



Riflessioni sulle linee di piano strategico per Enel

Premessa

Il progetto di liberalizzazione e privatizzazione del settore elettrico è andato avanti confusamente e molto resta da fare per superare le difficoltà derivanti da un disegno carente e da una regia incerta e caratterizzata da conflitti istituzionali.

Tale situazione e l'infelice strategia di ristrutturazione e diversificazione attuata nel periodo 1996-2002 hanno portato l'Enel ad una situazione di penalizzazione ed incertezza per il futuro.

Il vertice Enel subentrato (Dott. Scaroni) si era posto l'obiettivo di correggere la rotta, concentrandosi sul core business tradizionale, integrato dalle sinergie di distribuzione di elettricità e gas. Ora è il turno del Dott. Conti.

Restano problemi di fondo, legati al disegno di un **piano strategico di sviluppo**, ed alcuni **nodi** da sciogliere, anche sul piano politico, quali l'assetto organizzativo ed industriale del settore della Trasmissione e della Distribuzione di energia elettrica. (Riposizionamento del sistema elettrico italiano con la fusione Terna-GRTN).

Il disegno di un piano strategico, per essere di successo, deve ispirarsi ad una visione delle prospettive di sviluppo dell'azienda nel contesto, nazionale ed internazionale, in cui opera, caratterizzata da una matrice culturale incentrata sulla valorizzazione e crescita delle competenze e del know how, che nell'industria elettrica non si possono improvvisare.

L'Enel, terminato il ciclo storico dell'elettrificazione del Paese, (da ex monopolista) ha subito processi pesanti che ne hanno connotato la sola dimensione di tipo finanziario. **Oggi deve saper trovare nuove prospettive di sviluppo ed una gestione efficace d'impresa, deve affondare le radici nella propria identità culturale per proiettarsi verso nuovi traguardi e mettere al servizio del Paese le proprie potenzialità.**

Il contesto

I processi di **liberalizzazione** stanno producendo **nuovi modelli organizzativi** dell'industria elettrica e delle singole imprese, che fanno riferimento al mercato internazionale ed alle sue prospettive di espansione più che ai singoli mercati nazionali.

Le **dimensioni** medie delle **imprese** crescono, per reggere il sempre più serrato confronto competitivo, ed appare superato il modello multiutility sul quale, in una prima fase della liberalizzazione, alcune imprese hanno puntato.

Le imprese elettriche tendono a nuove forme di **integrazione**, sia **verticale** (a monte nelle attività di approvvigionamento dei combustibili ed a valle nella distribuzione di energia) che **orizzontale** (nel settore delle tecnologie per la trasformazione, il trasporto e l'utilizzazione dell'energia elettrica).

Competenza, efficienza, qualità, capacità di innovare e di sviluppare strategie di partnership sono i **fattori di successo**.

Sono necessarie **alleanze strategiche** che consentano di massimizzare la capacità di governo dei fenomeni fondamentali del settore energetico, in particolare il mercato delle **materie prime energetiche** e delle **tecnologie**, per il perseguimento di **programmi di sviluppo stabili e sostenibili nel medio lungo periodo**, compatibili con le caratteristiche intrinseche dell'industria elettrica (forte intensità di capitale).

In un futuro in cui ci saranno **poche grandi imprese** protagoniste nel mercato dell'energia, l'Enel dovrà essere una di queste, nell'interesse dell'azienda e per tutte le implicazioni che sono in grado di condizionare il futuro del nostro Paese, non solo di natura economica o tecnologica, ma che investono la competitività stessa del sistema produttivo italiano.

La situazione italiana

Nel settore dell'energia sono presenti **alcune grandi imprese** il cui **posizionamento strategico** sul mercato deve fare riferimento ad una visione di politica energetica ed industriale, che deve coinvolgere le Istituzioni (il Parlamento e il Governo in primis) e tutte le strutture di rappresentanza delle categorie sociali ed economiche.

