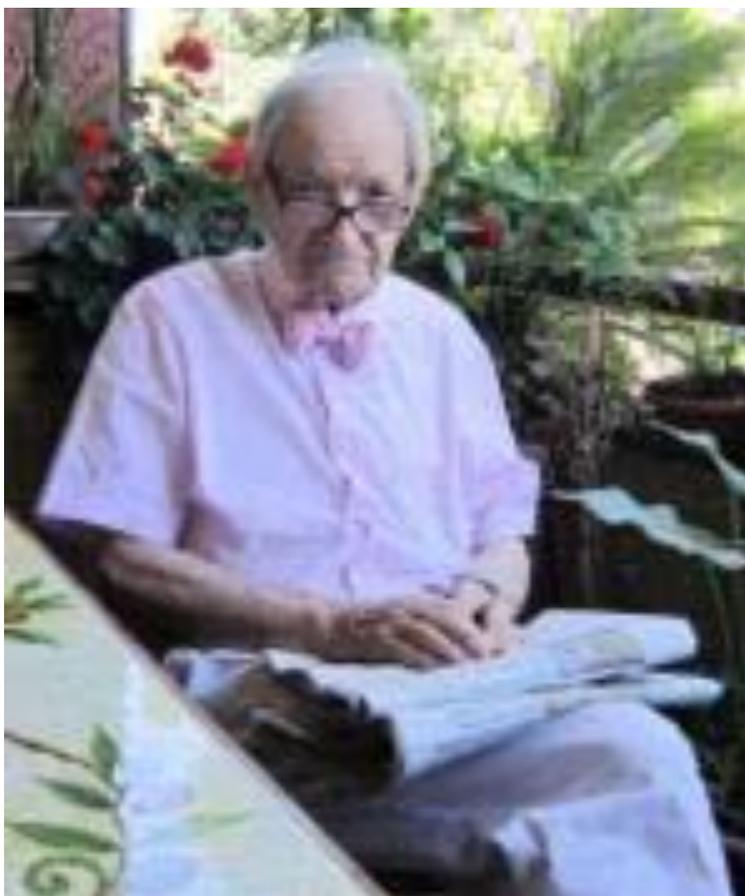


Dove va, o non va, l'industria del petrolio.

Articolo tratti da: *Staffetta quotidiana*

Quando Colitti paragonò le majors a una slitta inseguita da lupi famelici
A 85 anni dalla nascita, la "favola" raccontata a Oxford nel 1992



*A 85 anni dalla nascita a Reggio Emilia il 29 luglio 1932, la Staffetta ripropone, come omaggio alla memoria di **Marcello Colitti**, il testo di un suo intervento a Oxford nell'agosto 1992 al seminario sull'energia, quando era presidente di Ecofuel e consigliere del presidente dell'Eni.*

Una "favola", di cui pubblicammo per sua gentile concessione la traduzione il 3 ottobre 1992. In cui tratteggiava i problemi con cui allora l'industria petrolifera mondiale si stava confrontando, fermando l'attenzione su alcune aree in cui c'era necessità di recuperare l'iniziativa. Considerazioni che rilette a venticinque anni di distanza hanno un sapore quasi profetico. Sulle quali tornò nel corso degli anni nelle "opinioni" pubblicate sulla Staffetta tra il 1999 e il 2015. Come quella del 20 novembre 1999 sul nuovo gigantismo delle majors e quella del 21 aprile 2012 sulle sconvolgenti previsioni di Ed Morse sul petrolio Usa.

Una rilettura per molti versi affascinante: che offre spunti di riflessione anche oggi.

In che stato d'animo è l'industria petrolifera?

Oggi (1992, ndr) l'industria petrolifera è decisamente pessimista. La situazione attuale è, se vogliamo usare un eufemismo, largamente insoddisfacente, e il futuro non offre grandi speranze,

almeno per i prossimi tre anni. Non è solo un effetto della recessione o della Guerra del Golfo. In realtà, un malessere ben più profondo serpeggia nelle affermazioni, pubbliche e private, dei manager dell'industria petrolifera. Tra le compagnie petrolifere, le più pessimiste sembrano proprio le vecchie majors, le più grandi e forti imprese che ci siano nell'industria, e forse in tutta l'economia moderna.

