



Industria

MANAGER & STRATEGIE

**GRANDI
IMPRESE?
L'ITALIA LE HA
MA NON LE VEDE**

di **Daniele Manca**

Fatto 100 il mercato mondiale dell'energia, oltre il 50% oggi è prodotto grazie a petrolio e gas. Le fonti rinnovabili, compreso l'idroelettrico, coprono circa il 10%. Ma per quanto tempo ancora saranno queste le proporzioni? In quella che si annuncia come la rivoluzione per le prossime generazioni a esserne protagonisti saranno sicuramente i colossi dell'energia. E se non si hanno le dimensioni adatte si rischia di soccombere. «È necessario capire l'importanza di difendere le grandi imprese — qual è Saipem — e la qualità e profondità del loro impegno».

A dirlo è un signore che dell'energia ha fatto la sua vita, Stefano Cao, che in Saipem ha iniziato a lavorare da giovane ingegnere neolaureato diventandone l'amministratore delegato una prima volta 20 anni fa, passando poi a capo del settore petrolifero e gas dell'Eni. Lasciato il colosso dell'energia ha traslocato alla guida della cassaforte della famiglia Benetton che deteneva la partecipazione nelle infrastrutture autostradali e aeroportuali. Da meno di 2 anni è tornato alla guida di Saipem, 10 miliardi di fatturato — peraltro in un momento di forte crisi del settore — e oltre 37 mila dipendenti, con una storia decennale (quest'anno cade il 60° anniversario della Società Anonima Italiana Perforazione E Montaggi, da cui l'acronimo Saipem) all'interno del perimetro del Cane a sei zampe ma che, da un anno, ha iniziato a camminare da sola.

Il settore petrolifero è in fibrillazione. La lunga e profonda crisi che lo ha investito ha avuto conseguenze sulle major del settore... Exxon sembra voler muovere su Bp, la Shell dal canto suo non starà a vedere. La dimensione pare essere uno dei fattori di competitività

decisivi, cosa significa questo per Saipem?

«Ha perfettamente ragione a osservare tale fenomeno. Con la globalizzazione la dimensione conta in modo decisivo. Ma il carattere delle dimensioni è relativo e lo è rispetto a quello che gli economisti chiamano le catene del valore. Importante è essere a capo di una queste filiere. Se è vero che Exxon può essere considerata a capo della catena del valore dell'oil&gas è altrettanto vero che Saipem, nel suo piccolo, è alla testa di quella dei *contractor*, ovvero delle società che offrono servizi globali alle major petrolifere e non solo a esse».

Sarà anche così, ma per quanto la vostra storia sia pluriennale, e le vostre competenze riconosciute, non mi pare vi abbiano aiutato troppo a portare a termine l'aumento di capitale realizzato lo scorso anno...

«Veramente, pur se nel momento di maggiore depressione del mercato, l'aumento di capitale è stato chiuso nei tempi attesi. Non solo, sono entrati moltissimi soci e investitori istituzionali importanti a livello mondiale».

Sta dicendo che è dovuta entrare nella partita la Cassa depositi e prestiti?

«Premesso che non è mia abitudine valutare o commentare le decisioni dei miei azionisti, "dovuta" è una parola grossa. La sua presenza semmai è un segnale di cui pochi hanno colto l'importanza».

Sì, a vostra protezione...

«Guardi, un positivo segnale di gradimento del mercato è avvenuto a settembre dello scorso anno e si è ripetuto pochi giorni fa, quando le emissioni obbligazionarie della nostra azienda sono state sottoscritte in poche ore avendo avuto richieste pari a un multiplo dell'emesso. In realtà hanno investito nel sistema Italia e quando parliamo del sistema mani-

fatturiero italiano...».

Che c'entra il sistema manifatturiero italiano?

«Saipem, che definirei una sorta di "pesce pilota", porta con sé in giro per il mondo parti del sistema Paese, 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 aziende. 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 è generato dall'attività di Saipem».

