



[saggi](#)

siamo in: [Homepage](#) / [archivio](#)

[working paper](#)

N° 2 2006

di [Lorenzo Caselli](#)

[autori](#)

[archivio](#)



Il lavoro tra sviluppo e solidarietà

[recensioni](#)

[segnalazioni](#)

[eventi](#)

[link](#)

[saggi](#)

⇒ [Dario Velo](#)

Dall'Europa dei progetti all'unione economica. Lo sviluppo della grande impresa europea di interesse generale

⇒ [Matteo G. Caroli](#)

Il marketing territoriale: un nuovo approccio per la competitività sostenibile del territorio

⇒ [Peter Dobay](#)

Value and Risks of the E-business Change

[working paper](#)

⇒ [Bruno Maggi](#)

[Andreu Solé](#)

Disputa sulle concezioni del processo decisionale

⇒ [Angelo Gasparre](#)

Tra flessibilità e precarietà: una ricerca su lavoro atipico e imprese

⇒ [Gianpaolo Abatecola](#)

[Sara Poggesi](#)

Liberalizzazione e strategie aziendali nel mercato del gas: l'esperienza del gruppo ENI

⇒ [Stefania Mittiga](#)

Lo sviluppo del commercio equo e solidale in America Latina: un'analisi comparativa



scarica il plug-in gratuito
Acrobat Reader

[< indietro](#)



Liberalizzazione e strategie aziendali nel mercato del gas: l'esperienza del gruppo ENI *

Gianpaolo Abatecola
Sara Poggesi

Paper presentato al *Il Workshop Nazionale di Azienda Pubblica. Teoria e qualità dell'Amministrazione Pubblica, 12-13 maggio 2006, Università degli Studi di Cagliari*

Sommario: 1. Introduzione - 2. Il caso ENI: il profilo del Gruppo al 2000 - 3. Il mercato del gas naturale: profili caratteristici della domanda - 3.1. L'offerta: cenni sulla liberalizzazione - 4. Le strategie di ENI nel business del gas naturale (2000-05) – 4.1 La reazione alla liberalizzazione - 5. Il cambiamento organizzativo del gruppo - 6. Implicazioni per la ricerca futura - Bibliografia

Abstract

Within the liberalization process occurring in the Italian gas market, the paper studies ENI's performance in the period 2000-05. More deeply, the paper focuses the most relevant strategic and organizational changes regarding the company and its relationship with the energy industry.

The research framework is based on the European and Italian laws concerning the gas market. Relevant changes concerning ENI's strategy and structure in the period are reviewed. Research hypotheses concerning the causal relationship between the two variables are set and tested. The analysis is based both on public sources and on private information such as ENI's management surveys, historical archives and corporate governance reports.

*Pur essendo il lavoro frutto di riflessioni comuni, i paragrafi 4 e 4.1 sono attribuibili a Gianpaolo Abatecola, mentre i paragrafi 3.1 e 5 a Sara Poggesi. I restanti paragrafi sono stati scritti congiuntamente dagli autori. Il lavoro, infine, si inserisce nell'ambito del PRIN 2004 "Quale nuova impresa pubblica nell'Unione Europea", diretto da Roberto Cafferata.

1. Introduzione

Nel presente contributo analizziamo taluni aspetti di criticità attinenti alla competitività delle imprese energetiche nazionali nel mutato contesto concorrenziale europeo¹. In proposito, focalizziamo l'attenzione sul comportamento competitivo del gruppo ENI alla luce del processo di liberalizzazione in atto nel mercato italiano del gas naturale. Di ENI, in particolare, approfondiamo la strategia aziendale nel periodo 2000-05 ed indaghiamo circa i cambiamenti che, in tale arco di riferimento temporale, caratterizzano la struttura organizzativa.

Il quadro di riferimento è costituito dalla normativa nazionale attinente alla liberalizzazione del mercato italiano del gas naturale. Detto mercato, in particolare, si è storicamente contraddistinto, da un lato, proprio per la presenza di ENI in qualità di operatore dominante nella fase di approvvigionamento, stoccaggio e distribuzione; dall'altro, per un rilevante frazionamento degli operatori nella fase di vendita. In tale mercato, tuttavia, una profonda trasformazione in senso concorrenziale è attesa oggi a seguito degli interventi legislativi promulgati in Italia alla fine degli anni novanta, sulla spinta dalle direttive europee in materia.

Nel richiamato contesto, le nostre argomentazioni si sviluppano come segue: evidenziamo, inizialmente, alcune tra le principali disposizioni normative attinenti alla liberalizzazione che, a partire dal 2000, regolamentano il mercato nazionale del gas naturale. Analizziamo, successivamente, strategia e struttura di ENI nel periodo 2000-2005. Con riferimento alla prima, evidenziamo taluni rilevanti aspetti della crescita dell'impresa nel business del gas, approfondendo, in particolare, le operazioni relative al mantenimento della posizione competitiva nel mercato italiano nonché quelle relative all'internazionalizzazione del gruppo. Con riferimento alla seconda, analizziamo il cambiamento organizzativo della struttura formale, approfondendo sia quelle operazioni che il gruppo effettua per ottemperare alla normativa *pro*-liberalizzazione, sia quelle che invece esso pone in essere per supportare la menzionata strategia di crescita.

Infine, concludiamo lo studio formulando talune ipotesi di ricerca attinenti al nesso tra cambiamento strategico ed organizzativo nel caso in esame. Tali ipotesi ci proponiamo di verificare empiricamente in una fase successiva del lavoro.

L'analisi si fonda, con riferimento al processo di liberalizzazione nel mercato del gas naturale, sulla consultazione di dati reperiti da variegate fonti quali la Banca Mondiale, l'Unione Europea, l'OECD, le relazioni ufficiali delle autorità di settore, le indagini governative, nonché i *database* e i *consulting report* di

¹Nel presente contributo, con l'attributo «energetica» qualificiamo le imprese operanti in una qualsiasi delle seguenti attività: approvvigionamento, produzione, trasporto, distribuzione, vendita di energia, o attività a queste ausiliarie. In proposito, ad esempio, si vedano Clò (2002) e Gros-Pietro (2002).

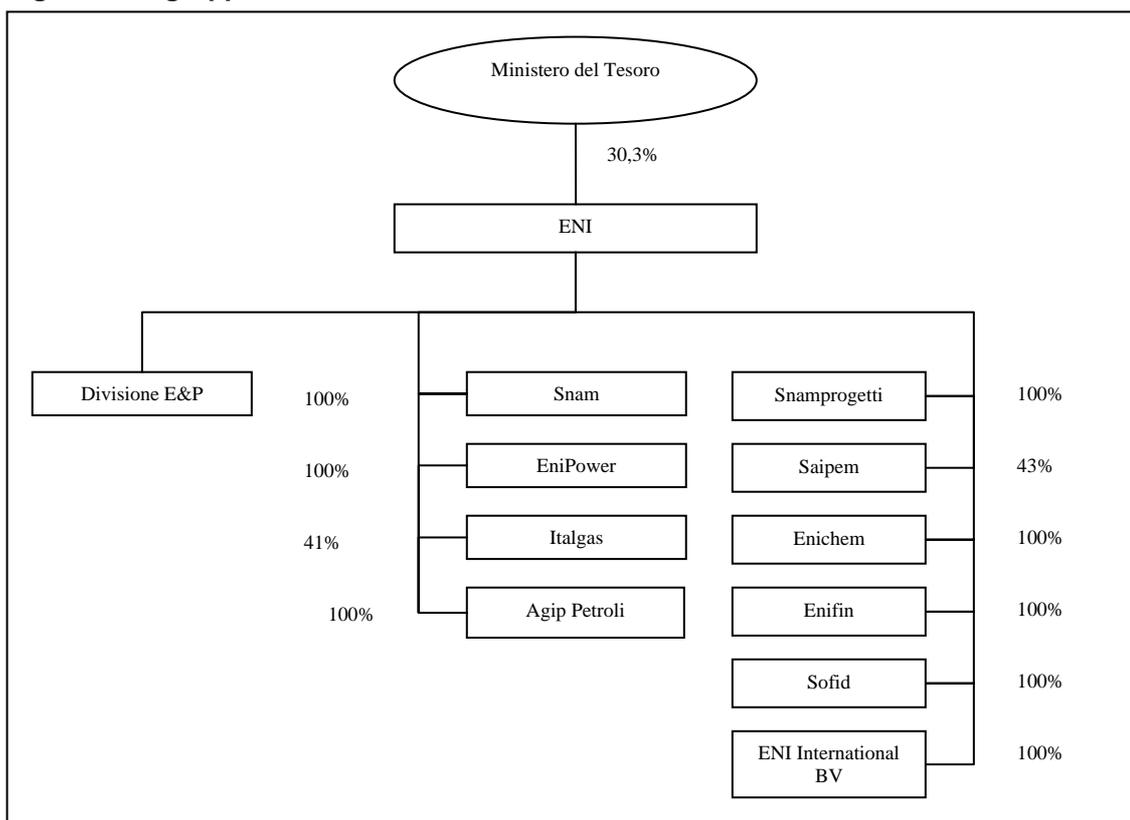
aziende di pubblico servizio. Con riferimento ad ENI, ci basiamo su relazioni di *corporate governance*, prospetti informativi, bilanci aziendali, analisi finanziarie, archivi storici, piani strategici ed organigrammi dell'impresa.

2. Il caso ENI: il profilo del gruppo al 2000

ENI è un gruppo industriale pubblico che opera nel business del petrolio e del gas naturale, nella produzione di energia elettrica, nella petrolchimica, nell'ingegneria e nei servizi.

Il gruppo, al 2000, è presente in 69 paesi nei cinque continenti e contempla, nella struttura, 71.174 dipendenti². La *holding* è quotata alla Borsa Valori di Milano nonché al New York Stock Exchange. Nella figura che segue illustriamo la struttura del gruppo al 31 dicembre 2000.

Figura 1 – Il gruppo ENI al 31 dicembre 2000



Fonte: elaborazione su *Il Sole 24 Ore*, 2001.

²Nel 2000 le cariche di Presidente e Amministratore Delegato (A.D.) del gruppo sono ricoperte rispettivamente da Gian Maria Gros-Pietro e da Vittorio Mincato.

Come illustrato in figura, nella ricerca e produzione di idrocarburi ENI è attiva attraverso la divisione Exploration and Production (E&P), che svolge attività di ricerca, esplorazione e produzione - nonché commercializzazione - di petrolio e gas naturale³.

Nell'approvvigionamento, trasporto, distribuzione e vendita di gas naturale, nonché nel trasporto di idrocarburi liquidi via mare e per mezzo di oleodotti, ENI opera attraverso Snam⁴. Nella distribuzione per usi civili ENI è altresì presente con la controllata Italgas.

Nell'approvvigionamento, raffinazione e distribuzione di prodotti petroliferi ENI opera attraverso Agip Petroli, che occupa, a livello europeo, la quinta posizione in termini di capacità di raffinazione complessiva⁵.

ENI, inoltre, è presente nelle produzioni e vendite di petrolchimica di base, polimeri e elastomeri – in cui risulta uno dei *player* europei più rilevanti - attraverso Enichem; nell'ingegneria e servizi attraverso Snamprogetti e Saipem; nella produzione di energia elettrica attraverso EniPower, operativa dal gennaio 2000⁶. Il gruppo, infine, è presente nel settore finanziario attraverso Enifin, Sofid ed ENI International Holding Bv.