Si deve acquisire la consapevolezza della situazione di **profonda destrutturazione** che ha investito tutta **l'industria elettrica nazionale**, a partire dalla crisi del settore termo-elettro-meccanico, dagli inizi degli anni '90.

La mancanza di piani di investimento certi e di chiare direttrici di sviluppo industriale e tecnologico non ha consentito all'industria nazionale di integrarsi, con un proprio ruolo autorevole, nel processo di sviluppo del settore europeo dell'energia, peraltro tuttora caratterizzato da forti asimmetrie fra i diversi Paesi.

Occorre aver chiaro **se, come ed in quale misura questa situazione è recuperabile**.

La situazione è recuperabile nel medio periodo solo se c'è **consapevolezza del problema** e **la condivisione degli obiettivi** nel management delle imprese e negli indirizzi di politica energetica ed industriale del Governo, per una corrispondente coerenza delle strategie di sviluppo delle singole imprese.

In tale contesto è necessario:

- il **coordinamento** delle linee di sviluppo delle maggiori imprese italiane, potenziando tutte le possibili sinergie: utilizzo dei canali commerciali, programmi di investimento in ricerca e sviluppo, partecipazione a grandi progetti internazionali, promozione di un quadro di alleanze per lo sviluppo di nuovi mercati e la stabilità di quelli convenzionali;
- l'**integrazione** e il **bilanciamento** degli **impegni** in tre **macrosettori**: produzione/trading di **materie prime** energetiche, **grandi infrastrutture** di ricezione, trasformazione e trasporto dell'energia, sviluppo di **nuove tecnologie di utilizzazione** dell'energia (nei trasporti, nell'industria, nel terziario e nel civile)

In relazione a queste esigenze, e considerando lo scenario competitivo internazionale, emerge la necessità di stipulare **accordi di collaborazione** industriale di ampio respiro, in grado di sostenere lo sviluppo di **nuovi mercati**.

Ed in primo luogo appare necessario un accordo strategico fra **Enel ed ENI** (non una fusione dei due colossi), che sia il risultato di un approccio al mercato come sistema Paese suscettibile di essere organizzata in diverse forme, per impostare una **politica comune di alleanze industriali**, partendo dalle caratteristiche dell'industria energetica italiana e dalle posizioni già acquisite sul piano internazionale.

Queste strategie possono prevedere articolazioni diverse, che vanno dagli accordi informali a strumenti formali quali joint ventures e possono essere descritte come strategie volte a governare le logiche della competizione.

Solo con un disegno chiaro e con imprese più forti si vince la sfida della competizione e si producono benefici anche per i consumatori finali, che tuttavia oggi sono anche gli azionisti di queste grandi imprese e quindi si innescano nuove logiche per guidare i processi, che richiedono anche maggiore e migliore informazione ai cittadini sui quali ricadono le conseguenze delle scelte.

Per l'esperienza italiana si tratta di un nuovo ruolo dei cittadini, non solo come consumatori, ma anche come partecipanti diretti ai fenomeni industriali ed economici della vita del Paese, che richiede un **nuovo sistema di rapporti e di comunicazione** con le imprese nel contesto socio economico in cui vive.

Il **mercato dell'energia**, e quello elettrico in particolare, nei Paesi industrializzati è un mercato **maturo**, con bassi tassi di sviluppo; i trascorsi monopolistici non hanno stimolato la sensibilità verso i nuovi mercati.

La situazione estera

D'altro canto problemi più generali di ricerca di **nuovi equilibri sociali ed economici nel Sud del bacino mediterraneo e nell'Est europeo** aprono nuovi spazi per lo sviluppo delle **imprese del settore dell'energia** che, per capacità di sostenere impegni di medio lungo periodo a livello economico ed organizzativo, possono svolgere ruoli di primo piano nell'evoluzione di queste aree verso nuovi modelli produttivi integrati con il mercato europeo.