La slitta e il branco di lupi

Per comprendere appieno questo fenomeno, è necessario un piccolo sforzo di immaginazione. Provate a visualizzare una grossa slitta che corra attraverso una distesa di neve senza fine, proprio come accade nei libri di Jules Verne o, meglio ancora, nei classici russi. La slitta appartiene ad un ricco signore, e le persone che viaggiano al suo interno sono comodamente sedute tra avvolgenti e calde pellicce. E come si conviene a chi deve viaggiare a lungo, è ben fornita di ogni ben di Dio. Tutto sembra quindi perfetto per una tonificante corsa sulla neve al gradevole suono dei campanelli.

Ma, un momento: cos'è quel punto nero all'orizzonte, che diventa sempre più grande col passare dei minuti? Come era prevedibile, si tratta di un branco di lupi affamati che ha fiutato la presenza della slitta e non vede l'ora di azzannare i cavalli e i viaggiatori. Il grosso mujick barbuto che guida la slitta frusta i cavalli, ma i lupi sono molti e corrono più in fretta. E poi, tutti sanno che i lupi affamati possono correre all'infinito. L'unico modo per salvarsi è di gettare loro del cibo: ciò renderà la slitta più leggera e più veloce, e inoltre rallenterà la corsa del branco. I lupi infatti si fermeranno a mangiare, e la slitta guadagnerà un po' di vantaggio. Il primo boccone gettato dai passeggeri, o forse strappato alla slitta dai lupi stessi, è anche il più prelibato, e cioè il controllo del greggio.

Le majors - cioè la slitta che corre nella pianura bianca inseguita dai lupi affamati - sono state costruite sfruttando la possibilità di controllare il greggio attraverso un intreccio di concessioni sulle migliori aree produttive. D'altro canto, non sarebbe stato possibile costruire aziende di quelle dimensioni in nessun altro modo: un mercato di libera concorrenza non avrebbe permesso la crescita di tali proporzioni. Nella produzione petrolifera, solo chi poteva sfruttare un grandissimo giacimento a basso costo poteva fare grossi profitti. Ciò era possibile solo producendo nel proprio paese, di solito gli Stati Uniti, o in paesi su cui il proprio governo esercitava un potere coloniale. Il controllo era ovviamente meno rigido nelle aree più aperte alla competizione, ad esempio la distribuzione o la raffinazione, ma il vantaggio di possedere un greggio meno caro alla fine rimaneva pur sempre il fattore chiave, e prima o poi i giocatori più piccoli venivano obbligati a rinunciare al gioco. I cosiddetti indipendenti, privati o di Stato che fossero, non avevano nessuna speranza di eguagliare le majors, e vivevano spesso un'esistenza precaria.

Una situazione ideale, ma si è dovuta buttare ai lupi. Le riserve migliori del mondo sono state nazionalizzate, e il potere di definire il livello produttivo e il prezzo del petrolio è passato all'Opec. Mentre i lupi si spartiscono questa succulenta preda, il mujick riesce a distanziare il grosso del branco; i viaggiatori hanno il tempo di sistemare il carico per cercare di rimediare ai danni. Le majors sviluppano riserve di greggio non Opec. Ma non sono più sole: non godono più dei grossi vantaggi di una volta, e nuove imprese, private o statali, entrano in gioco, trovano nuovo petrolio e fanno profitti paragonabili ai loro. Le nuove riserve riducono il peso del greggio Opec e il suo potere monopolistico. Allo stesso tempo, la politica energetica dei paesi consumatori riduce sia la domanda di energia, sia la quota di petrolio sull'energia consumata.

Le majors hanno avuto successo: sono riuscite a diminuire il potere dell'Opec. Però questo ha fatto crollare i prezzi, una cosa che alle majors, cariche di nuovo greggio non Opec a costi alti, non è piaciuta per niente. Inoltre, non tutti i lupi del branco sono riusciti a strappare un pezzo dalla prima preda, e dietro alla slitta ne corrono ancora tanti, che vengono soddisfatti con la creazione del mercato a termine (i cosiddetti future). Lo scambio quotidiano di una enorme quantità di "barili di carta", cioè di transazioni che si rinnovano all'infinito senza mai muovere

un barile fisico di greggio, conferisce agli operatori finanziari, ai commercianti e alle banche il controllo finale sul prezzo del greggio.

In conclusione, oggi le majors non fissano più le quantità e i prezzi del greggio. E' un privilegio che spetta a qualcun'altro - forse all'Arabia Saudita e al mercato dei "future". I passeggeri della slitta hanno subito un grosso danno, e sperano che almeno basti a soddisfare la voracità dei lupi. Purtroppo, non è così. Un nuovo branco si è messo ad inseguire la slitta, e i passeggeri hanno dovuto gettare ai lupi un altro boccone prezioso: la composizione e la qualità dei prodotti petroliferi. I governi dei paesi industrializzati hanno fissato regole più severe sulle emissioni dei motori e dei bruciatori, e ciò ha modificato profondamente non solo la domanda dei consumatori, ma anche la natura dei prodotti ed il modo in cui sono fatti.

