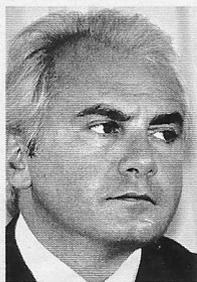


Leonardo Maugeri



C'erano una volta i big dell'energia

Le grandi società petrolifere internazionali stanno attraversando una crisi silenziosa. Detto semplicemente, le cosiddette major – società come Exxon Mobil, Royal Dutch Shell e Bp – non crescono pur spendendo molto, commettono diversi errori e stanno diventando sempre meno indispensabili.

Uno dei più grandi problemi che le ha portate a questa crisi è l'aver scoperto molto gas e poco petrolio: in molti casi, ormai, la metà delle loro riserve è rappresentata da metano. Il problema è che questo spostamento mette a repentaglio la loro redditività, tuttora fondata su giacimenti di petrolio sviluppati molti anni addietro, la cui produzione è in costante declino. Il gas naturale, infatti, ha un valore assai inferiore a quello del petrolio, è difficile da collocare sul mercato e la maggior parte dei suoi margini è assorbita dai costi di liquefazione e trasporto: è questa, per esempio, la situazione per alcune delle grandi scoperte effettuate in Australia o in diversi paesi africani.

D'altro canto, le grandi scoperte di gas naturale da formazioni shale negli Stati Uniti hanno fatto crollare il prezzo del metano (in alcune fasi valeva meno di un decimo del petrolio a parità di energia prodotta), mandando fuori mercato molti progetti di sviluppo proprio mentre le major ci stavano entrando. Il declino della redditività delle major del petrolio è già ben visibile oggi, riflesso da profitti di gran lunga inferiori a quelli di sette o otto anni orsono - tenuto conto dei prezzi del greggio allora prevalenti.

Consideriamo, per esempio, le due maggiori società petrolifere: Exxon Mobil e Royal Dutch Shell. Nel 2012, con un prezzo medio del greggio Brent superiore ai 100 dollari al barile, Exxon Mobil ha realizzato

Hanno puntato troppo sul gas, trascurando il petrolio. E perso il primato tecnologico. Così Exxon, Shell e Bp non crescono. Mentre avanzano nuovi concorrenti

un utile netto pari a 44,9 miliardi di dollari. Tuttavia, nel 2005 – quando il prezzo medio del Brent era quasi la metà (circa 55 dollari al barile) – l'utile di Exxon era di 36,1 miliardi di dollari (equivalenti a circa 42 miliardi di dollari di oggi).

In altri termini, tra il 2005 e il 2012 il prezzo del petrolio è quasi raddoppiato, ma gli utili di Exxon sono aumentati solo di pochi miliardi di dollari. Shell è andata ancora peggio, realizzando un utile pari a 27 miliardi di dollari nel 2012, a fronte dei 26,3 miliardi del 2005. E anche i meno esperti sanno che, nel settore, esiste una correlazione quasi lineare tra andamento dei prezzi del petrolio e profitti delle società che lo estraggono.

Come già notato, il problema è che invece di scoprire e produrre più petrolio, le major si sono ritrovate troppo gas. Nondimeno, la loro produzione complessiva (espressa in barili di petrolio equivalente, che comprende petrolio, gas, liquidi da gas e petrolio e perfino parte del gas bruciato ai pozzi) è comunque diminuita rispetto alla metà degli anni Duemila, pur in presenza di investimenti record.

Molti fattori possono spiegare questo declino. Anzitutto, un'assenza di visione ▶



