

Da Nuovo Pignone a GE Oil & Gas.  
Un'eccellenza italiana diventa leader mondiale  
nel mercato dell'energia.  
Venti anni di trasformazione: 1994-2014

Andrea Piccaluga, Alberto Di Minin, Elena Casprini  
Istituto di Management, Scuola Superiore Sant'Anna, Pisa

*“L'incontro di due personalità è come il contatto tra due sostanze chimiche:  
se c'è una qualche reazione, entrambi ne vengono trasformati”*  
Carl Gustav Jung

## Sommario

Premessa .....	3
1. Introduzione .....	4
2. Nuovo Pignone: 1842-1994 .....	8
2.1 Dalla fondazione all'acquisizione da parte di Eni .....	8
2.2 Gli anni Eni .....	9
2.3 Gli anni della privatizzazione .....	11
3. Nuovo Pignone e General Electric .....	15
3.1 La fase post-acquisizione (1994-1997) .....	19
3.2 La fase dell'integrazione (1997-2000) .....	20
3.3 La fase della crescita (2000-2012) .....	24
3.4 La fase di maturità (2012- ad oggi) .....	26
4. Le sei dimensioni dell'integrazione .....	29
4.1 Tecnologia, knowledge transfer e innovazione .....	31
4.2 Le risorse umane .....	37
4.2.1 Il Talent & Resource development .....	39
4.2.2 Il ruolo dei sindacati .....	41
4.3 Nuovi processi e struttura: la ricerca di efficienza e flessibilità .....	43
4.4 Valori: la solidità della cultura di fabbrica e la trasparenza dei processi di gestione .....	46
4.5 Il rapporto col territorio .....	49
4.6 La capacità di GE di entrare nei mercati esteri .....	51
5. Cosa impariamo dal caso del Nuovo Pignone? .....	53
5.1. La complementarietà tra le core competence dell'acquirente e dell'acquisito .....	55
5.2. La piena valorizzazione di tutte le risorse disponibili .....	57
5.3. L'adozione di una check list per il processo di integrazione .....	59
5.4. La disponibilità ad investire per la crescita dopo l'acquisizione .....	61
5.5. Linguaggio comune e rispetto reciproco: i punti di partenza di un dialogo che si chiama integrazione .....	63
Epilogo: verso un nuovo inizio .....	66
Lista delle persone intervistate .....	68
BIBLIOGRAFIA .....	69

## Premessa

Per chi come noi fa ricerca nel campo del management poter redigere casi aziendali sulla base di un buon numero di interviste a manager impegnati in posizioni di responsabilità beneficiando di un clima collaborativo rappresenta una situazione pressoché ideale. Poterlo fare in relazione ad una delle più importanti aziende italiane, attingendo all'esperienza di dirigenti altamente qualificati e appassionati ed entrando quindi nel dettaglio delle pratiche manageriali di una grande corporation come General Electric (GE), è stato per noi ricercatori una vera fortuna. Il nostro merito è stato quello di avere avuto l'idea di studiare in profondità un caso di cui tutti parlano, ma che nessuno aveva approfondito in precedenza; ma non avremmo certo potuto intervistare 25 managers GE Oil & Gas durante la primavera del 2014 senza l'aiuto di Sandro Bonaceto, Direttore di Confindustria Toscana e della valida e appassionata collaborazione di Daniela Corsini, Barbara Del Sala, Ludovica Fiaschi e Chiara Toniato di GE Oil & Gas. Tutte le interviste effettuate sono state estremamente interessanti, ma difficilmente dimenticheremo il pathos con il quale Paolo Fresco e Claudi Santiago ci hanno parlato di ciò che loro hanno dato al Nuovo Pignone, ma anche di ciò che il Nuovo Pignone ha rappresentato nella loro vita.

## 1. Introduzione

Indesit, Gucci, Ferretti, Bulgari, Fendi, Emilio Pucci, Loro Piana, Pomellato e Richard Ginori sono esempi di grandi aziende costituite in Italia e ora controllate da gruppi internazionali. A fronte di un'ondata di acquisizioni che non ha precedenti nella storia industriale italiana, ci si interroga spesso su quali siano le conseguenze per lo sviluppo del Paese. Quali nuove prospettive globali si aprono? Quanto l'entrata in un gruppo internazionale può rilanciare il vantaggio competitivo di queste aziende e quanto invece l'Italia sta perdendo il controllo della sua manifattura e delle sue eccellenze? Si tratta di una fase necessaria per il consolidamento e il rilancio del nostro tessuto industriale? Quali le ripercussioni sull'occupazione in Italia e quanto queste acquisizioni incidono sullo sviluppo strategico dei marchi storici del Made in Italy?

Tanti i recenti esempi che hanno visto protagoniste anche multinazionali asiatiche. La cinese Shanghai Electric, per esempio, è entrata con il 40% nell'italiana Ansaldo Energia. Il colosso petrolifero Rosneft è diventato co-azionista al 50% della Pirelli. La fashion company Krizia è stata acquistata dalla cinese Shenzhen Marisfrog Fashion Co. Ancora più recente l'acquisto del 49% di Alitalia da parte dell'emiratina Etihad.

Se perdere *l'italianità* di un'azienda rimane la preoccupazione più evidente, il fatto più difficile da inquadrare nelle sue dimensioni e conseguenze, è ovvio che entrare a far parte di un gruppo internazionale può rappresentare anche un'importante opportunità. Prodotti innovativi o storicamente validi, brand famosi, tecnologie sofisticate, per quanto di qualità, necessitano di investimenti, canali distributivi, competenze e tecnologie complementari, un'infrastruttura globale per poter arrivare a conquistare mercati internazionali. Avere a disposizione i capitali e la capacità organizzativa per arrivare a questi risultati non è sempre facile, soprattutto alla luce della fortissima concorrenza globale che sta affliggendo in misura crescente le imprese italiane.

Inoltre, la logica dell'acquisizione diventa ormai spesso una necessità dettata dalle dinamiche competitive che prevalgono in un dato settore. "Acquisire o essere acquisiti" rappresenta spesso l'unica alternativa per rispondere a logiche competitive globali. Sebbene non manchino casi in cui sono state realtà industriali del nostro paese ad acquisire concorrenti stranieri (per esempio, Luxottica), non sempre un'azienda o una cordata di imprenditori italiani ha le capacità e le risorse per guidare una simile strategia ed è dunque in questi casi molto frequente diventare oggetto di acquisizione da parte di capitali stranieri.

Infine, bisogna considerare che nel corso delle dinamiche economiche di questo decennio, la capacità di attrarre investimenti da compagini straniere sembra rappresentare ancora di più un elemento trainante di crescita, non soltanto perché determina un aumento di risorse finanziarie, ma anche perché permette di acquisire velocemente competenze e conoscenze sinergiche sia per lo sviluppo economico dell'azienda che per quello del territorio. Vimercate, la città di Telettra (azienda venduta da Ifi-Fiat alla francese Alcatel nel 1991), si è consolidata, per esempio, come centro di eccellenza della fibra ottica e oggi rappresenta il centro del distretto high-tech Milano-Brianza per le reti elettriche intelligenti (Onida, 2011). La francese McPhy (leader nello stoccaggio di idrogeno in forma solida), dopo aver acquisito la divisione Piel dal gruppo ILT Tecnologie, tra i pionieri in Italia nello sviluppo e produzione di generatori di idrogeno, ha deciso di investire ulteriormente sul territorio pisano (Ciuti, 2013). Non mancano peraltro anche casi nei quali l'acquisizione da parte di un'azienda straniera ha comportato il rapido depauperamento delle principali risorse domestiche e netti cali occupazionali.

Tuttavia, come tante situazioni hanno avuto modo di evidenziare, l'entrata in un gruppo internazionale non coincide necessariamente con la fine dello sviluppo di un progetto industriale italiano; non rappresenta unicamente un rischio di depauperamento per il valore intangibile di un patrimonio dell'italianità. Anzi, sono molti i casi in cui i processi di deindustrializzazione sono avvenuti totalmente con dinamiche interne, come ben descritto più di una volta da Luciano Gallino. Al contrario, spesso le acquisizioni da parte di gruppi stranieri hanno rappresentato opportunità di valorizzazione per marchi e competenze italiane e hanno dato modo a realtà industriali altrimenti periferiche di partecipare da protagoniste alle logiche di consolidamento di un settore.

I diversi esiti possibili di un'acquisizione ci portano dunque, come studiosi di management, ad interrogarci su quali siano i fattori che portano ad un'armoniosa combinazione e a chiare e convincenti sinergie. Cosa rende un'acquisizione un caso di successo, sia per l'acquirente, che per l'acquisito? La domanda ci sembra particolarmente pertinente nell'attuale fase del sistema economico italiano.

A questa domanda proviamo a rispondere guardando da vicino il caso di Nuovo Pignone, l'azienda fiorentina entrata venti anni fa nel gruppo dell'americana General Electric, allora guidata da Jack Welch, che rappresenta probabilmente la madre non solo di tutte le privatizzazioni, ma anche di tutte le acquisizioni avvenute di recente in Italia.

Il caso Nuovo Pignone-General Electric è fondamentale da conoscere e raccontare per tre motivi: innanzitutto perché - insieme al Credito Italiano - Nuovo Pignone entra a far parte del primo pacchetto di privatizzazioni volute dal governo Amato nel 1992; il secondo, perché dall'acquisizione ad oggi, in venti anni, il volume degli ordini dell'azienda Nuovo Pignone è

cresciuto di sette volte; il terzo, perché dall'unione con General Electric è nato quello che oggi è GE Oil & Gas, uno dei business con maggiori prospettive di crescita della multinazionale americana e di cui Nuovo Pignone rappresenta il nucleo originale.

In occasione del 20° anniversario dall'acquisizione da parte di General Electric e a distanza di 60 anni dall'accordo per il salvataggio di Nuovo Pignone tra Giorgio La Pira ed Enrico Mattei, il presente lavoro ha l'obiettivo di esaminare in profondità i fattori che hanno caratterizzato questa acquisizione, citata molto spesso come un caso di successo. Evidenziare i fattori abilitanti che hanno reso l'acquisizione di Nuovo Pignone un caso di successo è fondamentale soprattutto in questa nuova fase di capitalismo che stiamo attraversando: l'unione tra Nuovo Pignone e General Electric può infatti rappresentare un caso a cui far riferimento nell'impostare e discutere i futuri investimenti in Italia e le politiche governative finalizzate ad attrarre risorse e capitali stranieri verso le nostre eccellenze.

Il presente lavoro, nato da un'intuizione dei ricercatori dell'Istituto di Management della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, incoraggiato e facilitato dal sostegno fornito da Confindustria Toscana e totalmente appoggiato e accolto da GE Oil & Gas, si articola nel modo seguente. Il secondo capitolo presenta la storia del Pignone (1842-1954) e del Nuovo Pignone (1954-1994), con particolare attenzione ai momenti critici seguiti all'annuncio delle privatizzazioni (1992-1994). Il terzo capitolo si concentra sull'acquisizione da parte di General Electric e descrive le fasi che hanno contraddistinto i venti anni oggetto di analisi: i primi anni dopo l'acquisizione (1994-1997) e quelli dell'integrazione (1997-2000), la fase della crescita (2000-2012), quella della maturità (2012 ad oggi). Nel quarto capitolo vengono identificate sei dimensioni per inquadrare le caratteristiche dell'integrazione e dello sviluppo di Nuovo Pignone in GE: tecnologia, risorse umane, project management, valori, relazioni con il territorio e posizionamento globale. Nel capitolo finale viene sottolineata la rilevanza di cinque implicazioni manageriali che si possono trarre da questa analisi.

Nel condurre lo studio, i ricercatori della Scuola Superiore Sant'Anna hanno intervistato, tra febbraio e maggio 2014, 25 persone, soprattutto, ma non solo, manager di Nuovo Pignone (la Tabella 3 in appendice riporta i loro nomi e ruoli); le interviste hanno avuto la durata media di un'ora e sono state registrate per rendere più accurato il loro utilizzo; sono inoltre state analizzate le informazioni riportate sui quotidiani nazionali ed internazionali a partire dal 1992 (anno in cui vengono annunciate le privatizzazioni) ad oggi, e sono stati consultati comunicati stampa, presentazioni e dossier dell'azienda stessa.

Il caso che ne emerge è a nostro avviso per molti aspetti di grande interesse e affascinante dal punto di vista degli studi di management. E' interessante – e potenzialmente utile in termini di policy – individuare la complementarità tra Nuovo Pignone e GE come uno dei fattori chiave di successo,

come pure analizzare le successive decisioni strategiche e manageriali che hanno determinato la crescita dell'azienda, successivamente divenuta una divisione di GE. Ma è stato anche affascinante e sorprendente cogliere alcuni elementi di casualità - o quanto meno di non piena razionalità - che hanno caratterizzato le mosse e le decisioni sia del “venditore” che del “compratore”. Così come è stato affascinante, e per certi aspetti riconciliante con il mondo delle imprese, apprezzare come in questa azienda fiorentino-americana molte persone abbiano dedicato con passione molto tempo della loro vita e siano state ricompensate con una esaltante esperienza umana e professionale.

## 2. Nuovo Pignone: 1842-1994

### 2.1 Dalla fondazione all'acquisizione da parte di Eni

È il 1842 quando due tecnici con competenze nella siderurgia e nella meccanica, Federico Schenk e Giovanni Niccoli, insieme a Pasquale Benini (fabbricante di cappelli) e Tommaso Michelagnoli (commerciante fiorentino), danno luce alla “Fonderia di ferro di seconda fusione fuori la porta San Frediano” che verrà ribattezzata dieci anni dopo “Pignone”, prendendo in prestito la denominazione del borgo che si trovava al tempo sulla riva sinistra dell’Arno, per poi diventare nel 1874 la “Società anonima Fonderia del Pignone”<sup>1</sup>.

Fino allo scoppio della prima guerra mondiale, la produzione del Pignone ruota attorno alle fusioni artistiche e commerciali, alla fabbricazione di alcuni strumenti meccanici e di precisione, e l’azienda si afferma come una delle principali fonderie in Italia. È con la prima guerra mondiale che il Pignone rinforza la produzione di compressori, motori a olio pesante e macchine olearie. Nel 1929<sup>2</sup> un nuovo stabilimento specializzato in produzioni meccaniche viene costruito nel quartiere di Rifredi (che diventerà la sede del Pignone). Durante il periodo bellico, la Pignone si ingrandisce, specializzandosi nelle forniture militari.

Subito dopo la fine della seconda guerra mondiale, nel 1946, l’azienda entra a far parte del gruppo tessile Snia Viscosa. In questi anni viene tentata una difficile riconversione, e la produzione si concentra sui telai tessili, ma il progetto non riesce e la Snia Viscosa chiude gli stabilimenti.

È il 21 luglio 1953 quando il primo dei 1.751 dipendenti del Pignone viene licenziato. Il 20 ottobre vengono inviate le restanti 1.750 lettere di licenziamento e nei giorni successivi inizia prima la serrata, poi l’occupazione della fabbrica. La risposta della città di Firenze non ha precedenti, e “Salviamo la Pignone” diventa la parola d’ordine. Si calcola che più di 12.000 persone tra operai, commercianti, contadini, cooperative e cittadini si siano mobilitati per sostenere la protesta, con il sindaco di Firenze, Giorgio La Pira ed il presidente della provincia, Mario Fabiani, che guidano il movimento. Mentre la produzione viene tenuta attiva da parte degli operai del Pignone, La Pira coinvolge chiunque, perfino la Chiesa, per riuscire a salvare la fabbrica. Insieme ai sindacati, La Pira riesce ad aprire una trattativa con il Governo, allora presieduto da Amintore Fanfani. La proposta che emerge è quella di usare i prodotti dell’azienda per le attività di estrazione petrolifera.

---

<sup>1</sup> Le informazioni presenti in questa sezione sono state raccolte da: <http://siusa.archivi.beniculturali.it/cgi-bin/pagina.pl?TipoPag=prodente&Chiave=40490>

<sup>2</sup> Pomicino, Manuela (24/04/2013), “Nuovo Pignone, la storia e il Sindaco che la salvò”, StampToscana, disponibile su: <http://www.stamptoscana.it/articolo/economia/nuovo-pignone-storia-di-una-fabbrica-e-del-sindaco-che-la-salvo>.



È Enrico Mattei, presidente dell'Eni e amico di La Pira<sup>3</sup>, a rilevare l'azienda nel gennaio 1954: nasce così Nuovo Pignone.

## 2.2 Gli anni Eni

Con l'acquisizione del Pignone, l'Eni entra in un settore estraneo al suo core business, ossia le attività a servizio degli interessi dell'AGIP (ricerca, estrazione e commercializzazione degli idrocarburi). Il Nuovo Pignone è una fonderia ed officina meccanica ed è evidente che la priorità per l'azienda è quella di operare un'altra riconversione, puntando sulle produzioni a servizio dell'energia. Come racconta Lucio Lussu, Presidente del Nuovo Pignone dal 1993 al 1999, *“Mattei, che era un grande promotore del lavoro italiano, vedeva che il futuro sarebbe appartenuto all'energia, al petrolio, al gas naturale”*. Sarà questa una scelta particolarmente fortunata, che segnerà per decenni il destino del gruppo.