Fatta questa doverosa premessa, nelle pagine che seguono analizziamo la strategia di ENI nel mercato del gas naturale, nonché i sottesi cambiamenti di struttura, con riferimento al periodo 2000-05. Al riguardo, sintetizziamo inizialmente le caratteristiche peculiari di detto mercato, soffermandoci sia sul *trend* evolutivo della domanda di gas sia sul processo di liberalizzazione in atto nell'offerta.

³Nel 2000 le riserve di idrocarburi prodotte dal gruppo sono pari a 6.008 milioni di barili di petrolio equivalente (boe).

⁴Nel 2000 il 21,2% del gas venduto è di produzione nazionale, distribuito attraverso una rete di proprietà di gasdotti dell'estensione di circa 29.000 Km. Il restante 78,8% del gas (73,3% nel 1999) proviene prevalentemente dalla Russia, dall'Algeria e dall'Olanda sulla base di contratti a lungo termine.

⁵ENI, in particolare, distribuisce benzina e altri prodotti petroliferi (ed è leader in Italia) con i marchi IP e Agip, tramite una rete di distribuzione di 12.085 punti vendita (9.025 in Italia; i restanti perlopiù in Europa, Africa e Brasile).

⁶Snamprogetti ingegnerizza e realizza a livello internazionale grandi impianti, quali: raffinerie e trattamento gas, impianti chimici, petrolchimici e fertilizzanti, impianti per la liquefazione e lo stoccaggio di gas naturale, oleodotti e gasdotti *onshore* e *offshore*, infrastrutture, impianti per la difesa dell'ambiente e generazione di energia elettrica. Saipem fornisce servizi per l'industria degli idrocarburi, è attiva nelle perforazioni terra e mare, costruzioni terra (*pipeline*), lavori mare (*sealine*, piattaforme, terminali). In tale settore ENI si posiziona tra i maggiori operatori a livello mondiale.

3. Il mercato del gas naturale: profili caratteristici della domanda

Nel periodo 2000-05 il consumo mondiale di gas naturale registra un *trend* di crescita rilevante, sebbene esso risulti inferiore, nel tasso, rispetto al periodo 1992-2000⁷. Al riguardo, tra le determinanti di quello che potremmo definire il “successo” del gas, almeno le seguenti meritano di essere menzionate:

- l'innovazione continua delle tecnologie utilizzabili in ogni fase del ciclo di produzione del gas, da cui deriva una riduzione delle distanze tra aree minerarie e bacini di consumo;
- le maggiori possibilità di “sviluppo sostenibile”, rispetto ad altri idrocarburi, in particolar modo nella produzione di energia elettrica;
- l'aumento delle riserve di gas⁸.

Nel contesto europeo, l'Italia rappresenta il terzo mercato del gas per dimensioni della domanda, dopo Gran Bretagna e Germania. Nel 2004 i consumi nazionali di gas ammontano a 80 miliardi di metri cubi, con un aumento di oltre il 3% rispetto al 2003. Il fabbisogno di gas naturale risulta coperto per l'80% dalle importazioni e per il 20% dalla produzione nazionale (comprensiva del gas prelevato dal sistema di stoccaggio). Al riguardo, secondo stime ENI (2005), il consumo di gas nazionale raggiungerà circa 91 miliardi di metri cubi nel 2010, contribuendo alla copertura del fabbisogno energetico nazionale per il 36%, a fronte del 33% nel 2004⁹.

3.1. L'offerta: cenni sulla liberalizzazione

Da anni la Commissione Europea si è adoperata nell'elaborazione di una politica della concorrenza energetica contraddistinta dalla promozione della liberalizzazione dei mercati, con la sottesa implementazione di norme *antitrust* e

⁷Tale crescita, peraltro, è confermata, nelle previsioni di ENI (2004, 2005a), anche per il prossimo decennio.

⁸L'Europa rappresenta una delle aree a più alto grado di sviluppo con un tasso previsto di incremento medio annuo dei consumi di circa il 3%.

⁹Gran parte della crescita attesa è da attribuire ai consumi di gas per la produzione di energia elettrica in virtù dei vantaggi derivanti dall'impiego di tale risorsa nei cicli combinati in termini di minori costi di investimento, di rendimenti più elevati e di ridotte emissioni inquinanti rispetto agli altri combustibili. E' prevista inoltre la graduale crescita della domanda nel settore degli usi civili per effetto del crescente utilizzo del gas nei segmenti del riscaldamento residenziale centralizzato, del grande terziario e dell'autotrazione (ENI, 2005a).

di forme di controllo delle concentrazioni aziendali¹⁰. Ciò premesso, la filiera del gas naturale è riconducibile alle seguenti attività¹¹:

1. *approvvigionamento*: produzione e/o importazione di gas naturale;
2. *trasporto*: trasferimento, di gas naturale dai luoghi di produzione o dai campi di stoccaggio alle reti di distribuzione detto trasferimento può essere effettuato attraverso oleodotti, gasdotti ad alta pressione, trasporto via terra o trasporto via mare mediante l'utilizzo di metaniere (*shipping*).
3. *stoccaggio*: immagazzinamento temporaneo del gas naturale;
4. *distribuzione primaria*: l'insieme delle attività di erogazione di materia prima ai grandi utilizzatori e alle aziende distributrici;
5. *distribuzione secondaria*: l'insieme delle attività di erogazione di materia prima agli utilizzatori residenziali e commerciali e alla piccola industria ubicata in ambito urbano;
6. *vendita*: attività di commercializzazione del gas¹².

Nel settore in analisi, negli ultimi anni in Europa ha prevalso una struttura di mercato monopolistica o per lo meno oligopolistica. In Italia, in particolare, è esistito, per quasi quarant'anni, un (quasi) monopolio di fatto verticalmente integrato: ENI, infatti, istituita con la legge 136/1953, ha detenuto il monopolio di fatto nell'approvvigionamento, nel trasporto e nello stoccaggio (tramite Agip); ha avuto, inoltre, una posizione dominante nella distribuzione primaria ai clienti industriali e termoelettrici (tramite Snam); infine, tramite il controllo su Italgas, l'Ente riforniva la quasi totalità della distribuzione secondaria. Riprendendo le attività della filiera, possiamo pertanto illustrare la posizione di ENI in Italia alla fine degli anni Ottanta (tabella 1).

¹⁰Sul tema, ad esempio, si vedano De Paoli (2001, 2002) e Cameron (2002, 2005).

¹¹Le medesime attività possono essere classificate in attività *upstream*, *downstream* e *midstream*. Nelle prime rientrano le operazioni e le tecnologie che consentono la scoperta e lo sfruttamento dei giacimenti di idrocarburi mediante estrazione di petrolio e gas. Le attività coinvolte nel trasporto del gas dai centri di produzione ai mercati, nella distribuzione fino alla scala regionale e locale e nella sua trasformazione energetica negli usi finali sono definite attività *downstream*. Infine, il raccordo tra le operazioni *upstream* e *downstream* è definito *midstream oil & gas*. Nel *midstream* sono presenti tecnologie e processi che consentono lo sfruttamento e la valorizzazione del gas naturale remoto o di quello associato all'olio estratto, il quale, non trovando collocazione – fatta salva la reiniezione – può condizionare la produzione stessa dell'olio, o lo sfruttamento delle risorse di gas (www.eni.it).

¹²Prima della liberalizzazione, l'attività distributiva e quella di vendita venivano svolte da un unico operatore in regime di monopolio locale.

Tabella 1 – La posizione nella filiera italiana del gas ante liberalizzazione

Attività della filiera	Società del gruppo ENI
Approvvigionamento	Agip
Trasporto	Snam
Stoccaggio	Agip
Distribuzione primaria	Snam
Distribuzione secondaria	Italgas
Vendita	Snam.

Fonte: nostra elaborazione su ENI G&P, 2005.

L'evoluzione tecnologica, la necessità di eliminare posizioni dominanti e abusi che impediscono il corretto funzionamento del mercato, l'urgenza di un rilancio economico al fine di conseguire un più elevato livello di crescita e di competitività nell'Unione Europea, sono alcuni dei fattori che hanno spinto quest'ultima ad intervenire nel mercato del gas introducendovi gradualmente la concorrenza.

In particolare, la liberalizzazione del settore del gas ha avuto inizio con la Direttiva 98/30/CE (entrata in vigore il 10 agosto 1998) che, specificamente, stabilisce norme comuni per il trasporto, la distribuzione, la fornitura e lo stoccaggio di gas naturale. A questo scopo, essa definisce «le norme relative all'organizzazione e al funzionamento del settore del gas naturale, compreso il gas naturale liquefatto (GNL), l'accesso al mercato, le modalità di gestione dei sistemi nonché i criteri e le procedure applicabili in materia di rilascio di autorizzazioni per il trasporto, la distribuzione, la fornitura e lo stoccaggio di gas naturale» (art. 1). In modo schematico, ne identifichiamo i principi generali:

- *produzione*: aperta a tutti a condizioni non discriminatorie secondo quanto disciplinato dalla Dir. 98/22/CE;
- *accesso al sistema infrastrutturale*: viene introdotto il Third Party Access (TPA) che, a certe condizioni, riconosce ai clienti idonei o liberi il diritto di accesso alle reti esistenti di cui non sono proprietari. Per l'organizzazione, poi, dell'accesso al sistema, gli Stati membri possono scegliere di «applicare una procedura di tipo negoziato (l'accesso al sistema avviene tramite contratti di fornitura sulla base di accordi commerciali volontari), una procedura di tipo regolamentato (il diritto di accesso al sistema avviene sulla base di tariffe pubblicate e/o altri termini e obblighi per l'utilizzo dello stesso sistema) o entrambe» (art. 14-16);
- *clienti idonei*: sono clienti idonei, ossia clienti che hanno il riconoscimento dei diritti di accesso al sistema del gas, gli impianti a gas per la produzione di energia elettrica, a prescindere dal loro livello di consumo annuale, nonché gli altri clienti finali che consumano più di 25 milioni di metri cubi di gas l'anno. Gli Stati membri devono assicurare che la definizione di clienti idonei dia luogo ad

un'apertura di mercato pari ad almeno il 20% del totale del consumo annuale di gas del mercato nazionale¹³;

- *separazione verticale*: al fine di suddividere le attività della filiera ancora in monopolio naturale (trasporto, stoccaggio, distribuzione) da quelle suscettibili di apertura alla concorrenza (approvvigionamento e vendita), la Direttiva prevede l'*unbundling* contabile: «Le imprese di gas naturale integrate tengono, nella loro contabilità interna, conti separati per le loro attività di trasporto, distribuzione e stoccaggio di gas naturale [...] Detta contabilità interna comprende uno stato patrimoniale e un conto economico distinto per ogni attività» (art. 13).

