

Introduzione

Pensando al flusso di eventi che attraversano Enel lungo l'arco temporale che va dal 1996 al 2011, emergono cinque momenti, cinque fotogrammi che fissano nella memoria una storia che merita di essere raccontata.

Primo fotogramma: Palazzo Chigi, 1996. Il presidente del Consiglio e il ministro del Tesoro incontrano il presidente e l'amministratore delegato di Enel, freschi di nomina. La discussione tratta i nuovi scenari per la produzione e la distribuzione di energia a seguito delle imminenti liberalizzazioni: Enel, l'ente pubblico forse più vicino alla vita degli italiani, quello che porta l'elettricità nelle case, nelle scuole e nelle fabbriche, da quel momento non sarà più lo stesso.

Secondo fotogramma: Roma, conferenza stampa, 1999. Lo stesso amministratore delegato dell'immagine precedente spiega la nuova strategia multibusiness: non solo energia, ma anche acqua, gas e telefonia. Enel sta diventando un'impresa.

Terzo fotogramma: Enel, Sala del Consiglio. 2002. Il nuovo presidente dà la parola all'amministratore delegato, anch'egli arrivato da poco, per la presentazione del piano di dismissioni. I consiglieri ascoltano le fasi di una strategia che porterà l'azienda a tornare sui propri passi, liberandosi di tutti gli investimenti che non sono strettamente correlati con il *core business* dell'energia.

Quarto fotogramma: City of London, 2007. Il presidente è lo stesso, ma l'amministratore delegato è l'ex CFO; insieme illustrano alla comunità finanziaria internazionale una delle principali acquisizioni di sempre nel mercato globale dell'energia, la maggiore acquisizione internazionale fatta da un'impresa italiana.

Quinto fotogramma: Roma, Palazzo della Musica, 2010. Lo stesso amministratore delegato che tre anni prima parlava agli investitori si rivolge al management per illustrare la nuova visione: diventare i leader globali nel settore dell'energia. Dal tavolo dei relatori, il presidente annuisce.

Le tappe, fissate in momenti emblematici, raccontano un percorso che, visto a posteriori, sembra definire una trama, insieme razionale e di successo. Entrare nella scansione degli eventi, rilevarne la complessità e le alternative via via lasciate per strada, consente di capire il valore di quanto si è riusciti a produrre, spesso in condizioni obiettivamente ambivalenti e per nulla stabilizzate, permettendo di dare il giusto rilievo alle intuizioni del management di vertice, e alle scelte, sia strumentali sia concettuali, che hanno garantito il coinvolgimento anche emozionale dell'intero corpo aziendale. È naturale che, lungo questo svolgimento, siano stati presenti momenti o fasi meno significativi o anche controversi, ma sembra più importante leggere la continuità della visione, allargata man mano che i singoli appuntamenti strategici si venivano consolidando, legittimando sicurezza di decisioni e adesione a un progetto che prendeva corpo con risultati soddisfacenti.

Tra il primo e il quinto fotogramma sono passati meno di quindici anni; il nome è rimasto lo stesso, Ente Nazionale Energia Elettrica, ma Enel non è più un ente e l'identità è cambiata. I volti, gli investimenti, le tecnologie, le storie che si sono succedute in questi anni hanno contribuito a trasformare un ente pubblico strutturato in un'impresa globale, leader nel settore dell'energia. Che Enel riuscisse a compiere un'evoluzione così straordinaria non era scontato e non era neppure scritto. La storia delle privatizzazioni e delle grandi trasformazioni industriali, in Italia e nel mondo, è piena di vicende sfociate in esiti negativi o di transizioni mai completate.

Questo libro nasce come ricerca storica e manageriale per raccontare una storia che può offrire un'occasione di apprendimento per molti. Un modo, comunque, per riflettere sulla cultura industriale e manageriale dell'Italia e sul fatto che è possibile realizzare grandi cambiamenti in grado di produrre energie positive e aiutare una comunità e un sistema produttivo a crescere di più e meglio.

Il libro è strutturato attorno ai passaggi cruciali e alle scelte manageriali che, in un arco temporale relativamente ristretto, hanno permesso di realizzare un cambiamento strategico di vasta portata, senza interrompere la continuità del servizio, e hanno guidato Enel nella metamorfosi da ente pubblico monopolista ad attore primario nel settore energetico globale. Il percorso di ricerca si è focalizzato sulla ricostruzione degli eventi e sul ruolo degli attori chiave che hanno caratterizzato la storia di Enel dal 1996 a oggi, ponendo particolare enfasi sui fattori che ne hanno favorito la trasformazione culturale e la crescita internazionale. La narrazione è

guidata dall'intuizione in base alla quale l'Enel di oggi è il risultato di ingredienti e scelte manageriali che hanno saputo sfruttare le opportunità e i vincoli generati dal contesto regolativo e di mercato per costruire una nuova identità.

Lex monopolista di Stato, nel periodo che va dalla seconda metà degli anni Novanta a oggi, ha affrontato molte sfide importanti, tra cui la privatizzazione, la deregolamentazione, gli scenari di trasformazione nei modelli di produzione, distribuzione e consumo dell'energia, le tensioni geopolitiche legate alle fonti energetiche e alla globalizzazione nel mercato dell'energia, l'avvio delle grandi trasformazioni tecnologiche e la crescente attenzione per sostenibilità ambientale.

Se i risultati della crescita di Enel dal 2000 a oggi sono noti e visibili, meno conosciute sono le condizioni, le scelte manageriali e la leadership che hanno contribuito in modo determinante a raggiungerli. Nel panorama delle imprese italiane che hanno affrontato la sfida della privatizzazione e della liberalizzazione, Enel è riuscita a modificare profondamente la sua identità divenendo un attore primario in un mercato globale. Questa metamorfosi strategica, organizzativa e culturale è il risultato di passaggi innovativi intrapresi dal management e che tutta l'organizzazione ha consentito di portare a termine. Sono proprio la determinazione e la capacità di trasformazione di fronte a sfide difficili a rendere pressoché unica questa storia di management, specie in un paese dove le inerzie e le difficoltà dei cambiamenti rappresentano un grande freno allo sviluppo.

Si potrebbe dire, come vedremo in seguito, che l'evoluzione di un sistema industriale verso logiche più articolate di servizio, mercato e innovazione ha consentito di ritagliare uno schema esemplare di lungimiranza strategica, in grado di governare, adattandosi ove indispensabile e anticipando ove possibile, l'intera trasformazione di un settore economico, fino a definire, per chi voglia leggerlo, un itinerario di sviluppo che può avere ricadute benefiche in campi molto più ampi.

Ciò che appare straordinario è che questa spinta, e la stessa realizzazione di un format di trasformazione possibile e di successo, nasca in un'impresa che per oltre trent'anni aveva fatto della sua orgogliosa diversità e chiusura una delle ragioni della sua esistenza e del ruolo che la committenza pubblica le aveva assegnato al momento della nascita.

Risulterà evidente che la qualità e l'intensità del cambiamento è stata resa praticabile da un mix di condizioni, attori e spinte economiche e sociali, in cui il management ha avuto ruolo determinante a livello di interpretazione attiva degli stimoli, di elaborazione delle risposte e di coraggio

nell'attuazione delle scelte. Gli spunti ricavabili da questa storia vanno interpretati alla luce della teoria organizzativa e manageriale; il che consentirà di tracciare un interessante «manuale minimo» di che cosa significhi guidare un'impresa in trasformazione, senza perdere per strada le sue radici, ma senza devozioni necessarie al suo destino originario di ridimensionamento e marginalità internazionale.