Lo scopo di Mattei è infatti quello di integrare le attività meccaniche in modo tale che *“l'Eni potesse diventare autosufficiente nei confronti dei fornitori internazionali di macchinari per il ciclo di estrazione e lavorazione degli idrocarburi”* (Roverato, 1991). A partire da fine anni '60, il Nuovo Pignone pertanto subisce una mutazione genetica sia nei prodotti che nel modo di produrre. Per favorire l'accelerazione di questa riconversione, Mattei decide di rinunciare allo sviluppo interno di nuovi prodotti e inizia ad acquistare licenze e brevetti da varie aziende come Dresser (1956), GE e Grove (1961) e Siemens (1966). In particolare, lo sfruttamento della licenza per le turbine General Electric sarà fondamentale nell'evoluzione aziendale che passerà da prodotti di caldareria e carpenteria (Roverato, 1991) agli impianti di turbocompressione. Infatti, il turbocompressore è il prodotto della collaborazione tecnica tra Nuovo Pignone e General Electric.

Il ruolo di Eni nello sviluppo di Nuovo Pignone non si limita al semplice salvataggio dalla chiusura del 1954. Grazie ad Eni, infatti, Nuovo Pignone sarà in grado di “testare” i suoi prodotti nelle sue consorelle, prima di introdurli sul mercato. Eni infatti dà a Nuovo Pignone la possibilità non solo di

---

<sup>3</sup> All'indomani della morte di Mattei, La Pira afferma: “Che fare oggi dunque? È chiaro: Firenze deve sviluppare ulteriormente il suo messaggio: deve svilupparlo nella direzione precisa nella quale Mattei lo ha sviluppato. Essa – Firenze – deve possedere ogni giorno più l'età del nostro tempo: possedere, cioè, ogni giorno più, i livelli scientifici, tecnici, industriali, sociali, culturali, politici e religiosi del tempo nostro: a questo deve servire la sua ricerca scientifica (Arcetri; le microonde, etc: la progettata fondazione Mattei); la sua sperimentazione tecnica (le sue scuole “professionali”); il suo sistema industriale (la Pignone, la Galileo, la Fivre, ecc. ); il suo progresso sociale; la sua cultura di grande finezza, ma radicata nel popolo; la sua struttura politica popolare; la sua ricchezza religiosa; la sua azione di unità, di civiltà e di pace a servizio di tutte le genti. Insomma, fare domani – e con maggiore profondità e ampiezza– quello che si è fatto ieri.” (La Pira, 1962 <http://www.giorgiolapira.org/?q=it/content/enrico-mattei>).

progettare le macchine, ma anche di inserirle negli impianti delle proprie società operative. Come afferma Lussu:

*“Nel gruppo Eni c’è uno spirito di gruppo. L’ingegnere che lavora in Snam e che si trova a parlare con l’ingegnere di Nuovo Pignone capisce che se Nuovo Pignone mette a punto una macchina valida, questa rappresenta un vantaggio anche per Snam stessa”.*

Ad inizio anni '90, il Pignone opera attraverso sette stabilimenti (Firenze, Massa, Talamona, Vibo Valentia, Bari, Roma, Schio) e due società controllate (la INSO e la Turbotecnica), ha sedi in cinque paesi esteri, precisamente Spagna, Francia, USA, Germania ed Inghilterra, ed un totale di 4525<sup>4</sup> dipendenti. La produzione del Nuovo Pignone vede un’offerta molto diversificata<sup>5</sup>, un’identità un po’ annacquata dalla sua presenza nel gruppo Eni. Ricorda Luciano Lazzarini, ex RSU e membro dell’esecutivo per UILM-UIL Nuovo Pignone, *“Pignone era caratterizzato da una redditività piuttosto bassa perché era costretto a fare compravendite senza significato su ordine dell’Eni, e questo fattore avrà senz’altro un impatto nel momento in cui si andrà a definire il prezzo di vendita dell’azienda”.* La Tabella 1 mostra i ricavi dalle vendite dal 1990 al 1993.

	1990	1991	1992	1993
<b>Totale Ricavi</b>	<b>864</b>	<b>1059</b>	<b>1157</b>	<b>1394</b>
- Prodotti	748	946	1019	
- Materie e materiali	1,8	1,1	1,5	
- Prestazioni	115	113	136	

**Tabella 1. Ricavi dalle vendite e prestazioni 1990-1993 in miliardi di lire (fonte: GE Oil & Gas)**

<sup>4</sup> Dati al 31 dicembre 1995. I dipendenti sono così distribuiti: 86 dirigenti, 2841 impiegati, 40 equiparati, 1558 operai.

<sup>5</sup> In particolare si tratta di macchine ed impianti per l’industria petrolifera, petrolchimica e nucleare; apparecchi a pressione e di scambio termico; valvole di regolazione, sicurezza, a sfera, distributori di carburante e misurazione di gas; sistemi di controllo industriale e sistemi informatici per i servizi a rete; telai e macchine di finissaggio per l’industria tessile (stabilimento di Schio) e prefabbricati (INSO). (fonte: Roverato, 1991)

## 2.3 Gli anni della privatizzazione

Nel 1992 il governo Amato dà avvio ad una politica di privatizzazioni<sup>6</sup> la cui principale motivazione è quella di ridurre l'enorme debito pubblico italiano. All'indomani dell'annuncio della scelta di privatizzare il Nuovo Pignone si accende però un intenso dibattito. Da un lato c'è chi critica la manovra, sostenendo che essa porterebbe ad un indebolimento della competitività italiana e ad una comunque inconsistente (e insufficiente) riduzione del debito. Dall'altro lato c'è chi fa notare che le buone ragioni per privatizzare sono almeno due: che la privatizzazione crea maggiore efficienza nel sistema e che la privatizzazione manda un segnale forte alle comunità finanziarie nazionali e soprattutto internazionali.

Gli effetti della campagna di privatizzazione si fanno presto sentire. I grandi gruppi pubblici (IRI, EFIM, Eni ed ENEL) vengono trasformati in società per azioni e vedono il loro scopo passare da obiettivi legati all'interesse pubblico a "criteri di economicità ed efficienza secondo le regole del mercato" (Ricerche e Studi s.p.a., 2000). Se per l'EFIM e l'IRI alla fine si tratta di una procedura di liquidazione, per Eni si tratta di operare un'attenta selezione rispetto al proprio portafoglio di business. In un articolo di Franco Locatelli del 6 settembre 1992 si legge che in un'ottica di dismissioni, l'Eni si sarebbe basata su considerazioni di natura finanziaria (far cassa) ed industriale (concentrarsi sul core business, alienando pertanto tutto ciò al di fuori dei settori dell'energia e della chimica). Sotto questi presupposti, le candidate sarebbero state le aziende facenti parte della "chimica diversificata, la meccanica e il meccanotessile (Savio), il sub-contracting e montaggi, la produzione e trasformazione dei minerali non-oil (Nuova Samim)<sup>7</sup>". A conferma di ciò le parole del Presidente dell'Eni all'epoca, Gabriele Cagliari:

*"Il "core business" dell'Eni sono energia e chimica, cioè Agip, Snam, Enichem, alle quali sono strettamente legati montaggi, perforazioni, ingegneria, meccanica, servizi, cioè Saipem, Nuovo Pignone, Snamprogetti.<sup>8</sup>"*

Nel 1992 Nuovo Pignone ha una propria produzione, è una fabbrica altamente qualificata, presenta una propria tecnologia sui compressori centrifughi e ha una produzione vasta, che va dai

---

<sup>6</sup> Per privatizzazione si intende la cessione, da parte dello Stato, a privati (ad azionisti singoli o al mercato finanziario), del controllo di un'impresa o di un settore produttivo (Ricerche e Studi s.p.a., 2000). Da notare che "privatizzazione" è diverso da "smobilizzo", termine con il quale si intende la cessione di partecipazioni pubbliche, di maggioranza o di minoranza.

<sup>7</sup> Locatelli, Franco (06/09/1991), "Cagliari per ridurre i debiti di circa tremila miliardi con la quotazione delle controllate. L'Eni a caccia di liquidità prepara lo sbarco sulle Borse internazionali", Il Sole-24 Ore.

<sup>8</sup> AA.VV. (22/11/1991), "Andreotti: ecco perché dobbiamo privatizzare", Il Sole-24 Ore.

compressori alternativi alle turbine a vapore alle turbine a gas. Inoltre, l'azienda si è aggiudicata un progetto di dimensioni assai rilevanti, e cioè la costruzione del gasdotto siberiano per Gazprom. Pertanto, considerato l'andamento positivo dell'azienda fiorentina, quando il 9 settembre 1992 viene annunciata la sua cessione, quasi tutti a Firenze rimangono senza parole. Tra le testimonianze raccolte, Rosario Tarallo (membro della Segreteria Provinciale FIM-CISL ed ex RSU di Nuovo Pignone Firenze FIM-CISL) ricorda:

*“Pignone non andava privatizzato, ma fu privatizzato per motivi politici. Doveva essere privatizzato l'Italgas, ma qualcuno disse no. Qualche deputato a quel tempo disse ‘Napoli non si tocca’.”*

In effetti, la decisione di privatizzare Nuovo Pignone sembra non solo infondata da un punto di vista finanziario, ma anche inefficiente. In un articolo dell'epoca, l'economista Gian Maria Gros Pietro nota come prima di arrivare alla privatizzazione di Nuovo Pignone sarebbe stato più efficiente per il governo accorpate l'industria elettromeccanica - a quei tempi rappresentata da Nuovo Pignone ed Ansaldo - e poi semmai vendere le aziende in un unico pacchetto. La scelta di vendere solo Nuovo Pignone sembra dettata dall'idea di creare concorrenza tra l'Ansaldo e una nuova proprietà, che visti gli equilibri di allora, non poteva che essere straniera.

La reazione dei dipendenti di Nuovo Pignone alla notizia della privatizzazione è immediata. Al di là dello stupore iniziale, subito i dipendenti di Nuovo Pignone iniziano ad interrogarsi sul futuro dell'azienda fiorentina, ricordano oggi Claudio Giardi e Rosario Tarallo, all'epoca membri del Consiglio di Fabbrica rispettivamente per FIOM-CGIL e FIM-CISL. Vengono organizzati consigli di fabbrica e assemblee e si arriva alla decisione di opporsi alla privatizzazione: “questa privatizzazione non s'ha da fare” e “salviamo il Pignone” sono le parole d'ordine in quelle calde giornate. Seguiranno scioperi, manifestazioni a Firenze e a Roma, sotto gli headquarter dell'Eni. Storica però resta la marcia su piazza della Signoria del 15 ottobre 1993 quando, per coinvolgere l'intera città di Firenze, i dipendenti decidono di portare in piazza una massiccia manifestazione, incuranti delle minacce da parte dei vertici, senza l'autorizzazione di circolare da parte delle autorità cittadine e nonostante le condizioni sfavorevoli del tempo: *“pioveva come Dio la mandava!”*, ricorda Claudio Giardi. Questo corteo entrerà nella storia delle manifestazioni di fabbrica del Paese. Non è solo Nuovo Pignone, ma l'intera città di Firenze che manifesta!

*“C’era un senso aziendale fortissimo: il legame tra Nuovo Pignone, La Pira, la città di Firenze. [...] Quel giorno lì - racconta Rosario Tarallo - si unirono a noi anche i tassisti di Firenze! Quel corteo fu immenso per i dipendenti, ma c’erano tutte le fabbriche di Firenze a sfilare lì con noi”.*

In parallelo alle dinamiche interne dell’azienda, anche il mondo della finanza si prepara all’annuncio delle privatizzazioni. Se da un punto di vista dei mercati si registrano per lo più rialzi del titolo di Nuovo Pignone quotato in borsa<sup>9</sup>, cresce l’ansia del management, degli impiegati e degli operai di Nuovo Pignone, in attesa di capire chi sarebbe diventato il nuovo proprietario. E subito iniziano a circolare i primi nomi. Le previsioni riportate sui quotidiani nazionali ed internazionali sono quelle che Nuovo Pignone venga venduto in blocco ad un acquirente unico. I nomi fatti sono quelli di GEC-Alstom, ABB e General Electric<sup>10</sup>, anche se non manca chi avanza l’ipotesi di un acquirente nazionale come Ansaldo-Finmeccanica<sup>11</sup>. Tra le opzioni sembra esserci anche quella dell’azionariato diffuso con le banche, ricorda il presidente di allora Lucio Lussu, che però avrebbe rappresentato la soluzione con meno sinergie da un punto di vista industriale. Nel toto-acquirenti, le aziende date per favorite sembrano essere la Alstom e la General Electric. In particolare, General Electric sembra essere da preferire vista la sua trentennale relazione con l’azienda fiorentina, licenziataria della tecnologia sulle turbine a marchio GE.

Nata nel 1882 dalla fusione tra Edison GE e Thomson-Houston Electric company, la General Electric nel 1992 presenta numerose aree di business che vanno dagli aviomotori ai sistemi di informazione, dalle locomotive agli elettrodomestici, dai sistemi medicali alle reti tv (Patucchi, 1993<sup>12</sup>). Le ragioni iniziali dell’interessamento di General Electric sembrano essere legate ad una strategia di tipo difensivo. Quale licenziatario di Nuovo Pignone, una potenziale acquisizione da parte della concorrente Alstom avrebbe significato per General Electric perdere il controllo sull’utilizzo della tecnologia delle turbine. È pertanto così che General Electric, pur di assicurarsi l’acquisto di Nuovo Pignone, ricorre anche alla minaccia di far decadere le licenze concesse,

---

<sup>9</sup> R. Rh. (15/09/1992): “La banca dell’Iri guadagna il 15% e continua la corsa nel dopo - non rilevato il prezzo dell’azienda Eni. Credit e Pignone tornano in borsa e subito le quotazioni s’impennano”. Il Sole-24 ore. AA.VV. (16/09/1992) “Performance record dell’azienda Eni che guadagna il 61% - General Electric interessata all’acquisto. Il Nuovo Pignone prende il volo. Sale ancora al listino la quotazione del Credit (+6,2%) ma nel pomeriggio sul Seaq il titolo perde colpi”, Il Sole-24 Ore.

<sup>10</sup> Merli, Alessandro (11/09/1992), “La scelta delle due società non è la migliore. Le perplessità della City in attesa delle procedure”, Il Sole-24 Ore.

<sup>11</sup> Locatelli, Franco (11/09/1992), “Verso un’asta per Nuovo Pignone - Oggi la decisione Iri sul Credit”, Il Sole-24 Ore.

<sup>12</sup> Patucchi, Marco (23/12/1993), “Nuovo Pignone a stelle e strisce”, La Repubblica [<http://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/1993/12/23/nuovo-pignone-stelle-strisce.html>]

scrivendo una lettera in tal senso indirizzata sia all'Alstom che all'Eni. Ovviamente, questa minaccia non passa inosservata e Alstom poco dopo esce dalla trattativa.

Con l'uscita di scena di Alstom, aumento le possibilità che General Electric diventi l'acquirente del Nuovo Pignone. Dentro il consorzio guidato dal gruppo americano però vi sono anche altre organizzazioni: la holding Eni, che mantiene una quota; l'americana Dresser, concorrente numero uno di Nuovo Pignone sulla tecnologia dei compressori, e l'irlandese Ingersoll-Rand.

È però la presenza di Dresser a destare maggiore preoccupazione. Innanzitutto, all'interno di Nuovo Pignone: *“il timore era che così avremmo perso clienti e know-how”*, racconta Rosario Tarallo. La dirigenza di Nuovo Pignone si attiva e tramite riunioni ed incontri informali si cerca di far capire a General Electric l'importanza di escludere Dresser dall'accordo. Anche General Electric si rende conto che la presenza di Dresser avrebbe messo a repentaglio le potenzialità di Nuovo Pignone. Paolo Fresco, all'epoca Executive Vice President in General Electric, che vedremo giocherà un ruolo fondamentale nella fusione, ricorda così la vicenda:

*“Mi resi conto, durante la decisione dell'acquisto, che il Pignone aveva una perla nascosta, che noi non avevamo compreso. La perla nascosta erano i compressori, sui quali Nuovo Pignone aveva una tecnologia esclusiva e all'avanguardia. Lì il Pignone era più bravo rispetto a quelli che noi consideravamo i nostri partner naturali, ossia la Dresser. [...] Portandoci dietro la Dresser, le avremmo dato la perla e Dresser l'avrebbe distrutta. [...] Dovevamo trovare la maniera di risolvere questo problema, ma rimaneva il fatto che GE aveva fatto un accordo con la Dresser e non si poteva ritirare”.*

È proprio in questo momento che i sindacati del Nuovo Pignone rivestono un ruolo di primo piano, ricorrendo alla commissione antitrust del Parlamento Europeo che si oppone ad una coalizione che preveda la Dresser al suo interno. È così che Dresser è costretta ad uscire dal consorzio e General Electric diventa l'acquirente di Nuovo Pignone. È il 23 maggio 1994. Da qui ha inizio quella che è diventata *“la madre di tutte le acquisizioni”*.