In Italia, tale direttiva è recepita mediante il D.lgs. 164/2000, noto come Decreto Letta¹⁴. In proposito, riprendendo la schematizzazione precedente, ne analizziamo i punti fondamentali:

- *produzione e approvvigionamento*: a decorrere dal 1 gennaio 2003 e fino al 31 dicembre 2010, nessuna impresa del gas può vendere, direttamente o a mezzo di società controllate, controllanti o controllate da una medesima controllante, ai clienti finali più del 50% dei consumi nazionali di gas naturale su base annuale. Inoltre, dal primo gennaio 2002 al 31 dicembre 2010, nessuna impresa potrà, direttamente o tramite imprese del gruppo, immettere nella rete nazionale più del 75% del gas consumato su scala nazionale. La suddetta percentuale è ridotta di due punti percentuali per ciascun anno successivo al 2002 fino a raggiungere il 61%. Le percentuali sopra definite (che delineano i cosiddetti tetti *antitrust*) sono calcolate al netto delle quantità di gas autoconsumato direttamente dall'impresa o a mezzo di società controllate, controllanti, o controllate da una medesima controllante e, per le vendite, anche delle perdite di sistema (art. 19);
- *accesso al sistema infrastrutturale*: si è optato per un accesso alla rete regolamentato. L'attività di trasporto e dispacciamento di gas naturale è, infatti, definita attività di interesse pubblico e, di conseguenza, le imprese che svolgono tali attività sono tenute ad allacciare alla propria rete gli utenti che ne facciano richiesta ove il sistema di cui esse dispongono abbia idonea capacità, e purché le opere necessarie all'allacciamento dell'utente siano tecnicamente ed economicamente realizzabili in base a criteri stabiliti con delibera dell'Autorità per l'Energia Elettrica e il Gas (AEEG). Anche la

¹³Cinque anni dopo l'entrata in vigore della presente direttiva, la quota sale al 28% del totale del consumo annuale di gas del mercato nazionale. Essa aumenta al 33% dieci anni dopo l'entrata in vigore della presente direttiva.

¹⁴Riteniamo opportuno sottolineare che il 4 agosto 2003 è entrata in vigore la Direttiva 2003/55/CE, che dal 1 luglio 2004 sostituisce la Direttiva 98/30/CE. In proposito, ad esempio, si veda Santini (2003).

distribuzione è considerata servizio pubblico e, per affidare il servizio, gli Enti locali bandiscono una gara ad evidenza pubblica;

- *clienti idonei*: il decreto fissa limiti più vincolanti rispetto a quelli richiesti in sede comunitaria. Dal 1 gennaio 2003, infatti, il mercato è completamente liberalizzato e tutte le utenze, comprese quelle domestiche, sono considerate idonee;
- *separazione verticale*: a decorrere dal 1 gennaio 2002 l'attività di trasporto e dispacciamento di gas naturale è oggetto di separazione societaria da tutte le altre attività del settore del gas, ad eccezione dell'attività di stoccaggio. Quest'ultima è comunque oggetto di separazione contabile e gestionale dall'attività di trasporto e dispacciamento e di separazione societaria da tutte le altre attività del settore stesso. Entro lo stesso termine, inoltre, l'attività di distribuzione di gas naturale è oggetto di separazione societaria da tutte le altre attività del business del gas. Infine, sempre entro il 1 gennaio 2002, la vendita di gas naturale può essere effettuata unicamente da società che non svolgano alcuna altra attività nel settore, salvo l'importazione, l'esportazione, la coltivazione e l'attività di cliente grossista.

Riprendendo le attività della filiera, possiamo pertanto illustrare la posizione di ENI in Italia alla luce del processo di liberalizzazione sopra brevemente descritto (tabella 2).

Tabella 2 - La posizione di ENI nella filiera italiana del gas post liberalizzazione

<i>Attività della filiera</i>	<i>Società del gruppo ENI</i>
Approvvigionamento	ENI Div. E&P
Trasporto	ENI Div. Gas&Power
Stoccaggio	ENI Div. Gas&Power (tramite Stogit S.p.A.)
Distribuzione primaria	ENI Div. Gas&Power (tramite Snam Rete Gas S.p.A.)
Distribuzione secondaria	ENI Div. Gas&Power (tramite Italgas S.p.A.)
Vendita	ENI Div. Gas&Power (tramite ItalgasPiù S.p.A.)

Fonte: nostra elaborazione su ENI G&P, 2005.

Alla luce dei cambiamenti - in parte imposti, in parte sollecitati dal quadro normativo sinteticamente illustrato - nelle pagine che seguono analizziamo le principali strategie di ENI nel business del gas naturale nonché i più rilevanti cambiamenti che, del gruppo, caratterizzano la struttura organizzativa nel periodo 2000-05.

4. Le strategie di ENI nel business del gas naturale (2000-05)

Negli ultimi venti anni, per combattere la crescente turbolenza ambientale, le più importanti imprese energetiche mondiali hanno posto in essere strategie di crescita dimensionale (The Economist, 2005, 2006). Tali strategie, in particolare, sono state implementate al fine di conseguire economie di scala, di incrementare il potere contrattuale nei confronti dei paesi produttori e delle sottese imprese petrolifere nazionali, in ultimo, come fattore ostativo a possibili acquisizioni da parte di concorrenti (Cibin, Grant, 1996a, 1996b; Grant, 2003)¹⁵.

Ciò premesso, l'analisi del comportamento competitivo di ENI nel business del gas naturale per il periodo 2000-05 non sembra poter prescindere dal richiamo di alcuni elementi che, rilevanti, avevano caratterizzato il processo di ristrutturazione operato positivamente dall'impresa negli anni Novanta (Cafferata, 2000; Clò, 2004):

- il nuovo assetto proprietario di società per azioni quotata, conseguenza della privatizzazione, aveva reso prioritario per il gruppo il perseguimento dell'obiettivo di massimizzazione del valore per gli azionisti. In considerazione della mutata finalità, in particolare, erano stati adottati strumenti di conduzione manageriale ed indicatori di controllo dei risultati a spiccata natura finanziaria, quali il *value based management* e l'*economic value added*¹⁶;
- il processo di ristrutturazione si era sostanziato in un deciso ricentraggio del gruppo ENI sul *core business* petrolifero e metanifero (*oil & gas*). Tale riposizionamento si era rivelato funzionale all'aumento della redditività complessiva del gruppo, in virtù del sotteso abbassamento dei costi generali dovuto, ad esempio, alla chiusura di impianti obsoleti (Cafferata, Cibin, 2000);

¹⁵In proposito, così Cafferata e Cibin (2000: 34) «Nell'industria energetica le imprese sono alla continua ricerca dell'efficienza dinamica, basata sullo sfruttamento delle possibili economie di scala tecnologiche e manageriali. Esauriti i benefici derivanti dalla ristrutturazione dell'attività produttiva e successivamente quelli derivanti dagli accordi interaziendali, ulteriori benefici sembrano essere acquisibili solo attraverso fusioni tra imprese o tramite acquisizioni, il che significa, da una parte, utilizzare la potenza finanziaria accumulata nel tempo e, dall'altra parte, indirizzarla a metter fuori gioco i concorrenti più deboli».

¹⁶Sui menzionati strumenti si veda, per tutti, Stewart III (1991, 1994). Il punto richiamato, peraltro, fomenta rilevanti interrogativi, non indagati dal presente contributo, circa la caduta della differenziazione delle finalità tra le imprese con soggetto economico dominante statale e quelle con tradizionale soggetto dominante privato. In proposito si veda, ad esempio, Cafferata (1993).

- il processo di ristrutturazione aveva determinato una rilevante riduzione dell'indebitamento complessivo dell'impresa, accompagnata da una forte crescita dimensionale nel *core business oil & gas*¹⁷.

Alla luce delle considerazioni svolte, sembra possibile affermare che per ENI, all'inizio del nuovo millennio, la continuazione del percorso di crescita intrapreso sembra non tanto una strategia auspicata, quanto più un agire necessario per sopravvivere, nel lungo periodo, alle minacce poste dalla rilevante turbolenza ambientale nel business oil & gas¹⁸.

Ciò detto, analizziamo le strategie di ENI nel business del gas naturale nel periodo 2000-05, con due doverose precisazioni. La prima, formale, è che, pur in un periodo di riferimento alquanto limitato, l'ampiezza del business ci spinge ad una prima analisi delle macro-strategie dell'impresa piuttosto che ad una subitanea esposizione capillare delle operazioni da essa svolte nelle diverse attività della filiera del gas. La seconda precisazione, sostanziale, è che il tentativo di studiare il comportamento dell'impresa nel business metanifero senza approfondirne le parallele strategie nel business petrolifero possa apparire in qualche modo limitante ai fini dell'efficacia dell'analisi stessa¹⁹. Ciò premesso, evidenziamo alcuni dati di sintesi delle performance economiche e finanziarie del gruppo nel periodo 2000-05.

¹⁷Nel presente contributo intendiamo con «crescita» dimensionale: a) un percorso attinente *allo sviluppo dimensionale dell'impresa*, misurato dall'andamento del valore della produzione o dell'attivo patrimoniale o semplicemente del personale; b) e/o all'aumento della quota di mercato.

¹⁸Su quest'ultimo punto, ad esempio, in una recente intervista, Vittorio Mincato, A.D. di ENI dal novembre 1998 al maggio 2005, dichiara: «Prima eravamo la più grande delle piccole compagnie petrolifere [...] oggi siamo la più piccola delle grandi. Ma adesso dobbiamo crescere ancora per metterci al riparo da eventuali predatori. Dobbiamo diventare un boccone indigesto» (Economy, 2005a). In proposito, Mincato rimarca come, nonostante la capitalizzazione di Borsa di ENI aumenti del 70% tra il 1999 ed il 2004, ad un colosso energetico come Exxon Mobil basterebbero circa 4 anni di utili per poter acquistare il 100% dell'impresa italiana.

¹⁹Sulla dipendenza delle oscillazioni del prezzo del gas naturale da quelle del prezzo del petrolio si vedano, tra gli altri, gli atti del Convegno «Politica, imprese e consumatori di fronte alla questione energia. Strategie ed azioni per il prossimo futuro», organizzato dal CEIS dell'Università di Tor Vergata il 15 febbraio 2006 a Palazzo Capranica, Roma. Sul tema anche Paganetto (2005).

Tabella 3 – Dati economici e finanziari del gruppo ENI in milioni di euro (2000-2005)

	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Fatturato	73.758	58.382	51.487	47.922	48.925	47.938
Risultato operativo	16.830	12.268	9.537	8.472	10.347	10.678
Utile netto	8.788	7.274	5.585	4.593	7.751	5.771
ROS (%)	22,8	21,01	18,52	17,67	21,14	22,7
ROE (%)	24,5	22,93	18,94	15,66	29,51	27,9
ROI (%)	29,3	26,99	22,01	20,34	28,70	37,7
Ricavi E&P	22.477	15.346	12.746	12.877	13.960	12.308
Risultato operativo E&P	12.574	8.017	5.746	5.175	5.984	6.603
Ricavi G&P	22.969	17.528	16.067	15.297	16.098	14.427
Risultato operativo G&P	3.321	3.463	3.627	3.244	3.672	3.178

Fonte: elaborazione su ENI, 2006a.

Come evidenziato dalla tabella, nel periodo considerato la crescita di ENI è rilevante. Per quanto concerne il business del gas, in particolare, la crescita riguarda sia le fasi *upstream* della filiera, svolte – come anticipato - dalla divisione E&P, sia quelle *downstream*, in cui opera la divisione Gas & Power (G&P)²⁰.

La crescita nell'*upstream* si sostanzia principalmente in un aumento della produzione, nonché delle riserve, di gas naturale che, nel periodo in esame, aumentano rispettivamente al tasso del 7,7% e del 5,5%²¹. Tale crescita, in particolare, avviene, da un lato, attraverso l'aumento delle attività interne di ricerca e sviluppo nonché una serie di importanti acquisizioni societarie²²; dall'altro, attraverso un miglioramento dell'efficienza nella produzione di gas naturale in virtù della sostanziale razionalizzazione concernente il portafoglio dei giacimenti estrattivi di produzione. Sotto il secondo profilo, in particolare, ENI razionalizza il proprio portafoglio *upstream* perseguendo una maggiore concentrazione geografica dei campi di produzione, investendo in grandi progetti ad alto potenziale e dismettendo, parallelamente, gli *asset* maturi, caratterizzati da minori margini di redditività²³.