Il mercato dell'energia è cambiato. Il gas naturale si sta conquistando un grosso spazio, soprattutto nella produzione di elettricità, un mercato comunque perso per il petrolio, visto che se non ci fosse il gas ci si orienterebbe verso il nucleare. Il petrolio si concentra sempre più sui prodotti per il trasporto. Ma anche in questo campo, le normative stanno cambiando tutto. I costi stanno aumentando, e per fare in modo che i carburanti rispettino gli standard è necessario addizionarli con prodotti nuovi. Una volta le raffinerie erano "impianti chiusi": da una parte entrava il greggio e dall'altra uscivano i prodotti: ma ora stanno diventando degli "impianti aperti" che acquistano additivi e vendono semilavorati, e sono quindi sempre più difficili da gestire. Inoltre, i paesi produttori si stanno integrando a valle, creando competizione a livello della distribuzione, dove una volta il controllo del mercato era relativamente rigido.

Essendosi sbarazzati di un altro grosso peso, il mujick e i passeggeri riescono a viaggiare molto più velocemente, e cominciano a pensare che forse riusciranno a salvarsi. Ma un altro branco di lupi salta fuori da dove meno se lo aspettano, minacciandoli e sbranando pezzi della slitta. Adesso vogliono impadronirsi anche del diritto di proprietà. I capricci delle Borse di tutto il mondo, e la sparizione dei vecchi gruppi di controllo rendono sempre più difficile mantenere la proprietà di un'azienda per lungo tempo, a meno da non investire a questo scopo grosse somme di danaro che altrimenti sarebbero investite nell'azienda. Perfino le compagnie di Stato, che una volta si sentivano al sicuro da queste minacce, vengono privatizzate. Questi lupi non sono sazi, e forse sono insaziabili.

È possibile fare previsioni?

Cosa si può ragionevolmente prevedere? La slitta raggiungerà o no un rifugio sicuro? Oppure i lupi - i paesi produttori, i governi dei paesi industrializzati, il mondo finanziario e bancario, e probabilmente anche qualcun'altro - mangeranno tutto il carico, cibo, cavalli e passeggeri compresi? Anche se la slitta arriverà sana e salva al villaggio, ci arriverà mezza vuota, perché quasi tutto il cibo sarà già stato mangiato dai lupi; e senza cibo i passeggeri potrebbero non sopravvivere al lungo inverno. A meno che non prendano i fucili e decidano di mangiarsi i lupi. Nella storia di Cappuccetto Rosso il lupo cattivo alla fine viene ammazzato dal cacciatore, che gli apre la pancia e ne fa uscire la nonna e la bimba tutte contente.

E' possibile combinare la metafora del mujick che, con gli occhi iniettati di sangue e la barba al vento, fugge per non essere divorato dai lupi, con la favola della piccola bimba che attraversa il bosco?

Com'è l'industria petrolifera oggi?

La perdita del controllo non vuol dire che l'industria petrolifera non farà più profitti "a monte". Semplicemente, il profitto sarà il premio dell'efficienza e della buona geologia, nonché di un pizzico di fortuna nell'esplorazione, non del controllo monopolistico. L'industria petrolifera è diventata un'industria come tutte le altre, con imprenditori di qualità - o forse solo fortunati - che fanno profitti, e imprenditori scadenti - o sfortunati - che non ne fanno. A mio avviso non potrà mai più esistere un cartello, di paesi produttori o di compagnie petrolifere, che riesca a controllare in modo totale le riserve petrolifere e il volume produttivo.

Il mercato dei “future” durerà a lungo. Le compagnie che producono molto petrolio, ad esempio le majors, potranno anche utilizzarlo per ridurre i rischi o per influenzare i prezzi. Tuttavia, è difficile che tale mercato possa diventare uno strumento di controllo dei prezzi del greggio, a breve o a lungo termine. Le majors possono esercitare una grossa influenza di quando in quando, e magari anche mettere in atto qualche grossa manovra sui prezzi. Tuttavia, il mercato dei “future” sarà sempre basato sulla valutazione quotidiana, se non al minuto, dell'equilibrio tra la domanda e l'offerta. In teoria, il controllo potrebbe essere riconquistato aumentando la produzione dei paesi non Opec, che sarebbe in qualche modo controllata dalle compagnie petrolifere. Ma ci sono due forti ostacoli di natura geologica.