### 3. Nuovo Pignone e General Electric

Lucio Lussu è un manager di esperienza del gruppo Eni. Per anni ha servito l'azienda in diverse posizioni. Entra in Eni nel 1961, per uno strano scherzo del destino è lo stesso anno in cui Nuovo Pignone diviene licenziatario della tecnologia delle turbine di General Electric, e trascorre la maggior parte della sua carriera in Australia. Nel 1985 viene richiamato in Italia per la Direzione Estero dell'Eni, per poi ricoprire la carica di vicepresidente di Eni Risorse, una delle società caposettore dell'Eni, dal 1991 al 1993. Nel 1993 riceve l'inaspettata proposta di trasferirsi a Firenze e di assumere la carica di Presidente del Board di Nuovo Pignone per guidare l'azienda negli anni della transizione. Nonostante la sorpresa, oggi commenta: *“Nella carriera di una persona sono questi i momenti in cui non puoi dire di no”*, e ad anni di distanza, Lussu ricorda questo momento come una fase assolutamente irripetibile. Arrivano gli Americani, e lui, uomo Eni, ha il delicato compito di contribuire a far attraversare il guado alla storica azienda fiorentina. Lussu è ribattezzato *“il traghettatore”*, il Caronte al quale Eni affida il compito di assecondare e facilitare il processo di vendita, con la sola differenza che l'altra riva è ignota.

Anche General Electric risponde calando su Firenze un asso nella manica. Paolo Fresco era soprannominato dalla stampa italiana *“l'americano”* per la sua trentennale esperienza in General Electric, che lo aveva portato ad affiancare Welch con il ruolo di Vice Presidente, nella fase di espansione e globalizzazione del gruppo dalla metà degli anni '80. Ricorda oggi Fresco che *“l'acquisizione di Nuovo Pignone sarà l'ultimo atto di questo mio contributo”*, l'ultimo episodio della sua lunga avventura nel mondo GE, che Fresco lascerà formalmente nel 1998 per prendere in mano le redini del gruppo FIAT. Paolo Fresco entra nel Consiglio di Amministrazione di General Electric nel 1990 e ci rimarrà fino al 1998, anche se resterà membro del Consiglio di Amministrazione fino alla fine del 2002; nel 1992 viene nominato Vice Presidente Esecutivo (Vice Chairman and Executive Officer) e membro del Comitato Esecutivo (Corporate Executive Office). Nei mesi precedenti all'accordo Fresco incontra le persone chiave, parla a lungo con Lussu e con l'Ingegnere Pierluigi Ferrara, uomo fondamentale per lo sviluppo della tecnologia sui compressori. E questa è proprio la *“perla nascosta”* che GE giorno dopo giorno scopre a Firenze.

*“All'inizio non avevamo compreso appieno la rilevanza di questa tecnologia”* ricorda Fresco *“Noi stavamo comprando anche perché temevamo che Pignone andasse in mano alla Alstom, che sarebbe diventata troppo indipendente. Questo ci dava molto fastidio. Poi nel percorso ci siamo resi conto che c'era ben altro a Firenze; che c'era della tecnologia all'avanguardia, assolutamente prioritaria.”*

*“Vedevo in Firenze la possibilità di una rinascita, di un vero e proprio risascimento italiano”* sottolinea ad anni di distanza Paolo Fresco, ed infatti questa eccellenza tecnologica era rimasta per troppi anni sotto la cenere. Eni si era dimostrata una “matrigna” un po’ ingessata: *“Nuovo Pignone stava sopravvivendo nel mondo cristallizzato delle partecipazioni statali”* sottolinea oggi il General Manager Global Projects and Quality, Alberto Matucci, ed era considerata come un’appendice alle dipendenze delle commesse SNAM ed Eni.

Eni non stava investendo sullo sviluppo del patrimonio tecnologico accumulato negli anni e non è stato un caso che GE si sia accorta pienamente di quello che aveva acquisito solo a cose fatte. Non è stato neppure un caso che l’anima ingegneristica fiorentina vedesse di buon grado un cambio di passo.

Benché nel corso degli anni ‘90 gli ordini fossero aumentati, le nuove assunzioni di personale venivano concesse a Firenze con il contagocce. Ci si accontentava di risultati positivi e costanti, ma Nuovo Pignone rimaneva un’azienda fortemente nazionale, dipendente delle decisioni della holding alla quale sembrava interessare soltanto mantenere occupazione e flussi di cassa positivi, piuttosto che la crescita. GE intravede in Nuovo Pignone delle opportunità da sfruttare, coerentemente con la strategia da sempre adottata dal colosso americano. Sottolinea Ferdinando Beccalli-Falco, President & CEO, GE Europe & Germany: *“Facciamo moltissime acquisizioni: hanno un significato importante per le nostre strutture e le nostre tecnologie. L’implementazione è fondamentale. Queste acquisizioni devono essere condotte in una maniera per cui rappresentino una crescita sia dal punto di vista del fatturato, che di profitto.”* Sarà questo il caso anche per Nuovo Pignone. E la nuova realtà industriale, che si avvia ad essere integrata nel gruppo GE sta per scoprire nuove opportunità di sviluppo industriale e commerciale. Fondamentale, per il successo della fase di implementazione, che a fianco a Fresco, la persona di riferimento di GE in Nuovo Pignone, si fosse schierato Ferrara, la vera anima tecnologica del Pignone. Il sodalizio tra questi due uomini e più in generale tra dirigenza ed ingegneria sarà uno degli aspetti più utili per superare l’atteggiamento prudentiale iniziale, rivedere gli obiettivi prevalentemente difensivi di GE e spingere la fusione a raggiungere obiettivi molto ambiziosi.

Oggi i manager di Nuovo Pignone sono in grado di ricostruire i progressi fatti nel corso di venti anni e in queste pagine proveremo a riassumerli. Sottolinea Michele Stangarone, oggi General Manager Commercial Turbomachinery Solutions: *“Un primo fronte è quello culturale, dove riscontriamo maggiore attenzione ai parametri finanziari, al management delle risorse umane, alla valorizzazione del ruolo del personale femminile”*. In particolare, si è adottato un approccio sistematico alla meritocrazia e alla valutazione. Inoltre, come sottolinea il General Manager



Upgrades and Industrial Applications, Paolo Ruggeri, “*si è appiattita l’organizzazione in termini di livelli*”.

Altro aspetto fondamentale è la comunicazione interna. Ricorda Michele Stangarone: “*quando l’azienda apparteneva al gruppo Eni, nessuno conosceva veramente il Presidente, l’ing. Franco Ciatti. Sì, lo avevi visto in fotografia, avevi ricevuto qualche bollettino, ma niente di più*”: la comunicazione avveniva in maniera sporadica, ma con l’entrata in GE comunicare diventa subito molto importante, sia tra gruppi di lavoro che tra livelli. Quando nel 2012 GE Oil & Gas diventa *business stand alone*, si assiste ad un aumento del numero dei centri decisionali (non solo Firenze, ma anche Aberdeen, Houston e Boston, vd. Tabella 2) e una fluida funzione di comunicazione diventa essenziale. Infatti, oltre alle *Quick Marketing Intelligence*, ossia le riunioni durante le quali managers e personale commerciale condividono dati ed informazioni sugli stimoli provenienti dal mercato (Stewart, 1999), General Electric introduce gli *Annual Meetings* a cui non solo il vertice, ma anche tutti i dipendenti partecipano. Inoltre, diventa prioritario codificare e trasferire le conoscenze più tecniche, che non possono più rimanere solamente appannaggio del gruppo che le ha perfezionate. Ci conferma Michele Stangarone:

*“Ricordo che nel vecchio Pignone ognuno aveva un suo quadernino che apriva per risolvere un problema e poi richiudeva subito dopo perché la conoscenza doveva essere individuale. Il contrario è avvenuto con GE: la conoscenza deve essere di tutti, dobbiamo divulgare tutto quello che sappiamo”*.

Ma è soprattutto sui processi che GE incide di più. Il Direttore per lo Sviluppo e le Relazioni Industriali, Simone Zeloni sintetizza come GE riorganizza Nuovo Pignone passando da un’impostazione pensata per prodotto ad una struttura che gradualmente andrà a riflettere in maniera speculare i diversi mercati e i diversi clienti. Paolo Ruggeri ricorda come al momento dell’acquisizione, Nuovo Pignone fosse in uno stato “primitivo” per tutto ciò che concerne la gestione del business, la gestione dei risultati finanziari, la gestione dello sviluppo del talento del personale, ossia tutti quei processi che rappresentano gli elementi fondanti di un’organizzazione aziendale. Al contrario, la parola d’ordine in GE è la sistematicità. Innanzitutto i processi di valutazione del rischio e della performance di individui e gruppi vengono codificati: l’obiettivo è quello di rendere tutti partecipi della vita della società e responsabili del suo funzionamento. Inoltre, la codificazione del sapere, come accennato in precedenza, è fondamentale: il *leit motiv* è quello dello “*spread the best practices*” e questo sia all’interno del Nuovo Pignone che in relazione alle altre società del gruppo. Entrare a far parte di un gruppo come GE non porta solamente nuove

risorse finanziarie e industriali, ma anche (e soprattutto) la possibilità di incrociare le competenze fiorentine con le tecnologie ed il *know-how* di una delle multinazionali più grandi e diversificate al mondo. Per farlo è fondamentale che i processi diventino codificati.

Infine, un fronte importante riguarda l'innovazione tecnologica. Come descritto in precedenza, Nuovo Pignone già possedeva una conoscenza unica: quella della tecnologia dei compressori. Al di là della ricerca condotta su questa tecnologia specifica, grazie all'acquisizione di General Electric, Nuovo Pignone ha la possibilità di attingere ai centri di ricerca globali del Gruppo, di fatto accessibili a tutte le controllate. Questi centri di ricerca sono anche dei catalizzatori dove le tecnologie vengono condivise e scambiate tra le varie divisioni di General Electric. La prima impronta di questi centri risale ai tempi di Edison, il quale aveva fondato il vantaggio competitivo della sua azienda proprio sulla capacità di ricombinare le diverse attività di ricerca orientandone i risultati su campi multipli. Il flusso di conoscenza che diventa pertanto rilevante per Nuovo Pignone è bidirezionale: da un lato General Electric mette a disposizione la propria capacità di programmazione e sviluppo<sup>13</sup>, dall'altro Nuovo Pignone mette a disposizione l'eccellenza dei propri prodotti, delle proprie persone e la sua conoscenza nel mondo dell'industria oil and gas. Il tutto si è tradotto in un aumento del numero dei brevetti.

A venti anni dall'acquisizione, Nuovo Pignone è cresciuto sia in termini di occupazione, che dal punto di vista di espansione geografica (passando dall'aver 40 clienti nel mondo ad essere presente in 80 paesi), e a livello di tecnologia. Sottolinea Stangarone che *“da società provinciale Nuovo Pignone è diventata una società globale”*. Il gruppo ha ora *“assorbito la cultura di gestione aziendale americana in tutti gli aspetti: comunicazione, chiarezza, trasparenza e rispetto per certi valori non negoziabili”*, suggerisce il GM Alberto Matucci.

Ma quando e come è avvenuto tutto ciò? Sulla base delle interviste effettuate abbiamo identificato quattro fasi temporali che scandiscono il processo che ha trasformato Nuovo Pignone dall'essere un'impresa “provinciale” ad essere un'impresa “globale”: (i) la fase dell'acquisizione, (ii) la fase dell'integrazione, (iii) la fase della crescita e (iv) la fase della maturità. Sono queste le fasi che caratterizzano l'entrata di una nuova realtà industriale nel gruppo GE. Sottolinea Ferdinando Beccalli-Falco:

*“La GE è una macchina di acquisizioni. Io personalmente ho fatto nella mia vita una ventina di acquisizioni di diverse dimensioni. Il Nuovo Pignone non ha assolutamente alcuna differenza con le altre [...] Tutte le acquisizioni avvengono attraverso determinate procedure che sono la ricerca del*

---

<sup>13</sup> Pezzini, Renato (02/03/2014), “Nuovo Pignone la privatizzazione è un successo”, Il Messaggero.

*target, la due diligence, l'acquisizione e poi l'integrazione. Sono tutte diverse ma avvengono tutte nello stesso modo."*

Nelle pagine seguenti andremo ad analizzare come si sono caratterizzati questi diversi momenti.

### **3.1 La fase post-acquisizione (1994-1997)**

Immediatamente dopo l'acquisizione risulta evidente che il matrimonio tra Nuovo Pignone e General Electric rappresenta l'unione di due mondi molto diversi tra loro. Il primo caratterizzato dal linguaggio dei fatti, basato cioè su una tradizione tecnica, focalizzata su un prodotto fortemente creato a misura del cliente: *"Pignone era un'azienda artigianale di alta tecnologia"* afferma Paolo Ruggeri. Il secondo, un mondo incentrato sui processi, sulle logiche di un mercato altamente competitivo, sulla gestione affidata al linguaggio dei numeri, dei risultati finanziari. Questi due mondi ora devono trovare un comune denominatore, facendolo con le modalità e le tempistiche corrette.

La prima fase immediatamente dopo l'acquisizione è contraddistinta dalla gradualità. Una gradualità che si manifesta già nella governance del nuovo gruppo, facendo tirare un sospiro di sollievo a chi temeva interventi più traumatici. All'indomani dell'acquisizione, infatti, la preoccupazione maggiore riguarda soprattutto il top management. Di fatto, benchè molti paventassero un azzeramento dei ruoli ai massimi livelli aziendali, in questa prima fase General Electric introduce soltanto pochi cambiamenti. Nel dicembre del 1995, su 4525 dipendenti, solamente 24 provengono da GE; si tratta di persone che ricoprono funzioni strategiche ma che mantengono un approccio rispettoso nei confronti della realtà fiorentina<sup>14</sup>. Il nuovo consiglio di amministrazione riflette questi primi cambiamenti e consiste di nove membri rappresentanti le parti coinvolte: Lucio Lussu (presidente), Pierluigi Ferrara (Vice Presidente) e Paolo Vitiello, rappresentanti la parte Eni; Alberto Cerruti, Ugo Draetta, David Genever Watling e John B. Blystone (Vice Presidente Esecutivo), che invece rappresentano General Electric; infine, Piero Mallardi e Alfredo Moroni, per la parte Snam e Agip.

---

<sup>14</sup> Nel 1994-95 i primi arrivi dal mondo GE a Firenze riguardano le aree di gestione delle risorse umane (John Kovach, Chick Shwabb), Finanza (Brookman, Ranieri De Marchis, Sean Daely, Lorenzo Simonelli, attuale Presidente e CEO di GE Oil & Gas) e legale (Waterbury). Inoltre, arrivano da GE John Blystone (vice presidente esecutivo dal 28/06/1994 al 20/12/1995) e Dennis K. Williams (amministratore delegato dal 20/06/1997 al 30/06/1999).

La GE, nel corso di questi primi anni, interviene dunque in maniera estremamente *soft* (a differenza di quanto avverrà in altre situazioni, come ad esempio con VetcoGray<sup>15</sup>), tanto che lontano da Firenze si parla di *acquisizione mai integrata*.

Il motivo principale per capire questa strategia è il forte rispetto da parte del gruppo nei confronti della complessità della tecnologia sui compressori, secondo Mario Colangelo, che in GE Oil & Gas oggi riveste il ruolo di Executive Global Accounts / Eni Group. È un po' come se all'epoca ci fosse stato un forte timore di danneggiare le competenze, che tra l'altro si stavano dimostrando particolarmente utili, proprio per le commesse attive, come ad esempio quella con la russa Gazprom. Commenta oggi l'allora Presidente Lussu:

*“Gazprom era un megacontratto. Ci lavoravamo da anni con il coinvolgimento di diverse società Eni. Si trattava della sistemazione delle stazioni di spinta del gas. Era una commessa così importante che l'accordo di compravendita del Pignone prevedeva una clausola che avrebbe determinato una diminuzione del prezzo di acquisto nel caso in cui il contratto con Gazprom non fosse entrato in vigore.”*

Ed infatti un punto di svolta nel percorso di integrazione si ha proprio quando la commessa con Gazprom inizia a volgere al termine. Se per i primi due/tre anni, infatti, General Electric aveva lasciato Nuovo Pignone camminare da sola, allo scadere del contratto con la Russia viene ingranata una marcia diversa. Era chiaro che finita la commessa per i russi sarebbe dovuta iniziare una nuova fase, sebbene la prima fase fosse stata tutt'altro che insoddisfacente, sia dal punto di vista tecnico che da quello reddituale, per l'acquirente americano.