Dalle considerazioni svolte è relativamente intuibile una conseguenza, potenzialmente problematica, che la crescita nell'*upstream* pone all'attenzione

²⁰Nella tabella, i dati relativi all'ultima annualità attengono al bilancio preconsuntivo ENI (2006). Si noti, inoltre, che, a livello divisionale, nella tabella sono indicati soltanto i risultati di E&P e G&P, le cui attività più direttamente sono interessate dal presente contributo. Un approfondimento sul processo di divisionalizzazione è svolto nel paragrafo 5.

²¹La crescita nell'*upstream* della filiera del gas, peraltro, sembra costituire anche un obiettivo futuro prioritario per il gruppo, come emerge dal piano strategico 2006-09, presentato da Paolo Scaroni, attuale A.D. di ENI, lo scorso 1 marzo. Tale scelta appare coerente con la crescita prevista della domanda di gas.

²²Alcune tra le più rilevanti acquisizioni societarie nelle attività *upstream* sono analizzate nel paragrafo 5.

²³In proposito, gli *asset* dismessi nel periodo riguardano principalmente le aree del Mare del Nord, Italia, Azerbaijan, Gabon e Mauritania (ENI, 2006b).

del gruppo: il processo di liberalizzazione in atto nel mercato italiano del gas naturale mette in serio rischio la possibilità, per ENI, di trovare un'efficace collocazione agli aumentati volumi di gas approvvigionato. Tale crescita, pertanto, necessita di un coordinamento reattivo con adeguate operazioni di «supporto». Dette operazioni vengono analizzate nelle pagine che seguono.

4.1. La reazione alla liberalizzazione

Nell'analisi delle risposte strategiche di ENI al processo di liberalizzazione, focalizziamo l'attenzione in particolar modo sull'attività di approvvigionamento di gas al sistema italiano. In proposito, giustifichiamo la scelta argomentando che proprio la possibilità di porre barriere all'entrata nell'approvvigionamento sembrano costituire uno degli elementi più rilevanti nel determinare condizioni di monopolio nel mercato del gas (Francabandiera, Tognazzi, 2004).

Ciò premesso, secondo stime dell'AEEG (2004), la quota di mercato di ENI, negli approvvigionamenti all'Italia, è pari al 92% nel 2000²⁴. In proposito, come evidenziato nel paragrafo 3.1, i nuovi limiti *antitrust* imposti dal legislatore nazionale impongono ad ENI di far scendere tale quota al 75% nel 2002, e, successivamente, di ulteriori 2 punti percentuali annui, fino a raggiungere il 61%. A tale imposizione l'impresa reagisce in più direzioni:

- ENI vende gas oltre frontiera ad operatori quali Edison, Plurigas e Dalmine Energie, che, attivi nell'importazione del gas in Italia, sono peraltro concorrenti diretti di ENI nella vendita di gas ai clienti finali (AEEG, 2005). Le vendite oltre frontiera, che l'AEEG e l'Autorità Garante per la Concorrenza ed il Mercato (AGCM) qualificano come «innovative», non rientrano nel computo dei limiti *antitrust* (AEEG, AGCM, 2004);
- ENI opera una diversificazione correlata nel business dell'energia elettrica, che, nello specifico viene prodotta attraverso l'utilizzo di centrali alimentate a metano. Attraverso l'autoconsumo, pertanto, l'impresa può trovare un ulteriore sbocco a quei volumi di gas altrimenti in esubero, in quanto non immettabili nella rete italiana²⁵. Nel 2004 ENI diviene il quinto produttore di energia elettrica in Italia, raggiungendo una quota di mercato del 5% (ENI, 2005c). In proposito, poiché l'obiettivo del gruppo è di arrivare ad una quota di mercato

²⁴La quota è calcolata come somma tra gas importato e gas prodotto.

²⁵In proposito, come evidenziato nel paragrafo 3.1, è importante ricordare che le percentuali attinenti ai limiti *antitrust* sono calcolate al netto della quota di autoconsumo di gas naturale. Peraltro, diversamente da altri operatori che hanno acquisito i rami d'azienda per la produzione di energia elettrica dismessi da ENEL, ENI opta principalmente per la progettazione e costruzione di centrali elettriche sui siti già esistenti del gruppo.

del 10% entro il 2007, sorge un interrogativo che in questa sede lasciamo aperto: la diversificazione correlata, da un lato, trova una *ratio* nel consentire di ampliare gli autoconsumi di ENI nella generazione di energia elettrica, dando così modo al gruppo di crescere ulteriormente nella fase a monte degli approvvigionamenti di gas grazie ad una maggiore domanda infragruppo; dall'altro, stante il fatto che il gruppo può produrre energia elettrica a prezzi competitivi sfruttando la *leadership* di costo nell'approvvigionamento di gas, ci chiediamo se il futuro prospetti l'ipotesi di strategie *multiutility* da parte dell'impresa²⁶;

- ENI prosegue in maniera rilevante il processo d'internazionalizzazione. Nell'Unione Europea, in particolare, l'impresa conquista significative quote di mercato in alcuni dei paesi *target*, perché caratterizzati dalle maggiori prospettive di crescita in termini di domanda di gas²⁷. La crescita si realizza attraverso un incremento dei volumi di gas commercializzati direttamente nonché la contemporanea acquisizione di partecipazioni in diversi operatori esteri²⁸. Nei paesi extraeuropei, ENI si focalizza su progetti di variegata natura tra cui: ricerca, produzione e commercializzazione di gas; costruzione di rilevanti gasdotti e/o terminali per il trasporto di gas naturale liquefatto, quali il Greenstream ed il Bluestream.

Nel 2004, la quota di ENI nel mercato nazionale degli approvvigionamenti si riduce, formalmente, al 66% (AEEG, 2005). *Ciò premesso, dalle considerazioni svolte sembra comunque emergere come il gruppo, a fronte della menzionata riduzione formale, riesca comunque a conservare una posizione di «dominio» per quanto concerne i flussi di gas importati nel nostro paese*²⁹.

²⁶Sul concetto di strategie *multiutility* si veda, ad esempio, Mele (2003). Le considerazioni svolte, infine, si legano in parte al tema, di rilevante attualità, dell'ipotesi – da alcune parti paventata – di una maxifusione tra ENI ed ENEL per la creazione di un maxi colosso energetico italiano (Economy, 2005b, 2006a, 2006b).

²⁷Trattasi di paesi quali Penisola Iberica, Germania, Ungheria, Turchia e Francia.

²⁸Ciò è reso possibile anche grazie alla progressiva eliminazione, dai contratti di approvvigionamento stipulati da Eni con i produttori di gas, delle clausole di destinazione territoriale che in precedenza limitavano il diritto di Eni a scegliere su quale mercato nazionale rivendere la materia prima acquistata. Alla fine del 2005, la quota di mercato di ENI nei volumi di gas commercializzato in Europa si attesta al 18% (ENI, 2006a). La domanda di gas in Europa è attesa in crescita da 531 Bcm del 2005 a circa 600 Bcm del 2009. In proposito, l'obiettivo di ENI risultante dal piano strategico 2006-09 è di aumentare ancora la propria quota in Europa, arrivando ad una ripartizione approssimativamente paritaria tra volumi di gas commercializzati rispettivamente nel continente ed in Italia.

²⁹Peraltro, inserendo nel computo della quota di mercato anche i volumi di gas che ENI vende oltre la frontiera, la percentuale degli approvvigionamenti controllati dall'operatore dominante è prossima, nel 2004, all'80%, il che eccede dunque, in maniera abbastanza consistente, le soglie *antitrust* fissate dal legislatore.

Per quanto concerne le attività di trasporto e dispacciamento, abbiamo anticipato che, a partire dal Decreto Letta, il legislatore nazionale ha imposto una rilevante regolamentazione nell'esercizio di tali attività. Con riferimento ad ENI, in questa sede ci limitiamo ad osservare come il gruppo si attivi nello sfruttare taluni incentivi offerti dal regime regolatorio. Snam Rete Gas, ad esempio, pone in essere consistenti piani d'investimenti, in virtù dei quali il regolatore riconosce *extra*-rendimenti.

Le considerazioni svolte si legano, infine, ad un'osservazione circa la reazione del gruppo al limite *antitrust* imposto dal legislatore nella vendita ai clienti finali in Italia. In proposito, nel periodo 2000-05 le vendite di ENI in Italia diminuiscono complessivamente di circa il 13%, in particolare per effetto della contrazione delle forniture al segmento dei grossisti e degli utenti industriali³⁰. Tale dato, tuttavia, è comunque da interpretarsi tenendo conto del fatto che, in virtù delle descritte vendite oltre frontiera, la contrazione delle forniture di gas ai grossisti in Italia non sembra rispecchiare una reale diminuzione del loro grado di dipendenza da ENI³¹.

Concludiamo l'analisi con un'osservazione circa il grado di diversificazione delle fonti di approvvigionamento del gas naturale da parte di ENI. Secondo stime della divisione G&P (2005), il fabbisogno di gas naturale del gruppo nel 2004 viene soddisfatto, per la maggior parte, grazie agli approvvigionamenti dall'estero (Russia 29%, Algeria 28%, Paesi Bassi 12%, Norvegia 8%, altri 3%) in base a contratti di lungo termine e, per la parte restante, grazie alla produzione propria della divisione E&P³². In proposito, applicando – semplificandolo - un noto schema classificatorio elaborato da Rumelt (1977, 1982), la diversificazione delle fonti, nel caso specifico, risulta debole. Se, infatti, calcoliamo il rapporto tra la somma delle quote di gas che ENI importa dai primi 3 paesi (Russia, Algeria e Paesi Bassi), ed il totale (in percentuale) del gas approvvigionato, otteniamo un valore pari all'86% circa. Tale considerazione può forse risultare di qualche valenza con riferimento al mai sedato dibattito circa l'auspicabilità, per il nostro paese, di diversificare le fonti di produzione nonché di approvvigionamento dell'energia. Tale dibattito, peraltro, è oggi reso ancor più aspro dalla rilevante agitazione prodotta, in Italia, dalla recente tensione scoppiata tra Russia

³⁰I volumi di gas venduto ai grossisti passano da 20,7 miliardi di metri cubi del 2000 a 12,05 nel 2005. Per gli utenti industriali si passa da 18,4 nel 2000 a 13 nel 2005 (ENI, 2006a). Tale diminuzione è bilanciata dal consistente aumento di gas venduto ai clienti termoelettrici e residenziali.

³¹Essi, nella maggior parte dei casi, si limitano ad acquistare il gas da ENI oltre la frontiera. Nella vendita, peraltro, una delle leve di competitività di ENI sembra comunque attribuibile alla *leadership* di costo che il gruppo mantiene negli approvvigionamenti di gas rispetto agli altri *player* italiani operanti nella vendita stessa. In proposito, infine, si noti che nel periodo 2000-05 il gruppo opera una profonda riorganizzazione della struttura di vendita del gas. Operiamo un approfondimento in merito nel paragrafo 5.

³²ENI, peraltro, è titolare di contratti di approvvigionamento con clausole *take-or-pay* della durata residua media di circa 16 anni che, dal 2008, dovrebbero assicurare circa 67,3 miliardi di metri cubi/anno di gas naturale (Russia 28,5, Algeria 21,5, Paesi Bassi 9,8, Norvegia 6 e Nigeria 1,5).

e Ucraina. In tale ambito, infine, torna di grande attualità la questione dell'assolvimento, da parte di ENI, di funzioni di politica economica. Da tale assolvimento, al momento della privatizzazione e con il sotteso nuovo assetto giuridico di società per azioni, l'ex ente pubblico di gestione sembrava sostanzialmente svincolato.