Primo: nulla riuscirà a ridurre la superiorità quantitativa delle riserve dei paesi del Golfo. Secondo: le nuove riserve, ovunque esse siano, saranno sicuramente più costose di quelle già esistenti nelle aree più produttive del mondo. Inoltre, per averle le majors dovranno lottare con le altre compagnie petrolifere, e non è detto che vincano.

Cosa è successo ai lupi?

È giunto ora il momento di chiederci cosa è successo ai lupi che hanno divorato la prima grossa preda, il controllo del greggio. Le compagnie petrolifere dei paesi produttori hanno un solo azionista - lo Stato - il cui appetito per i soldi è ancora più grande di quello dei tradizionali azionisti di borsa. Per questa ragione, produrre il greggio non sempre dà profitti e quindi investimenti. L'ironia è che molti di questi paesi non sono riusciti a progredire: la loro economia traballa come prima, e i loro debiti sono anzi aumentati. Alcune di queste aziende, però, sono diventate delle vere e proprie compagnie petrolifere: tre di queste - la Pdvs, la Kpc e l'Aramco - hanno messo in atto grandi strategie di integrazione a valle, e un'altra ancora, la Lybian National Oil Company, ha attuato un'operazione in scala minore, ma non per questo irrilevante, dello stesso tipo. Altri paesi potrebbero riammettere le multinazionali nei territori da cui sono state cacciate molti anni fa, anche se con accordi di tipo molto diverso.

Un'immagine più allegra: il nuotatore in un grande fiume

Quest'analisi può sembrare un po' troppo pessimista. Forse dovrei essere più incoraggiante e proporre un'altra, ad esempio quella di un nuotatore vigoroso che attraversa un grande fiume. Il nuotatore sa che deve nuotare seguendo la corrente, non contro di essa. Così facendo, toccherà terra in un punto più a valle di quanto si proponeva, ma questo non è un grosso problema, specialmente se paragonato all'affogare.

Può l'industria petrolifera seguire la corrente? Per esempio, potrebbe cavalcare il trend dell'ecologia, invece di subirlo. Probabilmente ciò vuol dire cambiare radicalmente gli investimenti a valle fino a che l'industria a valle diventi irriconoscibile.

Ci sono a questo proposito tre punti che ritengo molto importanti: i prodotti per il trasporto, il gas e l'elettricità.

I prodotti per il trasporto - in cui il petrolio ha ancora molta importanza - dovranno diventare sempre più puliti, perché gli standard di emissione saranno sempre più severi. Solo così si potrà ridurre la concorrenza di altre forme di energia, che oggi sembrano poco pericolose ma che potrebbero maturare molto velocemente se le autorità e il pubblico perdessero fiducia nelle compagnie petrolifere, o meglio, nella loro voglia e nella loro capacità di aprire la strada ad un ambiente migliore. L'automobile e il motore a scoppio hanno rivoluzionato la nostra era, e potrebbero ancora durare molto a lungo se, come desiderano i consumatori e le autorità che li rappresentano, ne miglioriamo le prestazioni e i prodotti.

Questo riguarda anche il gas naturale. L'industria petrolifera non può più considerare un pozzo che trova gas invece di greggio come un pozzo sterile o una maledetta seccatura, ma una grande opportunità di business a livello internazionale, non solo di vendere il proprio gas, ma anche di diventare fornitori, trasportatori e distributori di gas a livello internazionale. In alcuni

casi ciò accade già, e ci sono molti progetti. Ma in generale l'industria petrolifera non sembra aver ancora capito quanto sia grande l'opportunità che le viene offerta, né quanto sia diversa l'industria del gas da quella del petrolio.

Il gas è più costoso da trasportare del petrolio; inoltre deve essere distribuito, e poche aziende sono scese a valle fino a questo punto. La distribuzione del gas è molto più simile a quella dell'elettricità che a quella dei prodotti petroliferi. La domanda di gas e di elettricità è caratterizzata da forti fluttuazioni stagionali e giornaliere. Il fornitore non vende solo energia, ma anche potenza: la quantità di energia che riesce ad erogare in una data unità di tempo è un aspetto importante, e influenza sia l'investimento che deve fare, sia il prezzo che può chiedere per il gas. Infatti, per poter tenere conto di questo duplice aspetto, non si esprime più in termini di prezzo ma di tariffe. Come l'elettricità, il gas è un monopolio naturale, una forma di mercato importante anche in tempi di privatizzazione. Si può riuscire a iniettare un po' di competizione nel mercato del gas o dell'elettricità, ma non sul punto di vendita finale, a meno da non connettere ogni utente a reti differenti, una cosa piuttosto costosa.