Queste imprese devono orientare i propri programmi verso le aree in cui maggiore è la **domanda attesa di infrastrutture energetiche**, per attirare investimenti in settori strategici necessari ad attivare processi di sviluppo economico.

I Paesi della **sponda Nord dell'Africa**, quelli del vicino **oriente** affacciati sul Mediterraneo e dell'**est europeo** assumono per le imprese del settore dell'energia valenza strategica di **aree di sviluppo d'eccezione**.

La **reciprocità geografica** e spesso **culturale** di questi Paesi con l'Italia rappresenta un vantaggio competitivo per le imprese italiane del settore dell'energia, che possono contribuire alla costruzione del possibile ruolo italiano di cerniera fra questi Paesi e l'Europa.

Per l'ENEL, ancora in fase di transizione dal monopolio al mercato, si tratta di una grande opportunità da non perdere.

Saper cogliere questa opportunità vuol dire per **Enel**, e corrispondentemente per tutte le imprese elettriche italiane, riuscire a **reinterpretare la propria identità**, trovando modi nuovi di mettere a frutto professionalità, esperienze e valori consolidati all'interno dell'Azienda. Soprattutto, dovrebbe essere ridimensionata la tendenza – oggi purtroppo prevalente – di condizionare ogni strategia di medio e/o lungo periodo a fattori finanziari. **Un Gruppo come Enel deve tornare ad essere prevalentemente un protagonista a forte caratterizzazione industriale, con tutte le conseguenti linee operative e programmatiche (ricerca, investimenti, implementazione e conservazione delle professionalità interne, formazione, sicurezza impiantistica e del personale, etc..).**

Le **risorse su cui puntare** sono quelle che hanno consentito all'Enel la capacità di impostare e gestire i **rapporti con il territorio**, mediando le esigenze delle grandi infrastrutture energetiche e quelle di servizio alle realtà locali, di **coordinare** le molteplici e diversificate attività sviluppate nell'ambito di una grande **organizzazione complessa** e basate sull'impiego di **tecnologie specializzate**, di partecipare a **programmi di sviluppo di sistemi energetici interconnessi coordinati a livello internazionale**, di promuovere la formazione e lo sviluppo di **competenze specialistiche**, di attuare programmi di **ricerca e sviluppo** finalizzati alla **realizzazione ed all'esercizio coordinato di grandi infrastrutture**.

Queste capacità saranno i punti di forza della nuova Enel se saranno catalizzate da una profonda e rinnovata motivazione che in passato ha già caratterizzato l'azienda: **forte spirito d'identità, orgoglio di appartenenza al gruppo, fedeltà ed attaccamento all'azienda**.

Dunque una Enel che sia un "campione nazionale", che mantenga una dimensione a scala internazionale, che non debba subire ulteriori "cure dimagranti" per soddisfare logiche di mera valenza finanziaria/regolatoria o aspirazioni di crescita di imprese minori, peraltro destinate ad essere macinate dalla progressiva internazionalizzazione del mercato.

Solo in quest'ottica l'Enel può diventare un fattore di propulsione e trascinamento per tutte le imprese italiane del settore dell'energia, e non solo, per acquisire posizioni in nuovi mercati attraverso l'innovazione tecnologica ed organizzativa.

Con questo metro saranno valutati i comportamenti anche dei soggetti istituzionali, che devono condividere una visione comune e non perseguire logiche settoriali ed autoreferenziali.

Questi concetti dovrebbero informare anche il progetto di riordino del settore dell'energia, attualmente all'esame del Parlamento, per sciogliere alcuni nodi fondamentali: la borsa dell'energia elettrica e il definitivo assetto della rete di trasmissione nazionale, la riorganizzazione del sistema di distribuzione, il riassetto istituzionale, una cabina di regia presso il MAP.