5. Il cambiamento organizzativo del gruppo

Il gruppo ENI, nel periodo 2000-05, vive un cambiamento organizzativo «generale-radicale», in parte previsto e programmato dalla strategia di crescita pianificata, in parte invece necessitato dal processo di liberalizzazione. Siffatto cambiamento si verifica, nel gruppo, lungo tre direttrici³³:

- modificazione delle possibili configurazioni della struttura organizzativa in senso stretto;
- variazione dei sistemi di personalità in una o più aree funzionali aziendali, anche attraverso nuovi metodi di gestione del personale³⁴;
- cambiamento di stile di direzione che conduce ad una variazione del complessivo clima aziendale³⁵.

³³Sul cambiamento e sulle difficoltà del cambiamento nelle imprese si veda, ad esempio, Cafferata (2005).

³⁴A tal proposito ricordiamo, sinteticamente, da un lato il piano di valorizzazione del capitale umano, sviluppato, a partire dal 2000, con la nomina alla direzione del personale di Renato Roffi; dall'altro la progettazione di un programma di recupero di efficienza e di sviluppo, realizzato nel gruppo senza l'apporto di consulenti esterni e messo in pratica a cominciare dal 2001. Dette operazioni hanno l'obiettivo: 1) di «sburocratizzare» la *holding* di ENI, per trasformarla in una *oil company* operativa, immettendovi manager provenienti dalle linee di business che abbiano esperienza nella gestione dei problemi quotidiani; 2) di amalgamare e valorizzare le diverse culture che si vanno sovrapponendo all'interno del gruppo per effetto delle acquisizioni e del processo di divisionalizzazione (Oddo, 2002a).

³⁵Ci riferiamo al cambiamento iniziato nel 1992 con la trasformazione in società per azioni dell'Ente pubblico ed il passaggio di poteri dal Presidente all'A.D. Sotto il primo profilo ricordiamo la collocazione sul mercato azionario della prima *tranche* azionaria nel 1995, cui sono succedute altre sei che hanno ridotto progressivamente la quota di partecipazione detenuta dallo Stato. Sotto il secondo profilo, segnaliamo l'operato di Franco Bernabè (dal 1992 al 1997) e Vittorio Mincato (dal 1998 al 2005) e la loro guida tesa alla crescita e ristrutturazione del gruppo. In proposito, Paolo Scaroni, attuale A.D. del gruppo sembra intenzionato a continuare lungo il tracciato segnato dai suoi predecessori.

Nel presente contributo ci soffermiamo, in particolar modo, sul cambiamento della struttura organizzativa formale di ENI nel periodo 2000-05. A tal proposito, riteniamo opportuno effettuare due doverose premesse. La prima, formale, attiene alla rilevante numerosità delle operazioni di riorganizzazione compiute dal gruppo, nel business del gas naturale, nel richiamato periodo. Al riguardo, stanti i limiti di spazio attribuiti al presente contributo, nelle pagine che seguono ci limitiamo ad analizzare i cambiamenti più significativi. La seconda precisazione, sostanziale, riguarda i limiti che, ai fini della complessiva comprensione del cambiamento organizzativo del gruppo, possono scaturire da un'analisi, come quella che ci accingiamo a svolgere, che del gruppo stesso non indagli circa i cambiamenti attinenti alla struttura informale. Proprio lo studio di quest'ultima, che preventiviamo di effettuare in una successiva fase del lavoro, potrebbe fornire taluni spunti di riflessione per approfondire alcune dinamiche dello stesso cambiamento "formale", quali, ad esempio, le difficoltà della riorganizzazione nonché la reattività o proattività del gruppo alle sollecitazioni esterne.

Ciò premesso, come per l'analisi strategica, le considerazioni che seguono non possono prescindere dal richiamo di alcuni elementi che avevano caratterizzato il cambiamento organizzativo di ENI negli anni Novanta. In proposito, ci riferiamo:

- alle dismissioni di attività e singole imprese non appartenenti al *core business* ed alla cessione di quelle in crisi, in linea, quindi, con gli obiettivi del processo di ristrutturazione; tali operazioni, di *outsourcing* e *downsizing*, hanno, tra l'altro, avuto riflessi sulle logiche di gestione della direzione del personale (Grant, 1990);
- alla definizione di un programma di razionalizzazione che «comportò lo snellimento del processo decisionale, la delega di responsabilità verso il basso, la riduzione del numero dei livelli gerarchici e degli *staff* [...] la revisione dei meccanismi di coordinamento del gruppo» (Cafferata, Cibin, 2000: 19);
- all'avvio del processo di divisionalizzazione, considerato, dal vertice strategico, la soluzione organizzativa ottimale per incrementare l'efficienza e la velocità di reazione del gruppo in fase di crescita³⁶.

³⁶ Per comprendere il processo di divisionalizzazione è necessario ricordare che, nel 1992, ENI S.p.A. svolgeva un ruolo di *holding* di partecipazione in sub-*holding* operative e di partecipazione, con funzioni di coordinamento e controllo. Tale modello, considerato il numero eccessivo di livelli organizzativi, avrebbe potuto comportare, con l'attuarsi della strategia di crescita, un rallentamento dei processi decisionali, con conseguente scarsa efficacia nel sistema di governo e di controllo del gruppo. La divisionalizzazione comporta la trasformazione dell'Eni da *holding* a compagnia integrata in tre divisioni, Exploration&Production, Gas&Power e Refining&Marketing, che consente la semplificazione dell'assetto partecipativo, la riduzione dei costi e la maggiore efficienza nella gestione. Sugli effetti del processo di divisionalizzazione si veda, tra gli altri, Perrone, 1990.

Alla luce del quadro tratteggiato, nel 2001 ENI si presenta come un gruppo integrato nelle seguenti attività: ricerca e produzione di idrocarburi attraverso la divisione E&P; approvvigionamento, trasporto e distribuzione di gas naturale attraverso Snam e Italgas; raffinazione e distribuzione di prodotti petroliferi attraverso Agip Petroli; petrolchimica attraverso Enichem; ingegneria e servizi attraverso Snamprogetti e Saipem; generazione di energia elettrica attraverso EniPower. ENI, inoltre, è presente nel settore finanziario attraverso Enifin, Sofid ed ENI International Holding Bv, che svolgono attività di finanziamento e di assicurazione per le imprese del gruppo³⁷.

Ciò che emerge rispetto al 2000 è da un lato la costituzione di nuove società operative, nel business del gas, per ottemperare al Decreto Letta; dall'altro la messa in atto di operazioni volontarie inquadrabili nell'ambito della descritta strategia di crescita. Sotto il primo profilo, segnaliamo la costituzione (figura 2):

1. nel novembre 2000, di Rete Gas Italia S.p.A., rinominata nell'ottobre 2001 Snam Rete Gas S.p.A., cui viene conferito, in data 28 giugno 2001 con decorrenza dal 1 luglio 2001, il ramo d'azienda "Trasporto e dispacciamento di gas naturale e rigassificazione del GNL" di Snam S.p.A.³⁸;
2. nel luglio 2001, di GNL Italia S.p.A. (operativa dal 1 novembre 2001), controllata al 100% da Snam Rete Gas S.p.A., per ricevere in conferimento, detenere e gestire le attività svolte da Snam Rete Gas S.p.A. stessa relative alla rigassificazione del GNL³⁹;
3. nel novembre 2001, di Stoccaggi Gas Italia S.p.A., mediante il conferimento dei rami d'azienda da parte di ENI S.p.A. e di Snam S.p.A. (ramo "Centrali di compressione")⁴⁰;
4. nel novembre 2001, di Italgas Più S.p.A., costituita da Italgas S.p.A. attraverso il conferimento del complesso aziendale attinente l'attività di vendita gas e la gestione dei clienti⁴¹.

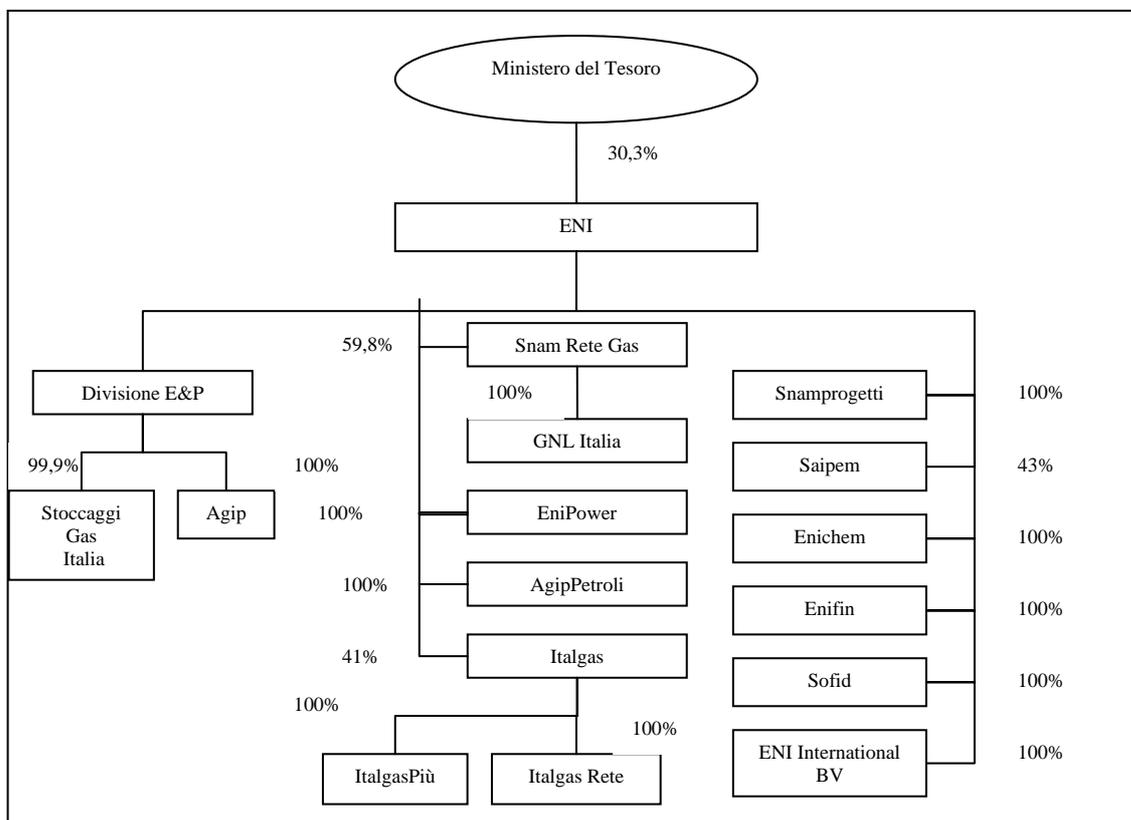
³⁷In proposito si veda, tra gli altri, Di Carlo (2003).

³⁸In questo modo si ottempera al Decreto Letta che richiede lo scorporo della rete di trasporto e di gestione della rete dalla fase di commercializzazione del gas. In proposito, è opportuno sottolineare che il conferimento alla nuova società degli oltre 29.000 km di infrastruttura avviene in data 28 giugno 2001, dunque con sei mesi di anticipo rispetto alla scadenza del 31 dicembre prevista nel citato decreto. Snam Rete Gas S.p.A., inoltre, il 6 dicembre 2001 è quotata alla Borsa di Milano con il collocamento del 40,24% del capitale.