Attività che però è legata a un mondo come quello del petrolio destinato a esaurirsi...

«Sarei più cauto. Il fatto che si stia allargando la produzione di energia da fonti rinnovabili (destinata a salire al 20% entro il 2035, ndr) non significa che non si useranno più il petrolio o il gas che resteranno le fonti principali per far muovere le fabbriche, le persone e via dicendo. La sfida, quindi, è duplice: la prima, 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 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"».

Aspettando la riconversione, con il petrolio a meno di 50 dollari, i vo-

stri conti sono in rosso...

«Il 2016 è stato l'anno di svolta. Abbiamo raggiunto l'equilibrio economico-finanziario. Ora devono ripartire gli investimenti delle big oil companies. Al momento stiamo giocandoci la partita su un totale di 34 miliardi di commesse disponibili per la realizzazione di nuove infrastrutture. Una torta che potrebbe anche allargarsi con l'abbattimento del costo di produzione di cui parlavo prima. Poi c'è il tema della riconversione o smantellamento degli impianti esistenti su giacimenti esauriti...».

Cioè?

«Così come partecipiamo alla costruzione di piattaforme petrolifere per l'estrazione dell'oil&gas, allo stesso modo 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...».

Sembra si stia riaprendo il dialogo per l'ex South Stream, ora Turkish Stream, uno dei maggiori progetti del settore. Saipem sarà della partita?

«Saipem ha subito nel luglio 2015, senza alcun preavviso e con effetto immediato, la cancellazione del contratto South Stream per volontà della committente. A seguito di ciò è stata costretta ad avviare un arbitrato internazionale dichiarando in ogni circostanza istituzionale la propria disponibilità ad aderire a un accordo transattivo. Certamente l'azienda è interessata ad ogni opportunità che si presenti».

Il mercato ipotizza possibili riassetti organizzativi di Saipem, solo voci?

«In realtà il processo di riorganizzazione è in fase avanzata e verrà implementato ai primi di maggio. Si tratta di un cambio radicale della cultura aziendale coerente con le logiche del settore. Il nostro obiettivo è liberare energie moltiplicando la creazione di valore sostenibile per i nostri stakeholder e, nello stesso tempo, esaltare in ogni modo le nostre competenze e perseguire opportunità di crescita nei settori core».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

I numeri

9,98

miliardi

di euro il fatturato del gruppo Saipem nel 2016: per quest'anno la società conta di stabilizzare i ricavi, con un ritorno all'utile

1,45

miliardi

il debito netto alla fine dello scorso esercizio finanziario: l'anno precedente era pari a 5,4 miliardi

8,4

miliardi

i nuovi ordini acquisiti nel 2016, (1,7 nell'ultimo trimestre) a fronte di un portafoglio ordini residuo di oltre 14 miliardi

Saipem è un pesce pilota porta con sé nel mondo parti del sistema Italia. Siamo in cima a una catena del valore

Il riassetto della società verrà realizzato ai primi di maggio. Dal 2016 siamo in equilibrio finanziario

E

● La carriera

Stefano Cao è nato a Roma nel 1951. Ingegnere meccanico, dal 30 aprile 2015 è amministratore delegato di Saipem. La sua carriera è iniziata nel gruppo Eni nel 1976, prima in Saipem — dalla quale è uscito nel 2000, come presidente esecutivo — e in seguito in Eni, che ha lasciato nel 2008, come direttore generale della Divisione exploration & production. Dal febbraio 2009 al giugno 2012 ha ricoperto il ruolo di managing director e ceo di Sintonia SA, holding del 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

«È necessario capire l'importanza di difendere i maggiori gruppi del Paese», spiega l'amministratore delegato di Saipem dinanzi alla trasformazione del panorama energetico mondiale. Lui intanto ha incassato la ricapitalizzazione e il taglio del debito