L'elettricità, che ho già citato, sta diventando interessante per le compagnie petrolifere. Le aziende che possiedono gas possono avere interesse a venderlo al settore elettrico, oppure a diversificarsi, ad esempio acquistando azioni delle aziende elettriche. Le compagnie petrolifere dovranno produrre elettricità per bruciare ciò che rimane dopo le conversioni sempre più spinte a cui dovrà essere sottoposto il greggio. Forse le peci che rimangono dovranno essere bruciate con un processo di gassificazione che ne permetta una combustione ecologica. L'elettricità viene privatizzata in quasi tutto il mondo, e le prospettive sembrano buone, sempre che ciò venga visto come un nuovo mercato aperto alla competizione, non come la possibilità di un nuovo monopolio.

La necessità di una strategia

Tuttavia, l'impegno ecologico o nel mercato del gas e dell'elettricità non bastano ad assorbire le grandi risorse tecnologiche, finanziarie e imprenditoriali delle multinazionali. E' necessario definire una strategia, che potrebbe essere basata su più punti.

- messi assieme, il petrolio e il gas forniranno in futuro una quota molto importante del mercato dell'energia, maggiore di quella che hanno oggi. La domanda di prodotti per trasporto aumenterà lentamente, ma a partire da una base ampia, di modo che la quantità aumenterà in modo considerevole.
- in futuro ci sarà bisogno di quantità aggiuntive di petrolio e di gas, e quindi bisognerà cercarli. Le condizioni sono quelle di sempre: servono tecnologie, capitali, capacità di calcolare i rischi e di affrontarli, e abilità a negoziare con i paesi produttori.
- le dimensioni sono un fattore ancora molto importante, perché facilitano l'azienda nelle sue attività operative, finanziarie e politiche. Le piccole e medie aziende potrebbero combinarsi in modo da crearne delle più grandi, specialmente in Europa, dove l'industria è ancora frammentata in "aziende nazionali", un concetto ormai superato dalle privatizzazioni e dalla crescente "europeizzazione" del potere politico. Le alleanze, o meglio, le alleanze strategiche, sono oggi le regole di un gioco che nei prossimi dieci anni cambierà il volto dell'industria petrolifera.
- non è superfluo ricordare che quella petrolifera è un'industria politica, da gestire con una prospettiva politica. Per evitare di perdere la loro identità, le grandi aziende multinazionali devono trovare la loro "funzione" all'interno della società odierna, ed adottare una strategia conseguente.

Fare profitti non è un obiettivo, è una necessità. Ma non basta a definire una strategia. Senza una strategia una azienda si limiterà a fluttuare con il mercato, come una nave che rulla e beccheggia in una tempesta finché il suo carico si sposta nella stiva e la nave affonda.

Ci vuole un progetto

Le grandi aziende devono avere una idea di base, un programma che sia in grado di motivare la

gente e di concentrarne gli sforzi: in poche parole, un “progetto” che deve risultare vantaggioso non solo all'azienda ma anche ad altri. E' possibile che ultimamente sia venuta meno la capacità di affrontare il rischio, e soprattutto quello politico al di sopra di quello geologico. Creare nuove risorse in sintonia con le nuove tendenze del mercato, ad esempio nei paesi che si aprono ora, amplierebbe il mercato e darebbe un nuovo impulso all'economia mondiale. L'attuale recessione può anche essere vista come una contrazione ciclica degli investimenti, e un rialzo della domanda di beni capitale migliorerebbe sicuramente il clima di opinione. Questo però implica far fronte ai nuovi rischi legati allo sviluppo delle nuove risorse.

Naturalmente, è possibile che uno che viaggia in una slitta inseguita dai lupi, (o che ancora non ne ha perso la memoria), oppure un nuotatore che tenta di attraversare un fiume in piena, risponda ridendo a chi gli proponesse nuovi rischi da correre. Ma non si può liquidare l'intero affare affermando che non è praticabile, o che deriva da una specie di visione “romantica” dell'industria petrolifera. Chi sceglie di farlo dovrà, secondo me, trovare un nuovo modo per far sì che l'industria si adatti alle nuove esigenze dei tempi in cui viviamo.