-Mobil, Shell, Bp-Amoco. Per un gruppo delle dimensioni dell'Eni (nel 2000, 48 miliardi di euro di ricavi, cioè 93 mila miliardi in lire, 5,7 miliardi di euro di utili netti, 70 mila dipendenti) il cambiamento di mentalità è tutto meno che facile: fatto sta che oggi l'impressione è di essere in una fase ascensionale la sentono anche i tecnici sulle piattaforme in mezzo al mare o negli impianti nel deserto. Le acquisizioni di British Borneo nel 2000 e di Lasmo nel 2001 hanno fatto fare al gruppo un salto di quantità e di qualità: l'obiettivo di 1,5 milioni di barili al giorno di petrolio equivalente sarà raggiunto nel 2002 invece che nel 2003, dopo anni di stasi attorno al milione di barili



ENI Viaggio nella privatizzazione italiana più di successo

Le sei zampe ora sfidano le super-major

Il gruppo guidato da Mincato e Gros-Pietro ha ormai cambiato pelle. Adesso prepara un nuovo piano strategico. Riorganizza. Pensa ad acquisizioni. Punta sul Caspio. Ma crescere è il passaggio più rischioso

e per la prima volta l'Eni ha dimostrato di saper fare acquisizioni internazionali. La conquista del ruolo di operatore unico nello sviluppo del giacimento petrolifero di Kashagan, nel nord kazako del Mar Caspio, d'altra parte ha fatto fare all'Eni un salto di reputazione nel settore come non capitava da anni: l'aver battuto la concorrenza delle maggiori compagnie nella direzione dello sfruttamento di quello che si preannuncia uno dei maggiori giacimenti scoperti negli ultimi 30 anni ha dato il segno al mercato della nuova dinamicità del gruppo. E, all'interno, ha segnalato ai tecnici sul campo, che sono poi una buona parte della spina dorsale del gruppo, che la frontiera sta cambiando: meno Mediterraneo e Mar Rosso, molto di più i fred-

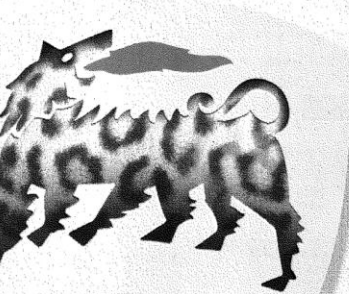
di del Caspio e di Astrakhan, in Russia, una delle ultime acquisizioni dell'Eni per l'estrazione di gas.

A questo punto, insomma, l'Eni vuol e deve giocare la partita dei grandi e con i grandi. Che vuole dire cambiare ancora. I prossimi obiettivi saranno indicati nel piano strategico 2002-2005 in discussione in queste settimane. Mincato sa che per fare accettare alle Borse l'idea che l'Eni va trattata come la Exxon c'è ancora parecchio da fare. Le dimensioni, nel business degli idrocarburi, contano e

l'Eni è ancora piccola: 1,5 milioni di barili estratti (nel 2002) contro i 4,5 milioni di Exxon, la maggiore compagnia del settore. Nel downstream, il gruppo italiano è ancora piccolo e troppo nazionale: dovrà crescere all'estero. Questi, la cresci-



Gian Maria Gros-Pietro
Presidente dell'Eni



ta nell'upstream verso gli oltre due milioni di barili al giorno e nel downstream all'estero, saranno due assi portanti del nuovo piano strategico. Ma, anche dando per scontata una forte crescita, mancherebbe qualcosa. Esattamente, perché i multipli di Borsa dell'Eni possano salire verso quelli medi del settore (da 10-11 a 15-16), lo Stato dovrebbe cedere il 30% del gruppo che ancora possiede. E questo è l'obiettivo verso il quale si muove Mincato.

Il nuovo governo, in particolare il ministro dell'Economia Giulio Tremonti, ha dato finora segnali di prudenza: l'uscita dello Stato dall'Eni potrebbe significare l'esposizione del gruppo al pericolo di una scalata ostile. E il governo, probabilmente, non può permettersi di vedere una bandiera non italiana su San Donato. Mincato ammette che il rischio ovviamente c'è ma dice anche che c'è un modo per evitare che prenda consistenza: valorizzare la società. E, da questo punto di vista,

l'uscita stessa del Tesoro dall'azionariato sarebbe premiata dai mercati: aggiungerebbe al prezzo del titolo come minimo un euro (ma forse parecchio di più), cioè almeno otto miliardi di euro alla capitalizzazione.

Mincato, che da quando è amministratore delegato (1998) ha visto salire la capitalizzazione da 40 a 62 miliardi di euro, dice che questo «è un momento magico» per l'Eni. E, dunque, è il passaggio più difficile: crescere senza perdere il controllo della situazione. L'obiettivo esplicito è quello di scalare la classifica delle grandi compagnie petrolifere: «Oggi siamo la sesta oil and gas company — sostiene l'amministratore delegato — ma il nostro spirito di frontiera ci spinge a puntare verso obiettivi più ambiziosi». Tutto ciò sarà evidente ad agosto, quando la Saipem 7000 attraverserà il Bosforo. E festeggeranno in molti, ma non tutti.

Daniilo Taino

Gli otto «marescialli» di Mincato



Stefano Gas
Direttore generale Agip



Luciano Spadini
Presidente Snam



Salvatore Russo
Presidente Rete Gas Italia



Gilberto Gallera
Presidente Agip Petroli



Fabrizio D'Adda
Presidente Enichem



Alvaro Mesomartini
Presidente Italgas



Pietro Franco Telli
Presidente Saipem



Luigi Palano
Presidente Snamprogetti

E i sette direttori di staff

Roberto Jaguette - Amministrazione
Marco Mangiagli - Finanza
Carlo Grande - Affari Legali
Renato Rolli - Personale e Organizzazione
Alfredo Maroni - Programmazione
Vittorio D'Amico - Approvvigionamenti
Leonardo Mengoni - Relazioni istituzionali e internazionali