### **3.2 La fase dell'integrazione (1997-2000)**

Questa seconda fase inizia con una scelta precisa. Nel 1997 Jack Welch e Paolo Fresco chiedono a Claudi Santiago, manager GE che si trovava all'epoca a Parigi, di trasferirsi a Firenze e accelerare il processo di integrazione, garantendo innanzitutto una strategia per mantenere l'azienda profittevole. Così Santiago ricorda quel momento delicato: *“Avevano un po' di paura all'inizio di toccare qualcosa che poi poteva portare fuori strada il contratto con la Gazprom, ma mentre il contratto si*

---

<sup>15</sup> Davide Marrani racconta come l'integrazione di altre aziende negli anni successivi sia stata effettuata con tempi molto più rapidi (6/7 mesi invece di 5/6 anni); questa accelerazione ha generato maggiori resistenze interne. VetcoGray è un esempio di questo diverso processo.

*andava svuotando, c'era il rischio che in azienda i risultati economici si deteriorassero, e a quel punto Welch, come sempre anticipando i tempi, ha cominciato a chiedere: "E adesso cosa facciamo?"* Inizia così un nuovo corso.

Con l'arrivo di Claudi Santiago, Nuovo Pignone inizia ad allinearsi ad un diverso modo di fare business, basato sulle regole GE. Se nei primissimi anni dell'acquisizione si è assistito ad una fase che Alberto Tesei, in azienda dal 1967 al 2010 e General Manager Technology Commercialization dal 2004 al 2009, caratterizza come un *"periodo di mutuo studio"* e dove, secondo l'attuale Presidente Massimo Messeri, il principale canale di *"contaminazione"* era rappresentato dall'inserimento di nuove risorse umane, è dal 1997 che assistiamo alla vera compenetrazione dei due mondi. GE inizia ad introdurre in maniera più massiccia e strutturata le sue business practices. Innanzitutto il Six Sigma<sup>16</sup>: *"Per Welch il Six Sigma doveva essere uno strumento non negoziabile e pervasivo di cambiamento culturale e di integrazione per tutta GE"* e quindi fondamentale per l'integrazione di tutte le nuove acquisizioni, ricorda l'allora General Manager Quality Giovanni Bucaneve. Da un lato GE introduce in modo più strutturato le sue *policies*, i suoi processi e i suoi valori, e dall'altro Nuovo Pignone continua ad apportare il suo contributo creativo e il suo sapere tecnologico. In questa fase vengono introdotti processi più strutturati: la pianificazione finanziaria; una più strutturata organizzazione delle risorse (umane e non); un'etica di comportamento/compliance e qualità; e, soprattutto, una rigorosa pianificazione delle strategie di crescita del business (Growth Business Plan); e i processi di tutela dell'ambiente, della salute e della sicurezza sul lavoro (c.d. processi EHS). Tutti questi processi sono scanditi temporalmente e ben standardizzati. La pianificazione finanziaria, che già aveva dato ottimi frutti durante la prima fase, continua a generare eccellenti risultati.

Cambiamenti avvengono anche con l'introduzione di nuovi strumenti informatici: PC, telefoni cellulari e un massiccio ricorso a tecnologie informatiche (c.d. tecnologie IT). Si tratta di una modalità di cambiamento che anche altre aziende italiane stavano attraversando in quegli anni, ma che inevitabilmente per Nuovo Pignone avviene in forma assai più accelerata. La comunicazione e l'integrazione dei processi comunicativi, che come abbiamo già ricordato sarà fondamentale per l'integrazione, beneficeranno tantissimo di queste novità tecnologiche, che diventano strumenti chiave di attuazione del cambiamento strategico in corso.

Oltre allo scambio di informazioni in forma digitale, GE introduce cicli di riunioni periodiche, sempre più spesso in lingua inglese. Iniziano a circolare sempre più frequentemente i materiali delle

---

<sup>16</sup> Il Six Sigma è un insieme di tecniche e strumenti volti al perseguimento dell'eccellenza e che misura un processo in termini di difetti riscontrati. Una qualità Six Sigma significa avere tassi di precisione del 99,99966%.

presentazioni, la cui utilità, dapprima sottovalutata, viene presto riconosciuta. In questa prima fase di integrazione, *slide*, *memo* e *report* diventano strumenti a cui fare riferimento nel momento in cui emergono incomprensioni tra due mondi, quello fiorentino e quello americano che parlano una lingua diversa. Lo scambio di conoscenze viene incoraggiato e si inizia a delineare quello che diventerà un terreno comune per il confronto tra colleghi, sia a Firenze che nelle altre sedi del mondo GE. Alberto Tesei ricorda:

*“Chiaramente imparare a conoscersi ha richiesto alcuni anni. Dal momento dell’acquisizione fino alla fine degli anni ‘90 c’è stato questo “studio mutuo”: noi si partecipava a riunioni a cui non eravamo abituati, si facevano le presentazioni con le famose chart, per molti traumatiche, si scriveva all’incontrario (abituati a lavorare col foglio in verticale ce lo hanno messo in orizzontale). Di fatto non si poteva più andare ad una riunione senza avere prima preparato una presentazione”.*

Non banale, ma fondamentale per la nuova realtà internazionale, anche l’introduzione della lingua inglese. Prima della fusione solamente il 5% dei dipendenti era in grado di sostenere una discussione con un cliente straniero senza l’ausilio di un traduttore. Anche questo sarà un cambiamento importante, partito dall’interno, che porterà ad istituire l’inglese come la lingua per tutti i *meeting*.

Mentre avanza l’integrazione dei processi, inizia una nuova fase anche sul fronte delle strategie aziendali. Il contratto con Gazprom si sta ormai esaurendo e bisogna trovare nuove strade. Claudi Santiago racconta come, arrivato a Firenze, si rende conto in pochi giorni della numerosità della flotta installata. Non è però facile quantificarne esattamente l’entità: si parla di 20.000 macchine presenti nei vari impianti produttivi dei clienti, un dato di assoluto rilievo. A Santiago la strada da seguire appare subito chiara: come in tutti gli altri business della General Electric, anche in Nuovo Pignone lo sviluppo deve passare attraverso l’espansione della componente “service”. È questa una scelta già sperimentata da GE in altri contesti, e che Santiago porta a Firenze. Lucio Lussu ammette: *“Santiago è stato l’uomo ideale per lo sviluppo di una nuova cultura del service!”*

In Nuovo Pignone i servizi di assistenza e manutenzione (c.d. service) erano percepiti come un’attività secondaria e di supporto rispetto alla costruzione di un nuovo compressore; più che di service si parlava di ricambi e la tradizione del Pignone faceva sì che i più bravi volessero sempre occuparsi di progettazione di macchine e non certo di ricambi e manutenzioni. Di fatto, il “Service” è già presente in Nuovo Pignone dal 1992 col nome “Divisione Ricambi”, ma consiste nella semplice vendita di parti, con un approccio di tipo reattivo. Il servizio di ricambio è lento e

considerato come un'attività marginale. Come ci racconta Paolo Ruggeri, la filosofia aziendale all'epoca è la seguente: *“Il cliente ha bisogno di un pezzo di ricambio? Ok, glielo diamo solo se me lo chiede ed appena abbiamo tempo di farlo in officina tra una macchina e l'altra!”*

Santiago rivoluziona tutto. Il nome “Divisione Ricambi”, già divenuta “Divisione Service” sotto la guida di Massimo Messeri, diventa “Global Services”. La forza vendita viene potenziata. Si passa da un approccio di tipo reattivo ad un approccio di tipo proattivo: si inizia a ragionare sul service in un'ottica cliente, pensando non soltanto al miglioramento del servizio di ricambio (riduzione dei tempi di risposta), ma anche provando ad anticipare le necessità del cliente<sup>17</sup>. Lo scetticismo iniziale è forte, fortissimo, ma in tutto questo percorso Santiago trova il prezioso aiuto di Massimo Messeri e di Pierluigi Ferrara, l'anima tecnologica del gruppo. Messeri, fiorentino, una vita in Nuovo Pignone, ha contribuito in modo determinante alla nascita del business del service e un brillante percorso lo ha portato ad essere, dal 2011, Presidente del Nuovo Pignone, carica che ricopre tuttora. Ferrara, anch'egli fiorentino e anch'egli con una vita in Nuovo Pignone, con le sue brillanti idee, aveva contribuito allo sviluppo delle tecnologie dei compressori, partendo dalle licenze GE. Non solo, come già ricordato, fondamentale sarà il suo contributo affianco a Fresco nell'impostare l'acquisizione: operazione in cui entrambi vedevano un enorme potenziale. Lo stesso sodalizio, professionale ma anche umano, proseguirà anche tra Ferrara e Santiago, costituendo uno dei simboli dell'integrazione tra le due anime di Nuovo Pignone. Questa alleanza sarà interrotta solamente alla morte di Pierluigi Ferrara, nel 2007.

Nel ricordare la figura dell'Ingegnere fiorentino, afferma oggi Paolo Fresco:

*“L'operazione dell'acquisizione ha avuto successo per l'opera di molti individui, ma soprattutto per l'apporto appassionato che ha dato Pierluigi Ferrara, che credeva nella forza del Nuovo Pignone e nella collaborazione con General Electric. Senza di lui l'operazione non si sarebbe fatta o non avrebbe ottenuto il successo di cui si parla oggi a distanza di vent'anni”.*

---

<sup>17</sup> La scelta di focalizzarsi sul service risulta ottima anche perché a livello di industria oil and gas, i grandi clienti in quegli anni stanno attraversando un periodo di grande focalizzazione sulla riduzione dei costi, con la conseguente dismissione delle attività non *core*, tra le quali le attività di manutenzione. Pertanto i *contratti long term agreement* che Nuovo Pignone sta implementando si sposano perfettamente con le nuove esigenze del mercato. Ad oggi, i servizi offerti sono di tre tipi: un servizio standard, che consiste nella semplice vendita di parti di ricambio; (come concepito già negli anni Eni); un servizio 'gold' di tipo *'all you can need'* che copre un vasto portafoglio di servizi (dalla manutenzione, alla prestazione, upgrades esclusi) a fronte di una *fee* annuale; e un servizio *'upgrades'* o *'rejuvenations'* che consiste nell'ammodernamento della macchina e nel *product replacement*. Inoltre, Nuovo Pignone sta guardando al futuro: le opportunità che deriveranno dalla tecnologia delle stampanti 3D sembrano aprire nuovi ed interessanti scenari.

### 3.3 La fase della crescita (2000-2012)

Il ritmo in azienda cambia con l'aumento del fatturato. Arrivano nuovi ordini, nuovi clienti, l'azienda diventa una realtà completamente diversa da quello che era nel gruppo Eni. Se le prime due fasi sono caratterizzate da gradualità, il *leit motiv* della fase della crescita è invece il ritmo del cambiamento. Negli anni precedenti era stata introdotta una grammatica comune e i due mondi ormai sono in grado di parlarsi. È tempo pertanto di ingranare una marcia nuova.

All'inizio di questa fase, Nuovo Pignone, ormai parte del gruppo GE, è ancora un'azienda che sta digerendo i nuovi processi della casa madre americana. Ricorda Paola Pulidori, entrata in Nuovo Pignone nel 2001 e oggi Executive Financial Controller per Turbomachinery Solutions: *“si parlava di acquisizione mai integrata, e GE, nella sua più grande acquisizione al di fuori degli USA, stava cercando di trasferire i suoi valori”*. Ma proprio il cambio di marcia porta con sé una storia molto interessante: il discepolo Nuovo Pignone, che esce dalla fase di più spinta (ma graduale) integrazione, è ora chiamato, in una fase di intensa crescita, a diventare maestro nei confronti delle nuove realtà aziendali che entrano nel mondo GE. *“Quindi, se GE viveva all'epoca la sfida di spiegarci i suoi valori”* continua Pulidori *“ora questo ruolo tocca a noi, nelle nostre acquisizioni”*.

Welch e Santiago decidono di focalizzare l'azienda sulle *core competence*, i compressori, ma sono necessarie nuove risorse finanziarie per sostenere lo sviluppo di ulteriori competenze tecnologiche in questo campo. Vengono così venduti (con grande preoccupazione dei sindacati) alcuni stabilimenti ritenuti *non core*. Al momento dell'acquisizione, infatti, Nuovo Pignone è composto da nove siti produttivi (Firenze, Massa, Vibo, Bari, Porto Recanati, Roma, Milano, Schio e Talamona), non tutti legati a petrolio, gas ed energia. Vengono allora venduti le macchine tessili di Schio (1998), gli uffici di Roma e Milano, e nel 2002 la INSO (costruzione di edifici prefabbricati) di Porto Recanati. Ma sebbene la fase di vendita comporti ovviamente tensioni e fibrillazioni, l'aspetto importante è che il management localizzato a Firenze riesce ad ottenere che i ricavi provenienti dalle dismissioni vengano reinvestiti in nuove tecnologie e nuovi impianti. In quegli anni, per esempio, si realizzano gli impianti LNG per il Qatar, viene migliorata la competitività dei prodotti, si comincia a pensare a come migliorare la base installata e viene avviata l'attività di *remote monitoring & diagnostics* (i.e., monitoraggio delle macchine dei clienti da centri di analisi dati situati presso gli uffici di Nuovo Pignone). In generale, si reinveste in nuove tecnologie proprio in quegli ambiti in cui Nuovo Pignone era sì all'avanguardia, ma dove si puntava ad ottenere un ulteriore scatto di qualità per avviare una vera e propria espansione su scala globale nell'industria oil & gas.



Le motivazioni che spingono ad una focalizzazione di Nuovo Pignone in questo settore (che porterà nel 2012 la GE Energy a dividersi nelle tre divisioni di GE Energy Management, GE Oil & Gas e GE Power & Water) sono legate alla natura dell'industria e dei clienti. Da un lato, infatti, l'industria è *mission critical*, perché le macchine sono localizzate in posti remoti e complicati da raggiungere e richiedono applicazioni sofisticate. Dall'altro lato, l'industria oil & gas ha clienti *grandi e ricchi*, che hanno capacità di pagare e sono disposti a pagare, a differenza, per esempio, di industrie come quella dell'*aerospace* (anch'essa *mission critical*) dove spesso i clienti sono rappresentati da società in bancarotta o comunque con grosse difficoltà finanziarie.

General Electric capisce, grazie all'esperienza di quegli anni, che esiste uno spazio dove Nuovo Pignone può combinare le tecnologie, i materiali sviluppati e la struttura finanziaria di General Electric per servire clienti vecchi e nuovi. Inoltre, in parallelo alla fase di dismissioni, non solo si investe in nuove tecnologie internamente, ma si decide anche di crescere per vie esterne, acquistando società che si ritenevano complementari al business Oil & Gas per tecnologie, prodotti e/o posizionamento sui mercati. Pertanto, se dal 2001 al 2006 il business cresce principalmente a livello organico, dal 2006 il focus si sposta sulla crescita inorganica.<sup>18</sup> Ricorda Pulidori: *“Dal 2012 Oil & Gas diventa un business stand alone. Il focus degli investitori si sposta sulla crescita inorganica, ovvero sulle acquisizioni. La realtà italiana è stata funzionale a gettare le basi su cui fondare questa crescita inorganica”*. E sulla scia di questa strategia, arriva la prima grande acquisizione. È il 2007, e si conclude il *deal* con la non-piccola VetcoGray::

*“VetcoGray è uno dei principali fornitori al mondo di attrezzature di perforazione, completamento e produzione per i siti di petrolio e gas - sia onshore che offshore - e comprende anche le applicazioni sottomarine. Questa acquisizione permette a GE di crescere più rapidamente in un business globale in forte espansione - ha detto Claudi Santiago, CEO di GE Oil & Gas al momento dell'acquisizione - e amplia il portafoglio di prodotti, servizi e soluzioni a disposizione di una delle industrie più dinamiche del mondo”* (fonte: Business Wire).

È in questa fase che si decide di ristrutturare la società a livello organizzativo in modo tale da riflettere su di essa la struttura del mercato esterno. Nascono così le cinque divisioni di Upstream (grazie all'acquisizione di VetcoGray nel 2007), Midstream, Downstream, Distribution e Industrial Plant, alle quali viene affiancata la divisione Service.

---

<sup>18</sup> Le prime acquisizioni vengono effettuate con l'aiuto di istituti finanziari locali, in particolare la Cassa di Risparmio di Firenze.