³⁹Si decide, quindi, di dare completa autonomia gestionale all'attività regolata di rigassificazione.

⁴⁰In virtù delle disposizioni del Decreto Letta, che stabilisce la separazione societaria, entro il 1 gennaio 2002, delle attività di stoccaggio da tutte le altre attività della filiera del gas naturale - fatta salva la possibilità di separazione contabile e gestionale nell'ambito del trasporto e dispacciamento - ENI opta dunque per la creazione di una società *ad hoc* che gestisca le attività di stoccaggio di gas naturale in Italia.

Figura 2 – Il gruppo ENI al 31 dicembre 2001



Fonte: elaborazione su *Il Sole 24 Ore* e bilancio consolidato ENI, 2002.

Sotto il secondo profilo, segnaliamo *in primis* le operazioni internazionali compiute nella fase *upstream*. Esse, in particolare, portano all'acquisto, già nel gennaio 2000, del 33,3% del capitale sociale della Galp, società portoghese che controlla il mercato locale del petrolio e del gas, nonché terzo operatore nel mercato spagnolo (Dragoni, 2000)⁴²; nel maggio 2000, della British-Borneo - società inglese che ha operato in prevalenza nel Mare del Nord fino al 1994 e che, fusasi nel 1998 con Hardy Oil & Gas, è entrata nel mercato australiano, in

⁴¹Italgas Più nasce, infatti, per ottemperare all'obbligo, imposto dal Decreto Letta, di separazione societaria fra le attività di distribuzione secondaria e di vendita al dettaglio del gas naturale.

⁴²Proprio di recente si è acceso il dibattito sulla partecipazione di ENI in tale società. In data 29 dicembre 2005, ENI, Amorim Energia e Rede Electrica Nacional (REN), azionisti di Galp rispettivamente con il 33,3%, il 14,3% ed il 18,3%, firmano a Lisbona un accordo per la gestione congiunta della società energetica portoghese (www.eni.it).

Pakistan e presso Timor – e, nel gennaio 2001, dell'inglese Lasmo, impresa attiva nella ricerca e nella produzione di idrocarburi.

Nel 2001, parimenti importanti si rivelano i primi risultati del processo di divisionalizzazione, fortemente legato, come anticipato, alla crescita del gruppo negli anni Novanta. In tale ambito ricordiamo l'operatività della Divisione E&P, nata nel 1997 attraverso l'incorporazione, in ENI S.p.A., di Agip S.p.A. e delle società, da quest'ultima controllate, operanti nello stesso settore.

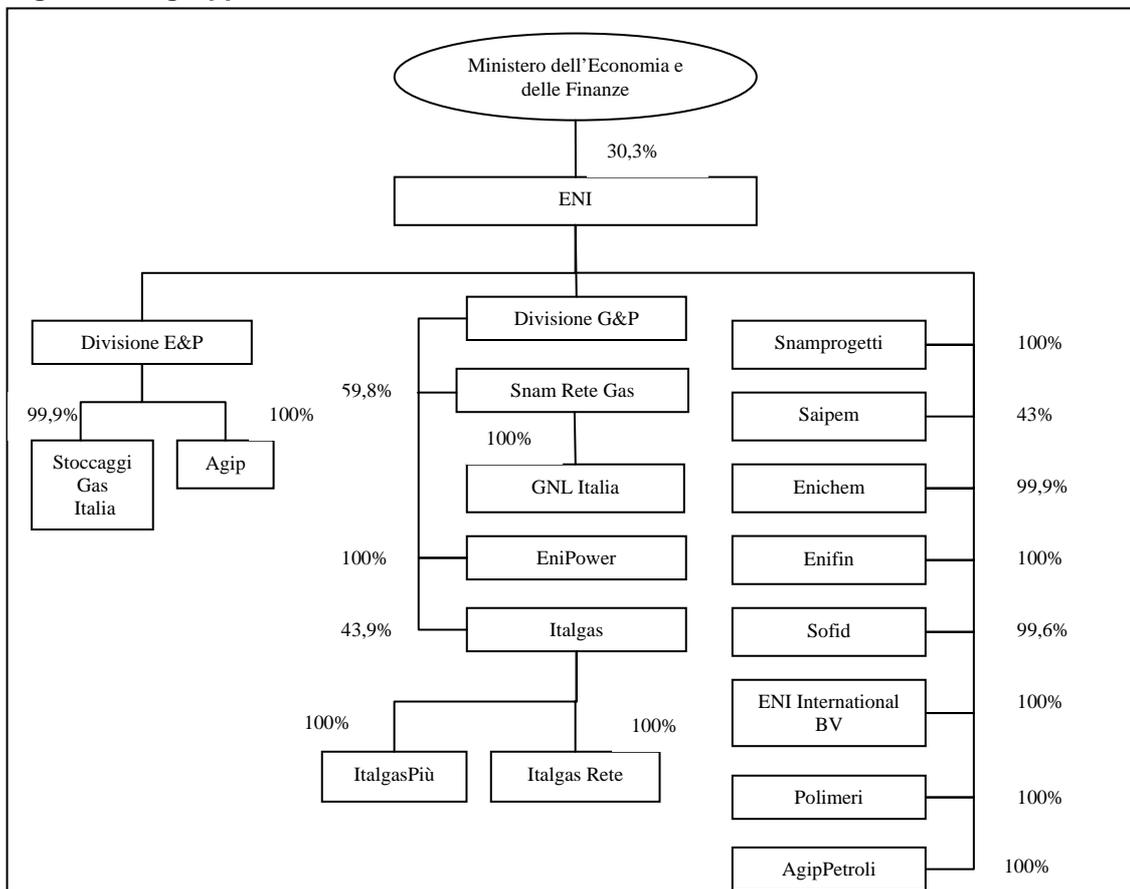
Rilevante, inoltre, risulta la decisione del gruppo di proseguire nel processo di divisionalizzazione con l'incorporazione, nella capogruppo, di Snam S.p.A., le cui attività vengono costituite in divisione. In proposito, la fusione per incorporazione di Snam S.p.A. (e delle società da essa controllate operanti nello stesso settore) e la conseguente costituzione della Divisione G&P avviene in data 1 febbraio 2002. In tale anno, dunque, la struttura organizzativa del gruppo si caratterizza per l'operatività di due divisioni⁴³:

- la Divisione E&P, che si occupa delle attività di ricerca e produzione di idrocarburi in Italia e all'estero;
- la Divisione G&P che ha la responsabilità, in Italia e all'estero, della gestione delle attività di commercializzazione e distribuzione del gas, nonché dell'energia elettrica (figura 3).

Il processo di divisionalizzazione prosegue, nello stesso anno, con l'approvazione, in data 30 maggio, dell'incorporazione, nella *holding* capogruppo, di AgipPetroli S.p.A, le cui attività vengono costituite in divisione. L'obiettivo è quello di dar vita alla terza Divisione, Refining & Marketing (R&M), costituita il 1 gennaio 2003, che sarà impegnata, in ambito nazionale e internazionale, nella lavorazione e commercializzazione del greggio.

⁴³Nello stesso anno ricordiamo ,inoltre, l'acquisizione del 30% di Albacom, fornitore in Italia di servizi e soluzioni di comunicazione interamente dedicato alle imprese e alla pubblica amministrazione, sia in termini di gamma di attività sia di volumi di affari.

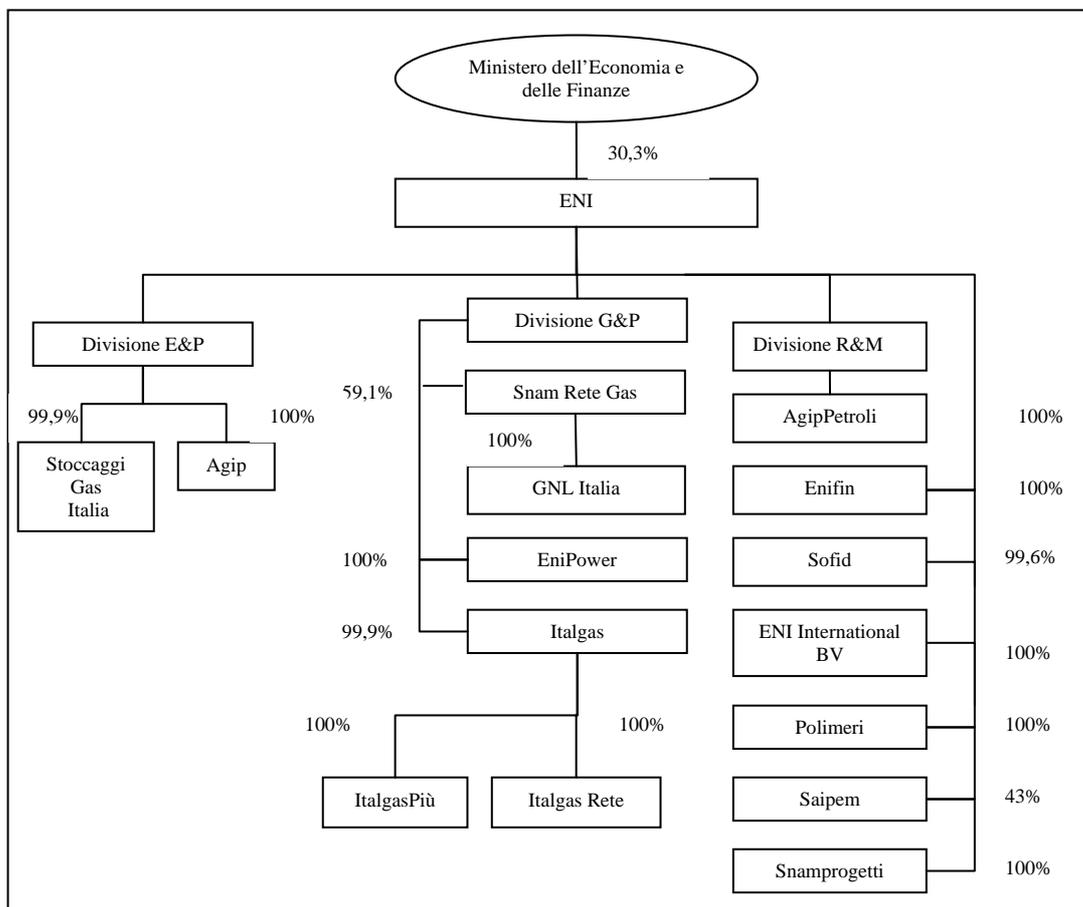
Figura 3 – Il gruppo ENI al 31 dicembre 2002



Fonte: elaborazione su *Il Sole 24 Ore* e bilancio consolidato ENI, 2003.

Sempre nello stesso anno, il gruppo cresce nell'*upstream* e nel *downstream* su scala internazionale. Nel primo riesce a perfezionare l'acquisto della norvegese Forum Petroleum, società operativa principalmente nell'area del Mare del Nord dove detiene importanti partecipazioni nei giacimenti di produzione petrolifera, a cui si aggiungono anche consistenti infrastrutture nel trasporto del gas naturale nell'area europea. Nel secondo, ENI acquista il 50% dell'operatore spagnolo Union Fenosa Gas e, in *joint venture* con la tedesca EnBW, il 97,81% della GVS, una delle principali società di trasporto e distribuzione di metano in Germania. Degna di rilievo è, inoltre, l'acquisizione, da parte di Saipem, di Bouygues Offshore, una società di ingegneria e costruzione di impianti per l'industria petrolifera che opera soprattutto in Europa e Africa, consolidata dal 1 luglio 2002.