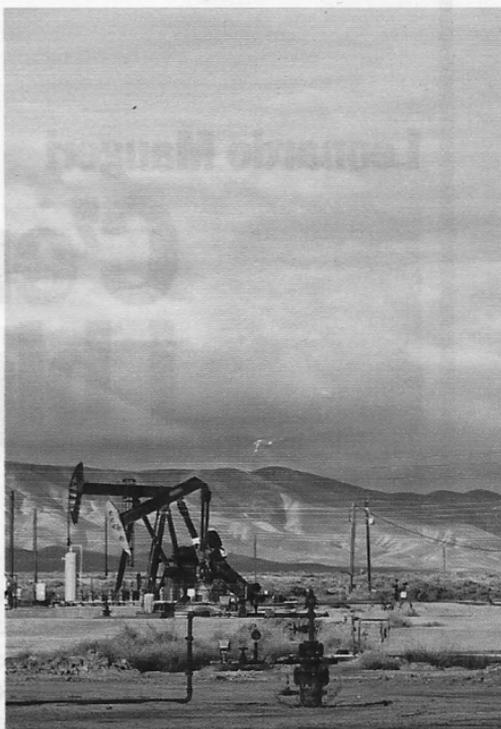
UN GIACIMENTO DELLA EXXON MOBIL A CEPU, IN INDONESIA

I CARATTERISTICI POZZI PETROLIFERI
DI DERRICKS, NELL'AREA
DI LOS ANGELES IN CALIFORNIA

strategica sorprendente, che ha spinto le major a seguire mode tipiche di altri settori come l'outsourcing, il taglio dei costi spinto all'estremo, la perdita di competenze distintive in termini di tecnologia e risorse umane. Per effetto di questo appiattimento sui dettami manageriali delle grandi società di consulenza, nel volgere di poco più di un decennio le major petrolifere sono diventate società troppo simili a tutte le altre, capaci di fare le stesse cose di una società cinese, russa o indonesiana. Tutte, infatti, una volta vinto un contratto per l'esplorazione e lo sviluppo di un giacimento, affidano gran parte del lavoro a terzi, cioè a società di servizi come Halliburton, Schlumberger e altre ancora: sono queste ultime che oggi svolgono circa il 75 per cento (in termini di valore) del lavoro di esplorazione e produzione di petrolio e gas realizzato a livello mondiale. A peggiorare le cose, le major petrolifere hanno ridotto gli investimenti nella ricerca e nello sviluppo tecnologico, vedendosi raggiungere o superare sul piano dell'innovazione e dell'abilità da nuovi soggetti, tra cui le società di servizi e perfino società petrolifere nazionali come la brasiliana Petrobras (attualmente leader mondiale nella tecnologia delle acque profonde).

Il vulnus generato da questo appiattimento deriva dal fatto che l'industria petrolifera non ha un'alta intensità di lavoro, mentre ha un'altissima intensità di capitale. In altri termini, il costo del lavoro rappresenta una frazione ridotta di quanto ciascuna società investe ogni anno in nuovi progetti. Pertanto, la selezione e l'esecuzione di un progetto sono i fattori che determinano il successo o l'insuccesso di una major. Ma per selezionare e eseguire bene un progetto occorrono competenze e risorse umane che, invece, l'industria continua a tagliare, sposando una ricetta utile per preparare disastri. O, quanto meno, per perdere le occasioni migliori.

Per esempio, le major hanno perso l'opportunità di cavalcare la rivoluzione dello "shale gas" dei primi anni Duemila, che al contrario è stata guidata da società indipendenti di piccole e medie dimensioni; successivamente, hanno tentato di re-



IL TAGLIO DEI COSTI SI È RIVELATO UN BOOMERANG: ADESSO MANCANO GLI UOMINI PER RECUPERARE IL TERRENO PERSO

cuperare il terreno perduto, sbagliando ancora una volta i tempi. Il caso limite è quello della Exxon, che nel 2009 ha acquistato il maggior produttore americano di shale gas (Xto) per 41 miliardi di dollari, in un momento in cui i prezzi del gas naturale erano molto elevati. Poco più di un anno dopo, i prezzi sono crollati.

Così come nello shale gas, le major petrolifere non hanno svolto alcun ruolo di rilievo nell'altra grande rivoluzione degli idrocarburi - lo shale oil americano - in cui troviamo, ancora una volta, le società indipendenti a condurre i giochi. Molte delle grandi scoperte effettuate in altre parti del mondo (l'Africa, per esempio) sono state realizzate da società di dimensioni più piccole.

Uno degli aspetti più gravi del progressivo annacchamento di competenze delle major è la parallela riduzione del proprio potere negoziale nei confronti dei paesi produttori, che possiedono la maggior parte del petrolio e del gas. Dopotut-

to, una società cinese o russa può fare le stesse cose di un gigante del petrolio occidentale, dato che tutti impiegano le stesse società di servizi petroliferi.

I paesi produttori hanno tratto enormi vantaggi da questa situazione. Probabilmente, il caso limite è rappresentato dall'Iraq post-Saddam Hussein: considerato un potenziale Eldorado dalle major occidentali, il paese si è invece rivelato una trappola caratterizzata dai contratti meno remunerativi e più rischiosi. Ma lo stesso potrebbe dirsi di molti paesi, dalla Norvegia alla Nigeria, dove il cosiddetto "total government take" - con cui si indica il complesso di tasse, royalty e altri pagamenti legati alle attività nel settore del petrolio e del gas - è talora superiore al 90 per cento.

In questo panorama poco edificante, ci sono ancora elementi di forza che possono consentire alle major di reagire, primi fra tutti un'enorme "potenza di fuoco" finanziaria e un livello molto basso di indebitamento, entrambi risultato dei flussi di cassa ottenuti da investimenti realizzati 20-30 anni fa.

Per trarne vantaggio, tuttavia, le società petrolifere devono ripensare la loro strategia di business, ricostituire le proprie riserve di talenti umani e concentrarsi sulle competenze e sulle tecnologie, comprese quelle capaci di metterle in condizione di affrontare i problemi ambientali. La sensazione, tuttavia, è che la loro finestra di opportunità si sia ridotta pericolosamente.