### 3.4 La fase di maturità (2012- ad oggi)

La fase di maturità del Nuovo Pignone inizia nel 2012 quando la divisione GE Oil & Gas diventa un business *stand alone* nel mondo General Electric. Come descritto nell'Annual Report del 2012 (p. 137):

*“Oil & Gas supplies mission critical equipment for the global oil and gas industry, used in applications spanning the entire value chain from drilling and completion through production, liquefied natural gas (LNG) and pipeline compression, pipeline inspection, and including downstream processing in refineries and petrochemical plants. The business designs and manufactures surface and subsea drilling and production systems, equipment for floating production platforms, compressors, turbines, turboexpanders, high pressure reactors, industrial power generation and a broad portfolio of auxiliary equipment”.*

Con circa 47 mila dipendenti, oggi GE Oil & Gas opera in più di 100 siti in tutto il mondo e include diverse business units (Tabella 2): Subsea Systems, Drilling & Surface, Turbomachinery Solutions, Downstream Technology Solutions, Measurement & Control. La divisione Turbomachinery Solutions (TMS) è quella che maggiormente coincide con le attività del Nuovo Pignone, rappresenta la realtà più grande all'interno della divisione GE Oil & Gas ed ha il proprio headquarter globale a Firenze.

<b>Divisione</b>	<b>HQ</b>	<b>Descrizione attività</b>
Subsea systems	Aberdeen	Comprehensive systems & expertise for reliable subsea production, control and optimized life-of-field
Drilling & Surface	Houston	Drilling, completion & production solutions for unconventional resources, deepwater drilling & EOR applications
Turbomachinery Solutions	Firenze	Advanced turbomachinery equipment and services for the upstream, midstream and LNG segments
Downstream Technology Solutions	Houston	Equipment & services for refinery, petrochemical, distributed gas & industry
Measurement & Control	Boston	Asset condition monitoring, control sensing & inspection solutions delivering healthcare for the industry

**Tabella 2 – Le divisioni di GE Oil & Gas**

Negli ultimi anni, Nuovo Pignone effettua molti investimenti a livello di *assets* tangibili ed intangibili. Si investe molto non soltanto in formazione (per esempio nel solo 2013 vengono investiti dal Nuovo Pignone sei milioni di dollari in attività di formazione), ma anche e soprattutto a livello di nuovi stabilimenti. Viene infatti inaugurato il cantiere di Avenza (Massa Carrara) e, in collaborazione con la Regione Toscana ed altri enti locali, Nuovo Pignone contribuisce al rilancio di un laboratorio di ricerca situato a Sesta<sup>19</sup>, nel Comune di Radicondoli (Siena), precedentemente di proprietà di Enel. A Sesta, a partire dal 2013, Nuovo Pignone testa le camere di combustione di turbine di nuova generazione. Ad Avenza si assemblano invece moduli industriali destinati a progetti di liquefazione di gas naturale nel mondo, tra cui i moduli che sono stati utilizzati per la generazione di energia elettrica nel progetto Gorgon in Australia, uno dei più grandi progetti al mondo di liquefazione di gas naturale. La capacità di GE Oil & Gas di assemblare grandi moduli industriali rappresenta un'unicità nell'industria dell'oil and gas.

<sup>19</sup> “A Sesta, prima delle moderne tecnologie e dei nuovi combustibili, l’Enel testava i bruciatori delle turbine per le sue centrali. GE ha fatto un accordo con Regione ed Enel e farà delle colline di Larderello la sala prove delle turbine di nuova generazione. A differenza di Avenza, area destinata ad assemblare i pezzi dei macchinari per la missione Gorgon in Australia, Sesta è destinata sia a progettare che a costruire. Sempre sul territorio, Pignone ha vinto un bando di gara regionale, collegando università e 16 piccole aziende; inoltre ha stipulato un protocollo di ricerca con il laboratorio Pontlab di Pontedera” (Ciuti, 2013).

Nel luglio 2013 viene infine presa la decisione di creare un headquarter globale del gruppo a Londra. Firenze resta comunque l'HQ internazionale per Turbomachinery Solutions, cuore di GE Oil & Gas con un fatturato 2013 superiore a 4,6 miliardi di euro. Tale decisione è la naturale conseguenza dello sviluppo globale di un business multiprodotto e multidisciplinare. Soprattutto dopo le acquisizioni degli ultimi anni si assiste alla comparsa di centri di gravità multipli: non più solo Firenze, ma anche Aberdeen, Houston e Boston.

*“Il Pignone è stato il fulcro, il seme da cui tutto è nato e attorno a cui tutto è stato costruito, ma poi siamo arrivati ad un punto tale in cui il centro di gravità di questo business non poteva essere considerato solo Firenze”,* afferma Simone Zeloni.

Se a prima vista la decisione di collocare l'HQ a Londra può essere percepito come il risultato della volontà di GE ridimensionare il 'potere' della presenza italiana dentro il gruppo GE Oil & Gas, allontanando il centro decisionale dal luogo in cui l'intero business di GE Oil & Gas è stato costruito, in realtà la maggior parte degli intervistati vede questo decentramento da Firenze come un fattore indolore e per certi aspetti positivo per il centro fiorentino. Infatti, la compresenza di ruolo di headquarter e centro operativo avrebbe potuto causare rigidità e rallentamento sia a livello decisionale, che operativo. Adesso invece, secondo alcuni intervistati, il business del Turbomachinery Solutions, con HQ globale a Firenze, è più indipendente e sta riacquistando una propria identità all'interno del business dell'oil and gas. C'è più chiarezza rispetto a quello che è il ruolo dell'entità legale Nuovo Pignone all'interno di GE Oil & Gas. Ovviamente, alcuni sottolineano la preoccupazione che l'assenza di un contatto diretto con il top management possa tradursi in una sorta di 'parentless' e che le sedi italiane di GE Oil & Gas possano sentirsi isolate, ma l'HQ viene gestito attraverso un concetto di costi, mentre un business attraverso un concetto di investimenti e pertanto questa scissione dovrebbe permettere al business Turbomachinery Solutions di vivere un'ulteriore fase di intraprendenza ed imprenditorialità. Alla fine, sono in molti ad affermare che l'importante è che lo sviluppo e la produzione, il centro di eccellenza per turbine e compressori, resti in Italia.

## 4. Le sei dimensioni dell'integrazione

“Il Pignone, grazie anche alle infusioni di efficienza che gli derivano da GE, genera abbastanza profitti da ripagare gli investimenti fatti per il suo acquisto. Welch veniva spesso a Firenze e in una delle sue visite gli viene presentata una chart che mostra come la cassa, a seguito della miglior gestione degli inventari, dopo pochi mesi era salita in modo straordinario. Welch guarda a questa chart e dice ‘Non ho mai visto una cosa di questo genere. Datemene una copia che la voglio mettere in cornice. Questo è il mio Picasso’” (Lucio Lussu).

Così Lucio Lussu a tanti anni di distanza ricorda emozionato una visita di Welch, uomo non nuovo a uscite del genere, e di sicuro particolarmente impressionato dal positivo esito dell'integrazione di Nuovo Pignone in GE. Dopo 20 anni di matrimonio è oggi palese che si è trattato di un successo sia per la storica azienda fiorentina che per GE. Mai da solo Nuovo Pignone sarebbe riuscito ad arrivare tramite crescita organica e acquisizioni ad ordini di 21 miliardi di dollari: cioè circa l'1% del PIL italiano (Figura 1). Per GE, oggi, Oil & Gas rappresenta uno dei segmenti con più alta crescita sia in termini di ricavi che di profitti.



Figura 1. GE Oil & Gas: 1994-2014

Guardando da vicino quello che è stato il percorso di venti anni di *partnership*, possiamo analizzare la trasformazione e i risultati maturati considerando sei diverse dimensioni: (1) tecnologia *knowledge transfer*, innovazione, (2) risorse umane, (3) velocità e flessibilità, (4) valori, (5) rapporto col territorio e (6) capacità di GE di entrare nei mercati esteri.

## 4.1 Tecnologia, knowledge transfer e innovazione

Al momento dell'acquisizione, Nuovo Pignone e General Electric avevano già attivo un rapporto di collaborazione che durava da oltre 30 anni. Come abbiamo ricordato in precedenza, il primo *manufacturing agreement* risale al 1961 e riguarda la produzione da parte di Nuovo Pignone di turbine a gas su licenza General Electric. Pignone si dimostrerà un fruitore avanzato di queste tecnologie che verranno combinate in maniera nuova, rafforzando la storica forza ingegneristica e manifatturiera dell'azienda fiorentina. La vocazione alla compressione era già presente in azienda dagli anni '60, quando Pierluigi Ferrara decide di creare i primi compressori centrifughi, scelta fondamentale per il futuro dell'azienda. Nuovo Pignone installa il primo compressore di urea al mondo negli anni '60 (Alberto Tesei ne è il progettista<sup>20</sup>) e l'apprezzamento da parte del mercato sarà rapidissimo. GE si accorge dei progressi dell'azienda fiorentina e già dai primi anni '80 dichiara di voler integrare parte delle tecnologie sviluppate in casa Nuovo Pignone. In quegli anni viene raggiunto un accordo di licenza per consentire a GE lo sfruttamento della tecnologia di Nuovo Pignone sui compressori centrifughi. Si tratta del primo vero tentativo di GE di entrare nel mondo dell'industria oil & gas, ma il primo round non avrà esiti positivi. Ci sono innanzitutto delle aspettative di mercato che si realizzano solo in parte. Sottolinea Alberto Tesei che gli obiettivi rispetto ai grandi progetti di gassificazione del carbone erano particolarmente ambiziosi, in linea con un previsto ridimensionamento del nucleare a favore delle centrali elettriche alimentate a carbone, che però non si avverò.

Inoltre, nel corso della licenza, GE scopre che lo sforzo di coordinamento produttivo è tutt'altro che indifferente. Secondo Paolo Ruggeri, il colosso americano tentava di applicare in questo mercato, caratterizzato da rapporti di filiera molto particolari, le stesse strategie commerciali e di gestione del prodotto che applicava nel mondo della *Power Generation*. A differenza delle turbine a gas, i compressori centrifughi vanno invece ritagliati a misura per ogni singolo progetto e richiedono quindi un atteggiamento diverso da quello di una produzione di serie.

La licenza viene dismessa nel corso degli anni '90, ma i risultati non esaltanti di questa prima partnership costituiranno un importante banco di apprendimento. Tecnici e manager coinvolti percepiscono infatti che sarà necessaria una condivisione più profonda di obiettivi, raggiungibile

---

<sup>20</sup> Se da un lato lo sviluppo di compressori ad urea è dovuto alle esigenze Eni e SNAM progetti che avevano un processo per la produzione di urea, e l'AGIP che aveva la volontà di costruire un impianto ad urea, dall'altro è stata l'intuizione delle persone Nuovo Pignone a sviluppare impianti ad urea con compressori centrifughi invece che di compressori alternativi. "Ho seguito direttamente tutte le fasi della progettazione" sottolinea oggi con soddisfazione Tesei "Si è arrivati a questi risultati grazie ad un intenso lavoro di gruppo e l'impiego di competenze eccellenti dell'azienda."

non con un accordo di licenza, ma facendo passare il trasferimento tecnologico attraverso una fusione industriale vera e propria.

Se, come già ricordato, l'acquisizione di Nuovo Pignone è stata dettata anche dalla necessità di prevenire contromosse da parte della concorrenza, la progressiva vicinanza tra il *know-how* delle due aziende non rappresentava un fattore secondario: *“non era un'alternativa allettante immaginare che le nostre tecnologie finissero nelle mani di nostri importanti competitors”* ricorda Paolo Fresco; in particolare, l'importanza della forza progettuale e manifatturiera, che caratterizza il DNA dell'azienda fiorentina, è stata riconosciuta da General Electric fin dal primo giorno. All'inizio le attività dell'ingegneria vengono mantenute, senza troppe interferenze, ed inoltre negli anni successivi vengono via via rafforzate anche grazie alle successive acquisizioni. Inoltre, sarà l'introduzione, graduale, ma massiccia, dei processi GE a razionalizzare e potenziare le competenze dell'azienda fiorentina. Questo incrocio tra tecnologia, *know-how* e processi caratterizzerà un flusso intenso alla base dei processi innovativi, dell'irrobustimento delle competenze pre-esistenti, delle nuove acquisizioni, di un nuovo modo di interfacciarsi con i clienti e con le competenze della galassia GE. Evidenziamo con maggiore chiarezza questi passaggi.

L'investimento nello sviluppo di quella che viene percepita come l'eccellenza tecnologica del gruppo passa attraverso una strategia di focalizzazione. L'unica grossa dismissione, avvenuta nel 2001, è legata infatti alla fonderia: decisione dettata da una chiara logica di investimento. All'epoca, infatti, ricorda Davide Marrani, General Manager Manufacturing, Turbomachinery Solutions, l'azienda stava investendo massicciamente sugli stabilimenti fiorentini, era in cerca di spazi per tecnologie ritenute più importanti ed era prioritario concentrarsi su attività specifiche di lavorazione dei componenti critici dei prodotti. La base di partenza, eredità del periodo Eni, era profondamente diversificata. *“Nel 1994, Nuovo Pignone produceva di tutto: dalle pompe di benzina per l'AGIP ai telai per l'industria tessile”* sottolinea Ferdinando Beccalli-Falco, secondo cui *“il lavoro di ripulitura”* era il fondamentale punto di partenza per riscoprire quello che era la *“core capability che ruotava attorno all'oil & gas”*. La ripartenza avviene su queste basi, molto più omogenee e focalizzate, e gli investimenti per lo sviluppo delle competenze tecnologiche nel corso di due decenni si sono dimostrate mirate e particolarmente efficaci.

Questo spinto sviluppo tecnologico apre per Nuovo Pignone prospettive nuove: il punto di partenza necessario per arrivare a consolidarle non poteva essere che una strategia di focalizzazione, che andava a rivedere quelle che erano le basi del *know-how* del gruppo fiorentino. Sarebbe però riduttivo pensare che l'entrata nel mondo GE abbia rappresentato solamente una leva verso una più razionale focalizzazione di Nuovo Pignone. Senza dubbio è stato fondamentale per la dirigenza di Nuovo Pignone imparare a ragionare in una logica diversa, su cui GE era maestra: impadronirsi di



una visione di mercato a più lungo termine, convincersi che era possibile e anzi necessario affrontare le sfide tecnologiche come vero *product leader*: interpretando cioè dove stava andando il mercato e dando mezzi ed incentivi ai propri ingegneri per tradurre in tecnologie queste esigenze.

Lo sviluppo di mappe tecnologiche di lungo termine (*multigeneration product development*), complementate da strumenti di pianificazione (sistemi informativi e piattaforme con Oracle) e di gestione del rischio<sup>21</sup>, contribuiranno a scalare lo sviluppo del *core* ingegneristico fiorentino.

Altra dimensione fondamentale per descrivere il potenziamento della capacità innovativa di Nuovo Pignone è l'attività di sviluppo svolta insieme ai clienti. Sebbene la curiosità rispetto al contesto in cui le macchine venivano installate e l'attitudine al *problem solving* aveva sempre caratterizzato il modo di operare degli ingegneri di Firenze, il nuovo corso GE ha permesso a Nuovo Pignone di potenziare questa sua predisposizione al lavoro di co-sviluppo con i clienti. Sotto la gestione di Claudi Santiago, Nuovo Pignone si confronta moltissimo ed in modo strutturato con i clienti, con l'obiettivo di identificare quali fossero le linee più strategiche di investimento e le nuove produzioni su cui puntare. Questa logica, dettata appunto da un antico modo di fare degli ingegneri fiorentini, è stata irrobustita da pratiche GE assolutamente nuove per il Nuovo Pignone. Si afferma ad esempio il concetto di *Session T*, un momento in cui Nuovo Pignone, come le altre divisioni di General Electric, ha la possibilità di lavorare con i clienti su specifici temi da loro proposti.

Una importante conferma di questa nuova logica incentrata sul co-sviluppo insieme al cliente, arriva oggi proprio da Eni, nelle parole di Antonio Panza (Direzione Upstream Procurement Services & Industrial Analysis, Executive Vice President, Eni SpA). La stessa azienda che negli anni '90 aveva ceduto la proprietà di Nuovo Pignone, anche considerate le scarse sinergie che si erano create all'interno del gruppo, oggi riconosce a GE Oil & Gas il ruolo di fornitore responsabile e sul quale poter fare affidamento. Sottolinea l'Ing. Panza: "*C'è un rapporto diretto e franco e l'organizzazione è molto reattiva. Il management della GE non si è mai tirato indietro e ci ha sempre messo la faccia*".

Altra dimensione della progressiva integrazione tra le tecnologie Nuovo Pignone e GE passa attraverso l'introduzione dei *technology councils*, ossia una sessione in cui i *chief engineers* di Oil & Gas, Power & Water e Aviation si confrontano in termini di conoscenze, tecnologie sviluppate e sviluppabili, così da concepire e creare sinergie. Questo approccio garantisce che con il passare degli anni e l'espansione delle attività, gli ingegneri di Nuovo Pignone acquisiscano familiarità con

---

<sup>21</sup> Come ad esempio le interfacce *Inquiry To Order* - il processo che prende avvio dal momento della richiesta di un cliente e si conclude con l'ordine e *Order To Remittance* - tutte le fasi che seguono l'ordine ed arrivano fino alla consegna dei prodotti/servizi al cliente.

le competenze e le conoscenze sviluppate dai sette centri ricerca globali della galassia GE (Global Research Centers) che, con oltre tremila ricercatori rappresentano una fonte inesauribile di idee e risorse per le business units del gruppo, garantendo un mix tecnologico senza molti altri paragoni nel mondo della ricerca industriale.