Figura 4 – Il gruppo ENI al 31 dicembre 2003



Fonte: elaborazione su *Il Sole 24 Ore* e bilancio consolidato ENI, 2004.

Nel novembre 2002, inoltre, ENI lancia l'OPA volontaria e totalitaria sulle azioni di Italgas S.p.A., conclusasi il 27 gennaio 2003 con l'acquisizione della quasi totalità delle azioni oggetto di offerta e con la successiva revoca del titolo Italgas dalla quotazione ufficiale di Borsa⁴⁴. Rilevanti sono le implicazioni sottostanti tale operazione, che perfettamente si inserisce nella strategia di

⁴⁴Segnaliamo, inoltre, il processo di dismissione della chimica, decisione che porta il conferimento alla Polimeri Europa, con effetto dal 1° gennaio 2002, del ramo d'azienda "Attività chimiche strategiche" dell'Enichem. In particolare, sono state oggetto di conferimento le attività relative ai business fondamentali "Olefine e aromatici", "Intermedi" e "Stirenici ed elastomeri"; Enichem, inoltre, dal 30 aprile 2003 cambia il suo nome in Syndial S.p.A. Attività Diversificate, mantenendo le attività in dismissione, la gestione dei servizi generali ai petrolchimici e alcuni frammenti di chimica più *hard* (Oddo, 2002b, 2003).

crescita nel settore del gas operata dal gruppo. Fra queste si ricordano (ENI G&P, 2005):

- l'integrazione di competenze ENI e Italgas nella filiera del gas (competenze nell'approvvigionamento e nella contrattazione gas da un lato, competenze commerciali e di marketing dall'altro);
- la riorganizzazione del business del gas attraverso l'integrazione lungo tutta la filiera, fino al cliente finale;
- la creazione di una forte base commerciale integrata nel mercato italiano;
- l'ottimizzazione degli *asset* base (figura 4).

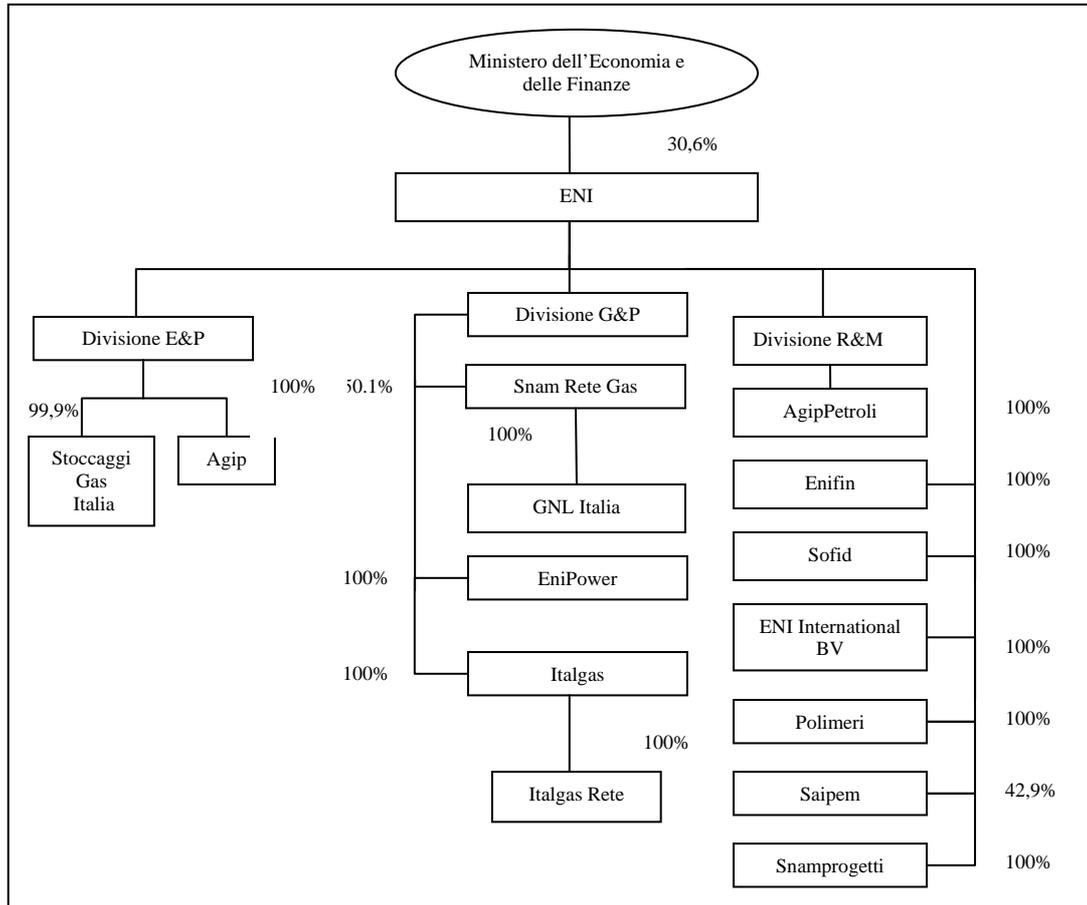
In data 23 giugno 2004, la *holding* approva la scissione parziale di Italgas S.p.A. a favore di ENI S.p.A. nonché l'incorporazione di Italgas Più S.p.A.⁴⁵. Tali operazioni di scissione e incorporazione, che permettono, fra l'altro, ad ENI di accedere direttamente a circa cinque milioni di clienti in Italia, appaiono coerenti con l'obiettivo sia di integrazione delle politiche commerciali e di sviluppo, perseguito con il lancio nel 2002 dell'OPA su Italgas, sia di semplificazione dell'assetto partecipativo⁴⁶. Coerentemente con le strategie del gruppo, si segnala, infine, il forte attivismo di Italgas nel mercato *downstream* italiano e la parallela dismissione, operata da tale società, di attività diverse dal gas naturale (figura 5)⁴⁷.

⁴⁵In particolare, la scissione parziale di Italgas S.p.A. è stipulata il 17 novembre 2004 mentre l'incorporazione per fusione di Italgas Più S.p.A. è stipulata il 16 dicembre 2004.

⁴⁶Essa, in particolare, risponde ai seguenti obiettivi (ENI G&P, 2005): ottimizzare la base clienti; unificare la struttura commerciale per incrementare l'efficienza gestionale migliorando i processi di business (contatto e gestione della clientela, strutture informatiche di supporto); presidiare in modo capillare il territorio; integrare il *know how* e le competenze commerciali all'interno della divisione G&P; sviluppare il *Dual Fuel*. Nel 2004, infine, ENI vende a British Telecom la sua partecipazione in Albacom.

⁴⁷Si ricorda, in particolare, per l'attivismo nel *downstream* la sottoscrizione, con Fiorentina Gas e Toscana Gas, le due maggiori società del settore energetico in Toscana, dell'atto costitutivo della nuova *holding* Toscana Energia, che già si configura come il quinto operatore nazionale nel settore della distribuzione; per le dismissioni delle attività diverse dal gas, l'atto di vendita del pacchetto di maggioranza della Società Azionaria per la Condotta di Acque Potabili (67,05%).

Figura 5 – Il gruppo ENI al 31 dicembre 2004



Fonte: elaborazione su *Il Sole 24 Ore*, 2005 e bilancio consolidato ENI, 2005.

In conclusione, alla luce dei cambiamenti analizzati, il gruppo ENI, nel periodo 2000-05, raggiunge l'obiettivo inizialmente pianificato di razionalizzare la struttura completando il processo di divisionalizzazione, ottemperando, nel contempo, alle imposizioni normative promulgate dal legislatore nazionale in favore della liberalizzazione del business del gas.

6. Implicazioni per la ricerca futura

Nel presente contributo abbiamo inizialmente indagato le caratteristiche più rilevanti del processo di liberalizzazione in atto nel mercato italiano del gas naturale. Successivamente, abbiamo analizzato in quale misura tale processo influenzi la strategia competitiva e la struttura organizzativa del gruppo ENI nel periodo 2000-05.

In particolare, nel presente contributo abbiamo evidenziato come la liberalizzazione da un lato imponga rilevanti cambiamenti di struttura nel gruppo, dall'altro induca lo stesso a porre in essere specifiche risposte strategiche. Tali variabili (struttura e strategia) sono state, infine, inquadrare nel più generale percorso di crescita implementato da ENI negli anni Novanta.

Stante l'analisi svolta, il nostro obiettivo di ricerca futura è quello di produrre, nel caso specifico, un'interpretazione del rapporto di causalità tra le studiate variabili. Tale modellizzazione, in particolare, intende assumere, quale fondamento teorico, quei contributi di *strategic management* che indagano circa la sequenza logico-temporale in cui dette variabili possono porsi in reciproca relazione; al riguardo, il dibattito scientifico, tuttora aperto, propone tre possibili interpretazioni (Amburgey, Dacin, 1994; Harris, Ruefli, 2000):

- *la struttura segue la strategia* (Chandler, 1962; Fouraker, Stopford, 1968; Andrews, 1971; Williamson, 1975; Donaldson, 1987; 1996; Hamilton, Shergill, 1992, 1993). Tale tesi concepisce la struttura come un supporto al corso di azione pianificato dell'impresa; tale supporto, conseguentemente, deve rimanere subordinato al piano di azione;
- *la strategia segue la struttura* (Child, 1972; Galbraith, Nathanson, 1978; Hall, Saias, 1980; Fredrickson, 1986). Tale tesi si basa sull'argomentazione che differenti strutture organizzative possono condurre all'implementazione *in primis* di differenti stili cognitivi, in secondo luogo di competenze specifiche. La struttura, peraltro, in taluni casi pone evidenti limitazioni nelle opzioni di scelta a disposizione dei *decision maker* aziendali. Da ciò deriva, in sintesi, la rilevante influenza della struttura sulla formazione del processo decisionale strategico.
- *la strategia e la struttura sono circolarmente correlate* (Quinn, 1980; Hrebiniak, Joyce, 1984; Hill, Hoskisson, 1987; Hill, Jones, 1988; Hoskisson, 1987; Mintzberg, 1990). Talune analisi concettuali nonché lavori empirici suggeriscono, infine, che il rapporto causale tra il cambiamento strategico ed organizzativo è circolare. La sequenza tra strategia e struttura, pertanto, è altamente dipendente dal momento in cui il rapporto di circolarità si osserva⁴⁸.

⁴⁸In particolare, secondo Hrebiniak e Joyce (1984: 87) :«Raising the directionality question amounts to the creation of a false dichotomy of causation and a resulting irrelevant dilemma [...] there is no satisfactory answer to this question because it is the

Nel richiamato contesto teorico, lo studio dell'esperienza di ENI a seguito della liberalizzazione del mercato italiano del gas può rivelarsi interessante. Con riferimento al periodo 2000-05, dalla preliminare analisi svolta risulta che il cambiamento della struttura formale del gruppo in parte è la conseguenza della strategia di crescita adottata da ENI sin dagli anni Novanta; in parte esso sembra la conseguenza del processo di liberalizzazione in atto. La liberalizzazione, peraltro, induce ENI a dar luogo ad un comportamento competitivo che, nel presente contributo, abbiamo qualificato come «reattivo». A questo punto, ciò che rileva ai fini di un'efficace comprensione del nesso causale e temporale tra strategia e struttura, è l'approfondimento della effettiva reattività piuttosto che eventuale pro-attività del comportamento strategico di ENI nei confronti dell'ambiente competitivo⁴⁹. In altri termini: quanto ENI era consapevole, sin dagli anni Novanta, degli effetti che il processo di liberalizzazione avrebbe avuto nel business del gas? Quanto -e in che grado- le strategie poste in essere erano da considerarsi già risposte anticipatrici ai vincoli normativi che presumibilmente potevano prospettarsi? Dalle considerazioni svolte derivano le seguenti ipotesi di ricerca:

Hp. 1: all'inizio degli anni Novanta ENI era consapevole dell'impatto del processo di liberalizzazione sul mercato italiano del gas naturale e le sue strategie nel business del gas già ne interiorizzavano gli effetti futuri.