Enel, ruolo e prospettive strategiche

Lo sviluppo del dominio strategico di Enel può orientarsi su due linee principali:

Espansione orizzontale, in Italia e all'Estero, sostanzialmente attraverso la replica del modello di business (produzione e distribuzione dell'energia) su settori prossimi rispetto alle tipologie di produzione (che investono tutto il settore dell'energia: elettrica, del gas, produzione di calore,

termovalorizzatori, ecc...) ovvero in settori prossimi, rispetto alle tipologie di consumo (grande distribuzione di energia).

Integrazione verticale, attraverso l'acquisizione e la gestione diretta delle materie prime (estensione nel settore minerario, nel trading internazionale dei combustibili, nello sviluppo delle nuove tipologie di materie prime – combustibili di origine vegetale o sintetica, idrogeno, nucleare, carbone, altre fonti rinnovabili), attraverso la produzione di impianti e componenti principali elettromeccanici o di servizi ad alto valore aggiunto, propri del processo di produzione di energia, esprimendo capacità quale architetto-ingegnere e di marketing.

In tale contesto assume evidente rilevanza lo sviluppo di una adeguata struttura di ricerca applicata, per la quale abbiamo sviluppato un'idea di progetto in sintonia con l'impostazione di Enel che invieremo ai Ministeri competenti, necessaria al fine di conseguire i vantaggi competitivi per operare con efficacia, in particolare sui mercati internazionali.

La strategia di espansione orizzontale comporta:

- a) il rafforzamento della presenza nel settore gas;
- b) l'ingresso graduale e strategico nel settore delle produzioni da idrocarburi e nella distribuzione di tali prodotti;
- c) l'ingresso nel mercato della produzione e distribuzione di energia (elettrica, gas, calore, ecc...) attraverso il rafforzamento delle strutture di gestione dei servizi post contatore di Enel Distribuzione, potenziando su larga scala (e sostenendo nelle opportune sedi il potenziamento degli strumenti economici e normativi incentivanti) i progetti commerciali per l'installazione di pannelli solari, sistemi a pompe di calore, sistemi di microgenerazione, ecc...;
- d) l'acquisizione di partecipazioni, ovvero l'affiliazione in network, di altri operatori energetici in altri Paesi, in particolare dell'Europa dell'Est e del Bacino del Mediterraneo.

La strategia di integrazione verticale

Deve fare riferimento alla costituzione di un solido progetto di relazioni industriali da realizzare, sia attraverso il recupero delle migliori energie intellettuali ed industriali nel settore elettromeccanico italiano, (attualmente in forte sofferenza in rapporto alle dimensioni richieste ai player internazionali), sia attraverso lo sviluppo di collaborazioni globali, in particolare con operatori di paesi emergenti (India, Cina, Argentina, alcuni paesi dell'Europa dell'Est) ottenendo così un giusto compromesso tra dislocazione ottimale delle risorse in funzione dei costi di produzione e capacità di gestione del mercato globale.

In particolare, in Italia tale progetto di relazioni industriali si può concretizzare con l'assunzione da parte di Enel del ruolo di contraente generale di cui al DL 190/2001 e successive integrazioni di cui al DL 9/2005 il quale consentirebbe di presidiare il "supporto tecnologico" alla realizzazione delle grandi opere infrastrutturali.

Si tratta, pertanto, di giungere alla costituzione di un soggetto industriale capace di operare anche nel settore elettromeccanico a livello del mercato globale con buona capacità competitiva per dimensione industriale, solidità finanziaria e forza commerciale.

Conclusioni

Appare urgente un **piano strategico di effettivo rilancio** dell'Enel, nel quadro di un programma organico di sviluppo dell'industria italiana del settore dell'energia e di nuovi mercati energetici integrati con quello europeo. In tal senso il piano dovrebbe articolarsi in **accordi** di collaborazione e **progetti** industriali di ampio respiro, **accompagnati dalla ripresa del dialogo sociale, da rapporti organici internazionali e col territorio italiano, da iniziative di comunicazione e da un rilancio occupazionale: elementi indispensabili a ripristinare un clima di fiducia nell'azienda che negli ultimi anni è stato deludente.**

Roma, 22 novembre 2005