Nuovo Pignone si trova inoltre a dover gestire la sua proprietà intellettuale (c.d. IP) in modo nuovo. Infatti, anche se per prassi GE l'*ownership* dell'IP appartiene alla società del gruppo che l'ha inventata, l'utilizzo dell'IP è aperto anche a tutti gli altri business di General Electric. Questo si traduce in una formalizzazione di modalità di trasferimento delle conoscenze che avviene attraverso la descrizione dei risultati con rapporti di progettazione e validazione, stesura di *best practices* (ovviamente accessibili in maniera codificata e limitata, a figure professionali interne, sulla base di livelli di *clearance*). Tutto ciò viene accompagnato, ma solamente quando strettamente necessario, anche dal trasferimento di persone. È facile comprendere come per un'azienda delle dimensioni di General Electric, le questioni relative ai trasferimenti interni di personale vadano affrontate in maniera molto razionale e sistemica, con chiari criteri di riferimento, obiettivi e nel rispetto dello sviluppo professionale dei singoli. Quando e perché si renda necessario un trasferimento va stabilito sulla base di diverse questioni, *in primis* quella di garantire un trasferimento di tecnologia che preservi la continuità delle operazioni. Precisa al riguardo Nicola Marcucci, General Manager Advanced Technology: *“noi dobbiamo insegnare agli altri un processo, e non trasferire una persona che conosce il processo”*.

Da ultimo, va sottolineato il rapporto tra tecnologia e innovazione dei modelli di business, dove troviamo nuovamente una chiara contaminazione tra il mondo GE e la storia di Nuovo Pignone. Ci è stato sottolineato sia da Michele Stangarone che da Mario Colangelo che per descrivere quanto è avvenuto in questi anni a Firenze bisogna ricordarsi che se da un lato l'eccellenza di Nuovo Pignone risiede nella sua capacità di coltivare i suoi *driver tecnologici*, dall'altro il successo commerciale delle soluzioni proposte è dettato da uno sviluppo *technology driven*, che ha portato Nuovo Pignone a non essere solamente visto dal cliente come un fornitore di componentistica, bensì come un partner in grado di proporre soluzioni progressivamente sempre più sofisticate ed integrate. La combinazione ideale tra *driver tecnologico* e soluzioni *technology driven* è stato il fattore che ha guidato Nuovo Pignone e oggi GE Oil & Gas nella ricerca di maggiori spazi nei business nei quali sono impegnati i suoi clienti. Ancora una volta questa evoluzione del modello di business, che ha di fatto dettato la strategia GE per il mondo oil and gas, affonda le sue radici già negli anni '60. Infatti, dopo l'acquisizione da parte dell'Eni, alcuni manager del Nuovo Pignone, *in primis* Pierluigi Ferrara, si rendono conto che in realtà il mercato è diviso tra i giganti della compressione e i giganti delle turbine. Da un punto di vista tecnologico, le turbine sono macchine *calde*, mentre i

compressori sono macchine *fredde*. L'intuizione è pertanto quella di acquisire padronanza di entrambe le tecnologie: Nuovo Pignone decide di estendere il suo portafoglio prodotti dalle turbine a gas (tecnologia acquistata da General Electric) e turbine a vapore (acquistata da Siemens) ai compressori, sia alternativi (una tecnologia endogena presente nella società sin da inizi '900) che centrifughi (una nuova tecnologia che stavano sviluppando in quell'epoca la Dresser - allora Clark - , la Elliot, la Worthington e la Cooper)<sup>22</sup>. In questo modo, in un momento di particolare espansione del mercato, che era ancora alla ricerca di standard tecnologici su cui scalare, il Pignone riesce ad essere contemporaneamente responsabile sia del *driver* tecnologico (la turbina a vapore e a gas che azionano il compressore) che della soluzione *technology driven* da proporre al mercato: il turbo-compressore, che rappresenta l'integrazione di queste diverse componenti. La distanza che Nuovo Pignone riesce a mettere tra sé e i suoi concorrenti è abissale. Ricorda Stangarone che di fatto fino al 2000, anno in cui anche Siemens, con l'acquisizione di Demag, sarà in grado di offrire turbo-compressori, Nuovo Pignone rappresenterà un caso unico. *“La forza del Pignone risiede nella sua capacità di presentarsi sul mercato come singolo responsabile del turbo-compressore; come la società che si assume tutta la responsabilità del prodotto finale. [...] Questa è stata la forza del Pignone, durata alcune decadi.”*

A seguito dell'entrata nel mondo GE, Nuovo Pignone riesce a sfruttare questa sua intuizione anche nel mercato delle turbine di grossa taglia. Queste vengono realizzate con una tecnologia proprietaria di General Electric, in precedenza estranea all'azienda fiorentina, e la complementarità tra questi due ambiti di conoscenze si dimostra particolarmente profittevole. Nel guidare un'armoniosa e sinergica distinzione di responsabilità, le diverse aziende del mondo General Electric hanno da tempo imparato a dividersi i compiti e gli ambiti di competenza anche nello sviluppo tecnologico. Se al mercato la soluzione da presentare è infatti una soluzione “General Electric”, chi all'interno del mondo GE abbia responsabilità per il monitoraggio, il mantenimento e l'avanzamento delle tecnologie dipende dalle singole situazioni. L'integrazione di Nuovo Pignone non rappresenta un'eccezione rispetto a questa regola e ben presto si arriva a definire che per quanto riguarda la produzione di compressori centrifughi alternativi, la competenza è esclusiva di Nuovo Pignone (anche perché mancano sovrapposizioni rispetto alle altre divisioni di GE). Invece, per quanto riguarda le turbine a vapore e a gas, a valle dell'integrazione delle competenze, si arriva ad una

---

<sup>22</sup> Nel campo della compressione esistono aree centrali della portata (le più semplici da gestire) ed aree estreme. L'ing. Ferrara decide di investire nelle aree estreme della portata, coprendo sia l'area della bassa portata ad altissima pressione che quelle delle grandi portate tipiche degli impianti di liquefazione dei gas naturali (LNG) che si sarebbero diffusi a partire da fine anni '80.

configurazione tale per cui GE Power & Water si specializza sulle grandi turbine, mentre Pignone (e successivamente GE Oil & Gas) su quelle piccole.

Negli ultimi anni, la capacità di integrare il *driver* tecnologico con un approccio commerciale *technology driven* porta ad offrire soluzioni modularizzate e cosiddette “*plug & play*”, ossia che sono montate e provate dal costruttore (come nel caso dei moduli industriali assemblati presso il cantiere di Avenza, in provincia di Massa Carrara), per poi essere trasportate presso l’impianto del cliente, dove vengono installate minimizzando i lavori di settaggio da svolgersi nel luogo di destinazione.

In conclusione, è chiaro che una delle chiavi di lettura della storia di Nuovo Pignone negli ultimi decenni risieda innanzitutto sulla focalizzazione e sviluppo della propria base tecnologica, che era già prima assolutamente all’avanguardia, ma molto frammentata. Su questa base si è andati ad investire, sia incrementalmente sia tramite acquisizioni, trovando nuove opportunità di sviluppo per il modello di business di quello che è oggi diventato GE Oil & Gas. Le principali operazioni di acquisizione, come quella di VetcoGray (c.d business Subsea), hanno dato modo di “*portare la società a dimensioni diverse, non tanto dal punto di vista delle dimensioni, ma da quello delle nuove tecnologie che sono state introdotte*”, ricorda Beccalli-Falco. Inoltre, ed inevitabilmente, le tecnologie fiorentine sono state messe a disposizione di tutto il mondo GE, rendendo molto più differenziati gli ambiti da cui aspettarsi un ritorno da un investimento sempre più focalizzato. Infine, l’implementazione di soluzioni organizzative e commerciali tipicamente GE, hanno consentito una notevole valorizzazione industriale e commerciale di tutto il patrimonio tecnologico disponibile a Firenze.

## 4.2 Le risorse umane

Nel commentare la dimensione delle risorse umane nel disegno di GE, Claudi Santiago afferma che: *“La formula magica è stata quella di proteggere la creatività, l’intuizione, la flessibilità mentale e la competenza dell’ingegneria italiana, aumentando gradualmente il rigore intellettuale e la disciplina. Questo processo è stato graduale perché se fosse stato immediato e troppo rapido - come talvolta fanno le aziende americane - questa creatività sarebbe stata uccisa. Procedendo per piccole dosi, ma con costanza, si è invece cercato di abbinare tutto questo patrimonio di conoscenze con più rigore, chiedendo alle persone anche di impegnarsi di più nella documentazione, perché tutto era soprattutto nella loro testa”*.

Le risorse umane giocano chiaramente un ruolo fondamentale sia negli anni Eni che in quelli General Electric. Se durante gli anni precedenti l’acquisizione il personale del Nuovo Pignone è sempre stato caratterizzato da impulso, intuizione e creatività nello sviluppo delle tecnologie e nella gestione del business, pochi anni dopo l’acquisizione da parte di General Electric è molto più diffusa una specifica “disciplina organizzativa” e sono in uso processi formalizzati per sfruttare a pieno le potenzialità dei prodotti a base tecnologica.

Maria Sferruzza (General Manager Contractual and Maintenance Services, Turbomachinery Solutions), arrivata in azienda nel bel mezzo del percorso di integrazione, spiega bene questa fase di transizione in cui venivano combinati creatività e processi: *“Quando sono entrata, Nuovo Pignone era già GE. Una delle caratteristiche fondamentali di Nuovo Pignone era la creatività, la capacità di generare idee, che poi si è tramandata anche alle persone nate direttamente come GE. Tuttavia, il fatto che tu sia creativo non necessariamente ti porta a trasformare l’idea in un prodotto finito/servizio disponibile. La capacità di strutturare l’idea attraverso un processo (che è la forza della GE), invece, aiuta questa innovazione.”*

Al momento dell’acquisizione le competenze *core* erano senza dubbio già presenti a Firenze. La scuola generazionale - di cui Ferrara è stato il maestro - che ha le sue radici a partire dagli anni '60, presidia e rafforza la *domain knowledge* anche sotto General Electric. Al momento dell’acquisizione i tecnologi del Nuovo Pignone sono caratterizzati da una grande flessibilità mentale, che però spesso si traduce in mancanza di disciplina e assenza di *project knowledge*. Ma cosa cambia con l’arrivo di General Electric? Come già detto, la prima cosa che i dirigenti del Nuovo Pignone si aspettano è una forte internazionalizzazione del management, che tuttavia non avviene se non limitatamente al CEO (John Blaystone) e a pochi altri. Per i primi anni si assiste invece ad una stabilità nei ruoli e delle persone. Nuovo Pignone resta un’azienda con management

prevalentemente italiano e i primi leader internazionali hanno il solo compito di introdurre e condividere alcuni processi gestionali. Secondo Paolo Noccioni (General Manager Engineering, Turbomachinery Solutions) e Roberto Baccani (General Manager Engineering, Downstream Technology Solutions), questa graduale introduzione di “americani” fa sì che si formi pian piano una classe dirigente italiana in grado di accettare e assorbire il cambiamento che sta avvenendo con l’acquisizione. Una classe dirigente che a poco a poco familiarizza con le procedure della grande *corporate* e si internazionalizza progressivamente.

Le cose mutano con l’arrivo di Claudi Santiago nel 1997 e con la piena globalizzazione dell’azienda. La rapida crescita di Nuovo Pignone in quegli anni rende la sede fiorentina meta ambita e attraente agli occhi di molti colleghi stranieri di General Electric, a tutti i livelli, non solo quelli manageriali. La compresenza di italiani e americani aiuta ulteriormente la compenetrazione tra il mondo General Electric e quello Nuovo Pignone in quanto gli americani hanno portato pragmatismo, rigore finanziario e orientamento al risultato, che si sono sposati con l’attenzione al particolare e alla forte competenza tecnologica, tipici della cultura italiana e importanti in un’azienda ad alto contenuto tecnologico.

Se da un lato la presenza di dipendenti provenienti da tutto il mondo facilita la compenetrazione tra la dimensione internazionale e quella nazionale, dall’altro si viene a creare anche una sorta di sana inquietudine interna. Gli uomini Nuovo Pignone capiscono infatti che le sole “hard skills”, ossia le sole competenze tecniche, non bastano più e servono anche le “soft skills”, ossia le capacità di comunicare, un certo stile manageriale e la capacità di gestire e valorizzare le persone.

Tutto ciò determina processi di modifica e crescita delle competenze manageriali e genera anche alcune nuove sfide. Infatti, come molti degli intervistati notano, viene percepita qualche forma di immotivata discriminazione nei confronti del management italiano. Piero Salvadori, presidente di Nuovo Pignone dal 2004 al 2007, fa notare che se da un lato l’introduzione di un management internazionale in campo finanziario era accettata e digerita, poiché tali competenze in Nuovo Pignone erano carenti, dall’altro non si comprende come mai alcune posizioni più tecniche, per le quali un management italiano avrebbe presentato le competenze necessarie, non siano alla fine state ricoperte da italiani.

Il fatto che Claudi Santiago si fosse circondato di managers americani era un segnale rispetto alla casa madre, ed in particolare Santiago voleva assicurare Jeffrey Immelt (che nel 2000 prende il posto di Jack Welch) rispetto a quanto stava accadendo a Firenze: *“Claudi è stato in grado di far sposare due culture: quella GE con quella del Nuovo Pignone, perchè ha visto il valore di entrambe e ha saputo esaltarle entrambe senza penalizzarne nessuna”*, sottolinea Jane Victoria Moffat, General Counsel, Turbomachinery Solutions. Questa tensione era ben presente ma anche

ben monitorata fin dai primi giorni dell'acquisizione, poiché l'accumularsi di reciproca diffidenza avrebbe portato a risultati particolarmente negativi. Il tentativo è stato allora quello di coinvolgere persone in grado di guadagnarsi autorevolezza e fiducia sia a Firenze che in America. Un esempio per tutti è stato Alberto Cerruti, italiano di nascita, ma anche esperto del mondo GE, come sottolinea Moffat: *“Il fatto che Cerruti, figura di fiducia e di rigore in GE, fosse coinvolto nel board di Pignone già ai tempi dell'acquisizione, confortò molto sul fatto che i dipendenti del Nuovo Pignone fossero considerati credibili e validi dalla GE”*. Saranno infatti poi queste figure a cementare i rapporti all'interno del gruppo, e a creare le condizioni per apprezzare la creatività e l'impegno degli ingegneri e dei manager fiorentini.

Negli anni 2000, Nuovo Pignone era ormai diventata una società globale e all'esigenza di cementare i rapporti tra Firenze e Stati Uniti si affianca e prende corpo l'urgenza di far partecipare sempre di più il management di Nuovo Pignone ad una comunità di manager veramente internazionale. Sottolinea oggi Claudi Santiago: *“La leadership di una società globale deve per sua natura essere globale, avere esperienze globali. La disponibilità delle persone a passare da un posto all'altro è fondamentale.”* Ecco allora che la domanda “quanti manager americani lavorano oggi a Firenze?” viene superata dall'interrogativo: “quanto Firenze sta contribuendo alla crescita della classe dirigente del mondo GE?”. Dimensione questa particolarmente sfidante, perché tale obiettivo si scontra con una scarsa propensione alla mobilità geografica, tipica di contesti non-anglosassoni.

Negli anni di Claudi Santiago Nuovo Pignone si impegna molto nella formazione di manager globali, ponendosi degli obiettivi molto ambiziosi, consapevole di come si tratti di un processo pluriennale: una sfida che non può essere vinta in breve tempo. *“Se per fare un bambino ci vogliono nove mesi, per avere un management globale ci vogliono anni!”* Una persona infatti non cresce solo grazie ai corsi di formazione ma bensì anche grazie alle esperienze sviluppate in contesti di vario tipo. Ad anni di distanza, Santiago sottolinea con soddisfazione che tanti di quei manager che avevano iniziato in quel periodo il loro percorso di formazione, oggi occupano posizioni di grande responsabilità in GE o in altre grandi imprese internazionali.

#### **4.2.1 Il Talent & Resource development**

*“Una caratteristica fondamentale di questa acquisizione e del suo successo è stato il lavoro fatto sui quadri, sulla crescita dei talenti, con strumenti che a livello nazionale al Nuovo Pignone non sarebbero stati accessibili, quali la mobilitazione delle persone, i corsi, le opportunità di lavoro all'estero, ecc.”*

Con queste parole Nicola Marcucci descrive come General Electric cambia l'approccio alle risorse umane. Al momento dell'acquisizione Nuovo Pignone infatti è una realtà principalmente italiana, molto concentrata sulla produzione. Con l'acquisizione l'azienda entra però in un mondo di opportunità completamente internazionali, per il quale le competenze presenti non sembrano essere più sufficienti.