Hp. 2: nel periodo 2000-05 la divisionalizzazione del gruppo non è stata influenzata dal cambiamento di struttura normativamente imposto dalla liberalizzazione nel mercato italiano del gas naturale.

Nella successiva fase di questa ricerca ci proponiamo di verificare le ipotesi congetture focalizzando l'attenzione sullo studio della struttura informale del gruppo. Tale analisi verrà effettuata mediante l'effettuazione di interviste mirate a taluni manager impegnati nella gestione del business gas a partire dal 1992.

question itself which is wrong.» Sul tema, inoltre, così Mintzberg (1990: 187) :«None take precedence, each always precedes the other and follows it [...] strategy formation is an integrated system, not an arbitrary sequence»

⁴⁹In proposito, ad esempio, ricordiamo la sottoscrizione da parte di ENI di ulteriori contratti d'importazione *take-or-pay* già nel 1997, che conferisce al gruppo lo *status* privilegiato di fornitore ante liberalizzazione ai sensi della successiva direttiva 98/30/CE.

Bibliografia

- Aa.Vv. (2006), "Politica, imprese e consumatori di fronte alla questione energia. Strategie ed azioni per il prossimo futuro", *Atti del Convegno*, Palazzo Capranica, Roma, 15 febbraio.
- Amburgey T.L. e Dacin T. (1994), "As the Left Foot Follows the Right? The Dynamics of Strategic and Structural Change", *Academy of Management Journal*, n. 37.
- Andrews K.R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy.*, Dow Jones-Irwin, New York.
- Autorità per l'Energia Elettrica ed il Gas (2004), *Relazione annuale sullo stato dei servizi e dell'attività svolta 2003*, Roma.
- Autorità per l'Energia Elettrica ed il Gas (2005), *Relazione annuale sullo stato dei servizi e dell'attività svolta 2004*, Roma.
- Autorità per l'Energia Elettrica ed il Gas e Autorità Garante per la Concorrenza ed il Mercato (2004), *Indagine conoscitiva sullo stato della liberalizzazione del settore del gas naturale*, Roma.
- Cafferata R. (1993), *La società per azioni pubblica. Equilibrio economico e strategie di transizione*, Franco Angeli, Milano.
- Cafferata R., a cura di (2000), *Economia e diritto nella privatizzazione delle imprese italiane. Il caso ENI*, Giappichelli, Torino.
- Cafferata R. e Cibir R. (2000), "Strategia e struttura dell'ENI a seguito della privatizzazione", in Cafferata R. (a cura di), *Economia e diritto nella privatizzazione delle imprese italiane. Il caso ENI*, Giappichelli, Torino.
- Cafferata (2005), "Il cambiamento e le difficoltà del cambiamento nelle imprese", in Cafferata R. (a cura di), *Organizzazione e direzione aziendale*, Aracne, Roma.
- Cameron P. (2002), *Competition in Energy Markets: Law and Regulation in the European Union*, Oxford University Press, Oxford.
- Cameron P. (2005), *Legal Aspects of EU Energy Regulation*, Oxford University Press, Oxford.
- Chandler A.D. (1962), *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Child J. (1972), "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", *Sociology*, 6.
- Cibir R. e Grant R.M (1996a), "Restructuring Among the World's Leading Oil Companies", *British Journal of Management*, n. 7.
- Cibir R. e Grant R.M (1996b), "Strategy, Structure and Market Turbulence: The International Oil Majors, 1970-91", *Scandinavian Journal of Management*, n. 12.
- Clò A. (2002), "I grandi gruppi energetici in Italia tra passato, presente e...futuro?", *L'industria*, n. 1.
- Clò A., a cura di (2004), *ENI: 1953-2003*, Editrice Compositori, Bologna.
- De Paoli L. (2001), "La revisione delle direttive europee per il settore elettrico e il gas", *Economia delle fonti di energia e dell'ambiente*, n. 1.

- De Paoli L. (2002), "La riforma dei settori dell'elettricità e del gas in Italia e in Europa", *Economia delle fonti di energia e dell'ambiente*, n. 1.
- Di Carlo E. (2003), *Società finanziarie e gestione della finanza dei gruppi industriali. Un modello di analisi applicato ai settori finanziari del gruppo ENI*, Cedam, Padova.
- Donaldson L. (1987), "Strategy and Structural Adjustment to Regain Fit and Performance: In Defense of Contingency Theory", *Journal of Management Studies*, 24.
- Donaldson L. (1996), *For Positivist Organization Theory: Proving the Hard Core*, Sage, Londra.
- Dragoni G. (2000), "ENI si è comprata un terzo della Galp", *Il Sole 24 Ore*, 18 novembre.
- Economy (2005a), "Le prossime mosse di Vittorio Mincato", 17 febbraio.
- Economy (2005b), "E se facessimo l'Eniel?", 21 settembre.
- Economy (2006a), "Allos enfants de l'Italie", 8 marzo.
- Economy (2006b), "Non togliamo energia ai nostri campioni", 22 marzo.
- ENI (2004), *World Oil & Gas Review 2004*, Marchesi Grafiche Editoriali, Roma.
- ENI (2005a), *World Oil & Gas Review 2005*, Marchesi Grafiche Editoriali, Roma.
- ENI (2005b), *Fact Book 2004*, Ugo Quintily, Roma.
- ENI (2005c), *Bilancio consolidato 2004*, Ugo Quintily, Roma.
- ENI (2006a), *Bilancio preconsuntivo 2005*, Ugo Quintily, Roma.
- ENI (2006b), "Presentazione del piano strategico 2006-09", Londra, 1 marzo.
- ENI G&P (2005), *Fact Book 2004*, Ugo Quintily, Roma.
- Fouraker L.E. e Stopford J.M. (1968), «Organizational Structure and the Multinational Strategy», *Administrative Science Quarterly*, 13.
- Francabandiera R. e Tognazzi G. (2004), "Approvvigionamento energetico: nuove opportunità operative, finanziarie e giuridiche nella filiera del gas", *Economia e Politica Industriale*, n. 122.
- Fredrickson J.W. (1986), "The Strategic Decision Process and Organizational Structure", *Academy of Management Journal*, 11.
- Galbraith J.R. e Nathanson D.A. (1978), *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West, St Paul, MN.
- Grant R.M. (1990), *The Oil Companies in the 1990s*, Franco Angeli, Milano.
- Grant R.M. (2003), "Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors", *Strategic Management Journal*, n. 24.
- Gros-Pietro G.M. (2002), "I grandi gruppi energetici, dall'Italia all'Europa", *Energia*, n. 1.
- Hall D.J. e Saias M.A. (1980), "Strategy Follows Structure!", *Strategic Management Journal*, n. 1.
- Hamilton R.T. e Shergill G.S. (1992), "The Relationship between Strategy-structure Fit and Financial Performance in New Zealand: Evidence of Generality and Validity with Enhanced Controls", *Journal of Management Studies*, 29.
- Hamilton R.T. e Shergill G.S. (1993), *The Logic of New Zealand Business: Strategy, Structure, and Performance*, Oxford University Press, Auckland, New Zealand.

- Harris I.C. e Ruefli T.W. (2000), "The Strategy/Structure Debate: An Examination of the Performance Implications", *Journal of Management Studies*, n. 37.
- Hill C.W., e Hoskisson R.E. (1987), "Strategy and Structure in the Multiproduct Firm", *Academy of Management Review*, 12.
- Hill C.W. e Jones G.R. (1988), "Transaction Cost Analysis of Strategy-structure Choice", *Strategic Management Journal*, 9.
- Hoskisson R.E. (1987), "Multidivisional Structure and Performance: The Contingency of Diversification strategy", *Academy of Management Journal*, 30.
- Hrebiniak L.G. e Joyce W.F. (1984), *Implementing Strategy*, MacMillan, New York.
- Il Sole24 Ore (2001), *Dossier dell'Azionista. ENI 2000*, Il Sole 24 Ore S.p.A., Milano.
- Il Sole24 Ore (2002), *Dossier dell'Azionista. ENI 2001*, Il Sole 24 Ore S.p.A., Milano.
- Il Sole24 Ore (2003), *Dossier dell'Azionista. ENI 2002*, Il Sole 24 Ore S.p.A., Milano.
- Il Sole24 Ore (2004), *Dossier dell'Azionista. ENI 2003*, Il Sole 24 Ore S.p.A., Milano.
- Il Sole24 Ore (2005), *Dossier dell'Azionista. ENI 2004*, Il Sole 24 Ore S.p.A., Milano.
- Mele R. (2003), *Economia e gestione delle imprese di pubblici servizi tra regolamentazione e mercato*, Cedam, Padova.
- Mintzberg H. (1990), "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, n. 11.
- Oddo G. (2002a), "Mincato: così l'ENI diventa globale", *Il Sole 24 Ore*, 19 marzo.
- Oddo G. (2002b), "L'ENI vende un pezzo di chimica", *Il Sole 24 Ore*, 8 novembre.
- Oddo G. (2003), "Ribattezzata l'Enichem: ora è Syndial", *Il Sole 24 Ore*, 8 maggio.
- Paganetto L., a cura di (2005), *Petrolio e sviluppo. L'Europa, l'Italia, l'energia*, Donzelli Editore, Roma.
- Perrone V. (1990), *Le strutture organizzative d'impresa*, Egea, Milano.
- Quinn J.B. (1980), *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Irwin, Homewood, IL.
- Rumelt R.P. (1977), "Corporate Diversification Strategies and Financial Performance", *UCLA Working Paper*.
- Rumelt R.P. (1982), "Diversification Strategy and Profitability", *Strategic Management Journal*, n. 3.
- Santini F. (2003), "L'evoluzione del settore del gas dopo il Decreto Letta. Cosa è cambiato dopo il 1 gennaio 2003", in Santini F. (a cura di), *Realizzazione e gestione delle reti di gas metano*, Franco Angeli, Milano.
- Stewart G.B. III (1991), *The Quest for Value: The EVA Management Guide*, Harper Collins, New York.
- Stewart G.B. III (1994), "EVA®: Fact and Fantasy", *Journal of Applied Corporate Finance*, n. 2.
- The Economist (2005), "Oil in Troubled Waters", 30 aprile.

The Economist (2006), "Nervous Energy", 7 gennaio.
Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies*, Free Press, New York.

Gianpaolo Abatecola

Dottorando di Ricerca in "Economia e Organizzazione delle Imprese"
Dipartimento di Studi sull'Impresa
Facoltà di Economia, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"
Via Columbia 2
00133 Roma
e-mail: gianpaolo.abatecola@fastwebnet.it

Sara Poggesi

Dottore di Ricerca in "Economia e Gestione delle Aziende e delle
Amministrazioni Pubbliche"
Dipartimento di Studi sull'Impresa
Facoltà di Economia, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"
Via Columbia 2
00133 Roma
e-mail: sarapoggesi@inwind.it