General Electric interviene pertanto con numerosi programmi per promuovere lo sviluppo e la crescita delle persone. La forte crescita organica ha richiesto programmi di formazione *ad hoc*. L'idea di impostare i processi di apprendimento seguendo un approccio alla *Sitting-with-Nellie*, ossia tramite un processo di imitazione di colleghi più esperti non è più concepibile. C'è sempre più il bisogno di creare degli esperti in poco tempo tramite percorsi di training formalizzato. A tale scopo, dal 2001 a Firenze è presente il più grande centro europeo specializzato nella formazione manageriale, il *Florence Learning Center*. Il centro fiorentino si estende su 5.600 metri quadrati, dispone di trenta sale conferenze ed eroga annualmente 140.000 ore di formazione a 10.000 dipendenti GE provenienti da trenta paesi. Il Florence Learning Center ha inoltre stimolato la nascita della *Oil & Gas University nel 2005*, un percorso di studio di sei mesi diretto ad ingegneri selezionati (massimo trenta per edizione) provenienti dalle maggiori aziende dell'industria oil & gas che sono clienti GE.

Viene poi stimolata la partecipazione al programma Edison, un percorso di accelerazione che consiste nella selezione di giovani ingegneri ad alto potenziale e nella loro rotazione ogni 6/8 mesi per una durata di tre anni in varie realtà GE. È stata inoltre creata, sempre presso la sede GE Oil & Gas di Firenze, la *Technical Training Academy (TTA)*, una struttura di formazione che offre training strutturati ai cosiddetti *Field Service Engineers*, gli ingegneri di GE Oil & Gas che andranno ad operare presso gli impianti dei clienti in tutto il mondo. La TTA offre percorsi che uniscono la formazione con il cosiddetto *training on the job*. Nel 2012 è stato lanciato anche il *Sales 3.0*, un training *ad hoc* pensato per la forza vendite. La logica sottostante a molti percorsi formativi di GE Oil & Gas è che le competenze tecniche servono a tutti i livelli: anche se vendere la parte di ricambio non è come vendere la turbomacchina, le competenze tecniche sono critiche perché è necessario interfacciarsi con i manutentori.

Ma lo sviluppo di nuovo talento passa anche tramite la responsabilizzazione e il coinvolgimento, che diventano ben presto caratterizzanti in Nuovo Pignone. L'integrazione tra lo stile fiorentino e quello stelle e strisce porta ad un *cocktail* inedito: "*L'approccio tipico nel Pignone era che si dovesse rendere conto prima di investire*" - sottolinea Luciano Lazzarini - "*lo stile americano, invece, diventa quello di dare fiducia, per poi controllare e valutare*". Questa nuova logica basata



sulla responsabilizzazione e sulla trasparenza della valutazione innesca un ritmo di coinvolgimento delle risorse umane del tutto nuovo anche per il mondo GE. Un esempio per tutti: il ruolo dei sindacati.

#### 4.2.2 Il ruolo dei sindacati

Il rapporto azienda-sindacati in Nuovo Pignone è stato in passato ed è tuttora un rapporto completamente *sui generis*: una vicenda che sindacalmente ha pochi eguali. Come descritto nella storia del Nuovo Pignone, i sindacati svolgono un ruolo fondamentale nella fase dell'acquisto di Nuovo Pignone: dall'aver consegnato una lettera al management General Electric, dove chiedono esplicitamente di esser acquisiti dall'azienda americana, all'aver interpellato l'antitrust di Bruxelles per provare a tagliar fuori dall'accordo la Dresser. Inoltre, continuano a giocare un ruolo fondamentale anche in seguito, instaurando un rapporto costruttivo nelle relazioni tra management e dipendenti. Il presidente Messeri descrive il rapporto coi sindacati con le seguenti parole:

*“Noi forse siamo una delle pochissime realtà in Italia in cui le relazioni sindacali sono ottime. Vediamo i sindacati come una risorsa, non come un problema, perché se vogliamo fare una trasformazione, come ne abbiamo fatte tante, chiamiamo poche persone (i rappresentanti) e gliela spieghiamo. Si è instaurato un clima di credibilità e di rispetto che ci aiuta. [...] Sono dei facilitatori. È stato così per gli ultimi quindici anni, e continua ancora a esserlo.”*

Contrariamente a quanto pensato da General Electric all'inizio dell'acquisizione (culturalmente, il mondo General Electric, come il mondo americano in generale, è sempre stato molto titubante sugli stabilimenti caratterizzati da una forte presenza sindacale), il caso Nuovo Pignone ci mostra che il rapporto sindacato-azienda può essere un rapporto sano e costruttivo. Ciò che deve andare avanti è il bene dell'azienda. Anche in presenza di scioperi a livello nazionale, in Nuovo Pignone il management e i sindacati riescono a gestire e minimizzare i danni che potrebbero essere causati alla “famiglia” Pignone. Sarebbe facile obiettare che con un business in forte crescita è particolarmente facile trattare coi sindacati, tuttavia, in Nuovo Pignone troviamo una filosofia sindacato-management unica dove vige confronto e ascolto reciproco, perché quando l'azienda guadagna, l'azienda è anche disposta ad investire, ma affinché l'azienda guadagni, anche i dipendenti devono venire incontro nei momenti di necessità. A fronte dell'aumento della domanda sono stati ad esempio reintrodotti i turni di notte, operazione tutt'altro che banale nella negoziazione sindacale,

che invece a Firenze non ha rappresentato un problema. Nel descrivere la “logica” sindacale, Claudio Giardi (FIOM-CGIL) utilizza le seguenti parole:

*“Noi ci confrontiamo continuamente con l’azienda. E chiaramente sappiamo benissimo che il buon funzionamento è il guadagno. Però, parliamoci chiaro: se l’azienda guadagna, l’azienda investe. Se l’azienda investe, si lavora e c’è futuro, c’è occupazione. Oggi abbiamo un modo di rapportarci che è collaudatissimo. [...] Il confronto fra ‘proprietà’ e rappresentanze sindacali, secondo me, è determinante. Confronto chiaro, leale. Dove c’è un problema, si cerca di risolverlo, da tutte e due le parti. [...] Non sarei in grado di vedere un’azienda così senza avere una rappresentanza sindacale che è sempre disponibile al confronto e che cerca di stimolare l’azienda anche in questo senso.”*

### 4.3 Nuovi processi e struttura: la ricerca di efficienza e flessibilità

Nonostante le tante novità e i processi introdotti a seguito dell'acquisizione, Nuovo Pignone vuole essere un'azienda snella, la cui agilità dipende dall'incontro-scontro tra creatività - caratteristica che contraddistingue da sempre l'azienda fiorentina - e metodicità, fattore saliente dell'azienda americana. Essere creativo, esattamente come essere metodico, non si traduce necessariamente nell'essere agile, ma quel che è certo è che l'agilità richiede spirito di adattamento. E Nuovo Pignone è riuscito ad adattarsi, mantenendo parte del proprio DNA (il senso di grande imprenditorialità che muove l'azienda a cercare sempre una soluzione a problemi per cui non esiste ancora una soluzione disponibile) e simultaneamente adeguandosi al rigore nella gestione dei processi, dei talenti, delle persone e dei risultati finanziari che è stato introdotto da General Electric. Ciò che emerge è l'introduzione di una nuova logica secondo la quale il successo si definisce non solo come successo delle *performance* tecnologiche verso il cliente (filosofia Nuovo Pignone), ma anche come successo delle *performance del business* (filosofia General Electric). Ma tutto ciò non è né facile né scontato e richiede quindi interventi specifici. Per esempio, in GE Oil & Gas il tema dell'anno per il 2013-2014 è quello della semplificazione, cioè semplificare i processi per fare innovazione più velocemente, anche attraverso il concetto di "fast works", per esempio verificando rapidamente se un'idea è promettente e abbandonarla o portarla avanti di conseguenza.

Simone Zeloni descrive i cinque processi che, a suo modo di vedere, hanno costituito per molto tempo l'ossatura della società:

- due processi di programmazione e pianificazione business e finanziaria di medio e breve termine: si tratta dei processi S1 ed S2;
- la session C, ossia il processo di revisione e pianificazione di organizzazione risorse e persone (che è un processo che tuttora esiste in GE);
- la session D, ossia il processo di revisione di tutti i processi di compliance, in particolare le norme etiche di comportamento sia interno, che commerciale;
- la session E, ossia tutti i processi di EHS.

L'insieme di questi processi porta non solo più managerialità in azienda, ma permette anche di creare una "lingua comune", una grammatica di base, che consente il dialogo all'interno e tra le varie divisioni (nonostante il "gergo" resti specifico per ciascuna divisione). Questa grammatica facilita inoltre il dialogo con altre realtà di General Electric, potenziando quindi eventuali sinergie e scambio di idee ed informazioni. Con l'arrivo di General Electric, infatti, i processi non nascono e finiscono localmente, ma sono misurati e presentati ai vertici della multinazionale. Si chiede pertanto una reportistica, meno finalizzata alla gestione del business locale e piuttosto basata sulla

gestione di un business locale che fa parte di un business globale. Ciò che General Electric introduce è pertanto una prospettiva globale, che viene rafforzata da una continua applicazione dei processi ai quali non si può derogare, rappresentando questi i ritmi vitali della pianificazione del business, ma che vengono costantemente rivisti in un'ottica di semplificazione. Infatti, un eccesso di processi rischierebbe di rallentare la capacità di adattamento e di reazione. Mario Colangelo descrive così la *challenge* della semplificazione:

*“Serve un giusto bilanciamento tra processi ed empowerment. Negli ultimi anni si è assistito ad uno sbilanciamento verso troppi processi e per questo adesso si vive una fase di recupero dell'autonomia individuale. Si richiede che il management sia più intraprendente e diretto a qualunque livello: il fatto che i livelli in General Electric sono abbastanza accorciati (capita a tutti di parlare con l'amministratore delegato) permette di portare rapidamente i problemi dal basso verso l'alto, se l'urgenza lo richiede. Quando questo avviene, l'azienda si muove rapidamente.”*

Per quanto riguarda l'assetto strutturale, con l'avvento di General Electric si assiste infine ad una funzionalizzazione a livello organizzativo. In particolare si distinguono due tipi di funzioni, gestite in modo diverso. Da una parte ci sono le c.d. Streams, ossia le linee di business che si occupano di prodotto e della sua commercializzazione; dall'altra ci sono le funzioni di Supply Chain, Resource Management, Information Technology, Finance, che non appartengono alle singole linee di business, ma sono a loro supporto di queste.

A livello di linee di business, General Electric ha portato a compimento l'obiettivo che Guido Ciatti (Executive Services, Turbomachinery Solutions) ha definito il “Go to Market”. Nuovo Pignone propone un'offerta reattiva, basata sulle esigenze del cliente (la logica è quella del “market to product” e non del “product to market”) che vengono carpite dalla capillare presenza della forza vendita sul mercato.

In generale, acquisire piena padronanza di questi processi e sistemi rappresenta un passaggio fondamentale nel percorso che porterà Nuovo Pignone a fondersi in General Electric. Questi processi e questa struttura permettono a GE Oil & Gas di interfacciarsi con il resto del mondo General Electric utilizzando la stessa grammatica e linguaggio. Inoltre, l'introduzione di processi e la struttura a marchio GE riescono ad aggiungere al *domain knoweldge* di Nuovo Pignone (fonte della creatività dell'azienda), la *project knowledge* necessaria per sviluppare prodotti orientati al mercato. Indubbiamente il rischio è quello che alzando il livello di formalizzazione dei processi si arrivi a smorzare l'approccio artigianale, la creatività tipica di un contesto di medie dimensioni. Bilanciare la pressione interna derivante dall'efficientamento di processi, con un business creativo

focalizzato sulla risoluzione dei problemi del cliente rappresenta un ambito di confronto ancora aperto, una sfida tutt'altro che superata. Una sfida rilevante, visto che il cliente di GE Oil & Gas non richiede oggi solamente modularità e efficienza, ma richiede anche l'empatia e la competenza sull'intero sistema. Specialmente da un'azienda che ha visto la sua ingegneria trainata da figure come quella di Ferrara.

#### 4.4 Valori: la solidità della cultura di fabbrica e la trasparenza dei processi di gestione

Nel Nuovo Pignone post-acquisizione si fondono due approcci diversi, ma complementari, rispetto a tecnologia, innovazione, e gestione delle risorse. Queste differenze nascono da un diverso sistema valoriale che caratterizza il Pignone e General Electric. Se da un lato, dalla tradizione fiorentina viene ereditata la competenza specifica rispetto ad un settore industriale molto particolare, l'expertise tecnologica e la conoscenza dei clienti, da General Electric arrivano nuovi processi, una propensione ad una diversa dimensione di crescita, a una forte espansione geografica e la focalizzazione sui risultati, sulla pianificazione. Le parole d'ordine divengono “*expansion, extension, growth, market penetration*”<sup>23</sup>. Il risultato, tutt'altro che banale, è stato quello di un'azienda che ha saputo affrontare in maniera nuova delle sfide competitive in un settore difficile, in profonda evoluzione, che probabilmente le due aziende, rimanendo divise, non avrebbero saputo affrontare, come sottolinea il Presidente Messeri: “*l'incontro tra le due culture è stato vincente: ognuna con le sue forze e le sue debolezze ha dato vita a sinergie ottimali. Expertise ed eccellenza tecnologica da una parte, risorse finanziarie e globalità dall'altra*”.

Le due culture aziendali hanno in comune il gene della “passione”: il senso di imprenditorialità orientato a trovare soluzioni tecniche tipico di Nuovo Pignone si sposa con l'approccio metodico e finalizzato a identificare modelli di business che funzionano, caratteristico di General Electric. Ciò che resta del vecchio Nuovo Pignone è la centralità del prodotto che non scompare con l'introduzione del *focus* sui risultati, ma anzi viene rafforzata.

La principale novità - o quanto meno quella più evidente - è la capacità programmatica che arriva a Firenze dagli Stati Uniti. Nel gruppo Eni, Nuovo Pignone aveva sviluppato una tendenza a minimizzare i problemi, piuttosto che analizzarli e risolverli, ma con General Electric si impara che è meglio dire e sapere come stanno le cose: “*Better deal with bad news than with surprise!*”, enfatizza Claudi Santiago.

Alberto Tesei ricorda le sue sensazioni dopo le prime riunioni post-acquisizione: “*Mi resi conto che la mentalità di GE di guardare il più possibile a cosa succede l'anno dopo, preoccupandosene l'anno precedente, era molto positiva e nuova per noi. Io non mi ero mai posto il problema del*

---

<sup>23</sup> Secondo Paola Pulidori: “*tutti gli aspetti di capacità manageriale, pragmatismo, orientamento al risultato, si sono andati a sposare con quello che è l'attenzione al particolare tipica di noi Italiani (noi Italiani siamo perfezionisti). Quindi da una parte ci sono stati gli Americani che ci hanno spinto a prendere decisioni anche in condizioni di incertezza, dall'altro c'era il gruppo di italiani di cultura italiana che hanno cercato di spingere per mantenere quel livello di attenzione al particolare che è importante in un'azienda ad alto contenuto tecnologico*”.

*fatturato dell'anno successivo: l'importante per noi era la commessa, era che si lavorasse, che si mantenessero i posti di lavoro”.*

Un'altra dimensione rilevante per descrivere i cambiamenti degli ultimi anni, riguarda i valori legati alla gestione delle risorse umane. L'*expertise* tecnica continua ad essere uno degli aspetti principali del lavoro in Nuova Pignone, ma non rappresenta l'unico parametro su cui viene valutato lo sviluppo e le competenze dei lavoratori. Simone Zeloni ricorda l'introduzione delle 4E - Energy, Execution, Energize ed Edge - da parte di General Electric. In questo nuovo sistema una persona viene valutata da un punto di vista della sua *expertise*, ma non solo, anche da un punto di vista della sua capacità di agire e trasformare i piani in azione e di portare i risultati (*execution*); viene anche presa in considerazione la sua capacità di fare le cose con energia, la sua capacità di trasmettere quest'energia agli altri (*leadership*) e la sua capacità di “vedere oltre”: dimensione quest'ultima particolarmente rilevante, che verrà inquadrata nel concetto di “Imagination@work”.

Nuova Pignone però rimane innanzitutto un'azienda manifatturiera e la forte eredità della cultura di fabbrica rimane uno degli aspetti centrali da preservare anche della nuova realtà. Il rischio era che con l'introduzione di nuovi processi e le tante nuove assunzioni si annacquassero i valori che avevano caratterizzato il lavoro dei dipendenti del Nuova Pignone, la capacità di stare in stabilimento, la loro consapevolezza come lavoratori e la volontà di trasferire ai nuovi arrivati gli stessi valori. Inoltre, i grandi cambiamenti a livello sociale stavano portando a mettere in secondo piano l'orgoglio della tuta blu, la cultura operaia e sindacale. Nota Claudio Giardi che a differenza della maggioranza delle aziende italiane, in Nuova Pignone si è difesa con tenacia questa tradizione, con il risultato che oggi l'azienda rimane una realtà che è consapevole del suo DNA industriale. Accanto a ciò viene rafforzata l'attenzione sulla sicurezza sul lavoro. Lo stabilimento fiorentino raggiunge la certificazione “Global Star”, una certificazione interna al mondo GE che viene riconosciuta agli stabilimenti che si sono distinti per comportamenti particolarmente virtuosi in ambito EHS (*Environmental Health & Safety*) nel 2007 e nel 2012. Stesso risultato viene conseguito anche dagli stabilimenti di Bari e Massa, rispettivamente nel 2013 e 2014.

Nuova enfasi viene posta anche a come i valori devono essere trasmessi al di fuori dell'azienda. Soprattutto lavorando in un contesto multinazionale, è importante condividere con il mercato, con fornitori, clienti, e azionisti che Nuova Pignone è un'azienda etica ed integra dal punto di vista della *compliance*. Sottolinea il Presidente Messeri che la convinzione da comunicare e difendere è che questo approccio - e l'assenza di compromessi sulla *social corporate responsibility* - rappresentano un valore per l'azienda e sono atteggiamenti che ripagano nel lungo termine.

L'esperienza di alcuni ex-dipendenti dimostra poi come il lavoro in Nuovo Pignone abbia un impatto oltre ai confini aziendali. Sottolinea Simone Zeloni: *“Ci sono persone che hanno finito una carriera col Pignone ed uscendo avevano ancora l'energia di fare. Alcune di queste persone si sono messe insieme, alcune sono state cooptate da chi aveva un'idea: sono nate delle società che oggi lavorano e cooperano con noi e che hanno lo stesso sistema di valori che è quello di trasmettere conoscenza, dell'etica di comportamento, dello stare sul mercato in maniera competitiva, dell'investire in tecnologia, di investire in ricerca.”* L'insegnamento della “scuola Nuovo Pignone” rimane dunque oltre la quotidianità del rapporto di lavoro e si trasferisce anche sulla filiera e in ambiti industriali complementari.



## 4.5 Il rapporto col territorio

Nuovo Pignone e General Electric sono riusciti non soltanto a creare filiere tecnologiche sul territorio, ma anche a trasferire la loro cultura a tutto l'indotto e a svilupparne la rilevanza. Le nuove avventure imprenditoriali degli ex-Pignone rappresenteranno una delle dimensioni dell'impatto dell'azienda nei confronti del territorio fiorentino. Il rapporto con il territorio ruota attorno a tre attori principali: (a) le istituzioni, rappresentate da Regione, Province e Comuni, (b) le università e le scuole del territorio e (c) le altre aziende presenti sul territorio.

Già dai tempi di La Pira, Nuovo Pignone è fortemente legato alle istituzioni. In particolare, negli ultimi anni assistiamo ad un forte legame tra Nuovo Pignone e Regione Toscana. Per esempio, alcuni progetti regionali vedono Nuovo Pignone capofila di una rete di 15 piccole e medie imprese, università e laboratori di ricerca. Nuovo Pignone fa sviluppare a queste università e a queste aziende dei progetti specifici e la Regione sostiene il progetto con finanziamenti specifici. Si tratta di progetti dove vengono ricercate sinergie tra le diverse competenze messe in campo: Nuovo Pignone ha un apporto ulteriore di Ricerca e Sviluppo e svolge una funzione di traino nei confronti di realtà più piccole; le aziende hanno la possibilità di affacciarsi sul mercato internazionale e potersi così globalizzare; la Regione lo vede come un modo per sviluppare ulteriormente l'industria *high tech* sul territorio.

Il progetto di Avenza, già citato in precedenza, rappresenta un caso molto interessante nella caratterizzazione dei rapporti tra Regione e Nuovo Pignone. In questo caso, grazie alla collaborazione della Provincia, di alcune amministrazioni comunali e di altri enti del territorio, si è riusciti a costruire nell'area aeroportuale di Avenza (nei pressi di Carrara), uno *yard* dove vengono assemblati moduli industriali giganteschi (si parla di moduli dell'altezza di un palazzo di otto piani e del peso di duemilacinquecento tonnellate l'uno).

Il fatto di appartenere ad una multinazionale e di rappresentare l'*headquarter* globale di GE Oil & Gas fino al 2013 e comunque tuttora l'*headquarter* globale del grande business del Turbomachinery Solutions, ha inoltre ricadute per il settore dell'ospitalità e del turismo della città di Firenze che vede aumentare le presenze in città legate a eventi straordinari di GE e alla gestione routinaria delle attività del Nuovo Pignone. Oltre ai flussi di personale interno a GE si calcola che Nuovo Pignone porti a Firenze ogni anno circa trentamila persone tra clienti e fornitori. Firenze è diventata grazie a Nuovo Pignone un punto di riferimento nel settore; ad esempio, da quindici anni a questa parte, a Firenze, si svolge il *GE Oil & Gas Annual Meeting*, un forum internazionale sul mercato del petrolio e del gas. Si tratta di un meeting mondiale, al quale partecipano oltre mille operatori provenienti da tutto il mondo.

Nuovo Pignone ha costruito negli anni anche solidi rapporti con le università, toscane e non. Il mondo dell'università e della ricerca, infatti, ha valori e comportamenti compatibili con quelli di Nuovo Pignone. Come afferma Simone Zeloni, il minimo comun denominatore è quello dell'innovazione e della creatività. Innanzitutto uno stretto rapporto con le università locali ha permesso a Nuovo Pignone di saper portare in azienda le *skills* e *capabilities* adeguate. Benché per alcune specifiche competenze Nuovo Pignone sia ancora costretto ad attingere dall'estero, per quanto riguarda le competenze necessarie allo sviluppo delle tecnologie e alla produzione, il territorio toscano e nazionale sembrano soddisfare appieno le competenze richieste.

Oggi GE Oil & Gas è un'azienda globale e la globalizzazione porta con sé il rischio di delocalizzazione. Fino ad oggi Nuovo Pignone ha saputo dimostrare di essere competitivo sui mercati internazionali e allo stesso tempo di affondare le radici della sua eccellenza nel territorio dove si è sviluppata la sua ingegneria. Questo equilibrio tra locale e globale è senz'altro una delle lezioni più forti del caso GE ed è un messaggio importante e rilevante anche per le aziende italiane che in questi anni si stanno interrogando rispetto all'arrivo di capitali stranieri e che affrontano la sfida dell'internazionalizzazione.

## 4.6 La capacità di GE di entrare nei mercati esteri

“Se chiedete ad un americano medio quali sono i tre concetti che meglio rappresentano l’America vi risponde certamente ‘La mamma, la torta di mele e la General Electric ’... no, anzi ‘La mamma, la General Electric e la torta di mele!’” (Lucio Lusso).

Icona dell’industria americana, General Electric è una delle principali aziende globali. L’acquisto di Nuovo Pignone ha rappresentato solo una delle centinaia di operazioni di acquisizioni condotte dal gigante americano nel corso degli anni, ma con il senno di poi è stata senza dubbio una delle operazioni più rilevanti anche per il CEO Jack Welch, che a questa mossa dedica molta attenzione e la fa seguire dai suoi uomini di maggiore fiducia. Sarà una tappa fondamentale per il mondo GE, visto che l’azienda americana, proiettata a diventare una *global corporation*, era ancora fuori dal mercato dell’oil & gas e voleva presidiare la sua presenza in Europa. Abbiamo già sottolineato come la fusione e la complementarietà tra l’*expertise* Nuovo Pignone e il *global reach* di GE siano state armi competitive fondamentali per GE Oil & Gas nel suo posizionamento in un settore industriale particolarmente ostico.

Evidentemente l’entrata nel mondo GE rappresenta per Nuovo Pignone un cambio di scenario senza precedenti. Sebbene già presente sul mercato internazionale sotto l’Eni, entrando nell’orbita General Electric le opportunità dell’azienda fiorentina si espandono a dismisura. Questo avviene proprio mentre anche General Electric sta accelerando il suo percorso di internazionalizzazione. Si innesta così un circolo virtuoso che mette al centro l’espansione su nuovi mercati.

Certo, la partecipazione ad un gruppo come GE porta anche a tensioni non da poco. Ad esempio, il ricorso a prassi di *outsourcing* della produzione per alcuni componenti ritenuti standard e alcune attività non considerate critiche. Questa scelta, quando si concretizza nella dismissione di certe produzioni ritenute storiche a Firenze, viene mal digerita. In Pignone valeva la regola che è sempre meglio sapersi fare le cose da soli, anche perché non è sempre facile prevedere da che ambito proverrà uno stimolo di innovazione e cambiamento. Perdere ambiti di produzione vuol dire perdere ambiti di competenza e conoscenza e dunque anche capacità di innovare.

Nonostante queste resistenze, Mario Colangelo racconta che già nella fase di analisi pre-acquisizione appaiono evidenti i vantaggi che il brand General Electric è in grado di apportare all’espansione di Nuovo Pignone al di fuori dei confini italiani ed europei. Presentandosi come GE, Nuovo Pignone riesce ad interfacciarsi alla pari con clienti enormi come Exxon e Chevron, o con fornitori quali Oracle. Inoltre, la nuova fase di internazionalizzazione di Nuovo Pignone si innesca andando a cercare sinergie su mercati non banali dove la *parent company* americana è già presente.

Un esempio per tutti è stata la creazione di una *joint venture* in Cina, avvenuta anche grazie all'acquisita solidità reputazionale di GE.

Uno degli aspetti più delicati dell'espansione internazionale è stato quello del coinvolgimento dei partner internazionali. Ci fa notare Giovanni Bucaneve che la richiesta da parte dei paesi produttori di petrolio e gas di definire rapporti di partnership con aziende locali si fa sempre più pressante. In alcuni casi il partenariato con soggetti industriali del luogo diventa condizione imprescindibile, prevista da sistemi legislativi volti a proteggere lo sviluppo della manifattura del luogo. La capacità di selezionare il giusto partner e instaurare con una nuova azienda dinamiche efficienti ed efficaci non è da darsi per scontata. Fondamentale, in questo caso, l'esperienza di GE di coinvolgere partner locali per accrescere, consolidare e valorizzare il contenuto locale industriale, tramite rapporti già esistenti. Ecco che allora nella sua espansione internazionale, Nuovo Pignone potrà sfruttare il vantaggio competitivo di muoversi sotto il cappello GE, utile anche negli ambiti dove l'adeguamento alle normative locali e la definizione di alleanze strategiche risulta essere per altre aziende estremamente difficile. Proprio in questi contesti, Nuovo Pignone si accorge di avere una marcia in più rispetto agli altri soggetti industriali concorrenti.

## 5. Cosa impariamo dal caso del Nuovo Pignone?

Una delle responsabilità degli studiosi di management è quella di saper guardare nello specchietto retrovisore ed identificare elementi che possono avere determinato casi di successo e di insuccesso in campo aziendale. Talvolta i ricercatori sono invitati ad esprimere giudizi sull'operato del management corrente, ma un obiettivo ben più frequente è quello di provare a generalizzare i risultati analizzati, scoprendone elementi con una validità universale o quanto meno estrapolabile dal contesto specifico in cui esse avvengono. Oppure elementi apparentemente anomali e non spiegabili dalle teorie manageriali esistenti, in modo da dare luogo a nuovi temi di indagine.

Dopo avere analizzato in profondità il caso dell'acquisizione del Nuovo Pignone da parte di General Electric e dopo esserci confrontati con tante persone che a diverso titolo hanno avuto un ruolo in questa storia aziendale estremamente importante, è stato possibile provare a individuare le ragioni che hanno portato agli onori della cronaca un caso che molto spesso, in passato, è stato citato soprattutto sulla base di informazioni aneddotiche ed eccessivamente generiche.

Afferma Messeri: *"è stato veramente un matrimonio che ha funzionato! Da una parte, noi ci abbiamo messo la nostra capacità ingegneristica, tecnologica, di creatività; dall'altra, loro ci hanno messo processi industriali molto più solidi dei nostri, investimenti e una presenza globale sul mercato che ha aperto tante frontiere."* Sempre secondo Messeri: *"Ne ha beneficiato la GE, ma anche l'Italia in generale, visto che oggi la società è sette volte più grande di quella che era all'inizio"*. Ed in effetti ciò che afferma l'attuale presidente di Nuovo Pignone è condivisibile sia in termini di risultati che di fattori che li hanno determinati, approfonditi nel corso del presente lavoro. In conclusione di questa nostra analisi vorremmo quindi provare a rispondere ad alcuni quesiti che possono consentire una generalizzazione di ciò che è emerso dall'analisi del caso specifico. Per esempio, quali sono gli aspetti alla base del successo di questa vicenda che possono essere utili per affrontare altri percorsi di integrazione? Cosa impariamo da questa partnership italo-americana alla luce ed in vista dei tanti investimenti stranieri, non solo di stampo europeo e americano, che stanno interessando l'industria italiana? Emergono elementi di management di cui le medie e grandi imprese italiane possono fare tesoro, a prescindere da partnership con gruppi stranieri?

In generale, è noto che alleanze strategiche, acquisizioni, partnership industriali, sono operazioni che espongono tutti i soggetti coinvolti a rischi all'inizio difficilmente commensurabili. Spesso, infatti questi accordi hanno esiti profondamente diversi da quelli auspicati. GE di acquisizioni ne ha fatte tante - *"When you do a lot of deals you get good at it"* (Stewart, 1999) - ma quello del Nuovo Pignone è stato in un certo senso un caso da manuale. Va infatti ricordato che l'acquisto del Nuovo Pignone è epocale, non solo in termini di esito, ma soprattutto in quanto rappresenta la prima e più

grande acquisizione di General Electric al di fuori dei confini americani e la prima esperienza in un'operazione di privatizzazione italiana. Essendo stata un'acquisizione di successo vale quindi la pena andare a cercarvi quelle buone regole, a valle e a monte dell'acquisizione, che sembrano aver determinato il buon esito del matrimonio Nuovo Pignone-General Electric.

Dopo avere contribuito con una scansione temporale in quattro fasi dei venti anni trascorsi dall'acquisizione e che hanno portato alla costituzione di GE Oil & Gas (si veda il capitolo 3) e dopo aver identificato cinque diverse dimensioni che hanno caratterizzato il processo di fusione (capitolo 4), procediamo ad evidenziare cinque implicazioni manageriali che possono essere tratte dal caso Nuovo Pignone, auspicabilmente utili per altri processi di integrazione. Non ci sentiamo di affermare che si tratti di elementi strategici ben chiari in Nuovo Pignone e GE sin dal momento dell'acquisizione, ma riteniamo piuttosto che si sia trattato della combinazione di scelte iniziali e di altre effettuate in corso d'opera e che si sia quindi giunti per approssimazioni successive al risultato che apprezziamo oggi: una crescita significativa in termini di fatturato, ma anche in termini di forma di impresa e di modello di business. Un'evoluzione organizzativa che ha permesso di attuare significative sinergie tra le varie divisioni di General Electric.

## 5.1. La complementarità tra le core competence dell'acquirente e dell'acquisito

Al momento dell'acquisizione, Nuovo Pignone vendeva compressori e pezzi di ricambio. Oggi vende soluzioni complete, con una forte enfasi sui servizi. Questo è stato il risultato di un ri-orientamento dell'organizzazione che è passata dall'aver un'impronta tecnologica, basata sul prodotto, ad avere un'impronta più orientata al cliente.

Questo è stato il risultato di una transizione tutt'altro che banale, un riposizionamento dell'azienda in un settore industriale complesso, caratterizzato da dinamiche competitive che hanno visto vincitori e vinti. L'acquisizione e l'entrata nel mondo GE hanno giocato un ruolo fondamentale.

Ogni acquisizione ha la sua storia, e le condizioni da rispettare perché sia coronata da successo, come ci ricorda Alberto Tesei, *“dipendono molto dalle motivazioni di chi acquista. Spesso si acquistano concorrenti per ridimensionarli o farli uscire dal mercato.”*

Anche GE, nella sua storia ha portato a termine delle acquisizioni sulla base di logiche di razionalizzazione. Per esempio, ci fa notare Nicola Marcucci, l'acquisizione di Alstom a Belfort è stata più sofferta rispetto a quella di Nuovo Pignone proprio perché General Electric ha acquistato un'azienda nello stesso settore, che vende lo stesso prodotto (le turbine a gas).

Se non tutte le acquisizioni sono uguali, e se non tutte le acquisizioni sono destinate ad avere lo stesso successo, senza dubbio il caso analizzato ci porta a considerare come variabile chiave la complementarità tra le competenze *core* di acquisito ed acquirente. Al momento della fusione, Nuovo Pignone possiede una tecnologia unica, quella dei compressori che General Electric non ha. La tecnologia in questione è infatti posseduta solo da altre quattro aziende e l'offerta tecnologica è pertanto concentrata in pochi medio-grandi players. A differenza dei concorrenti, Nuovo Pignone presenta però una gamma di prodotto e di competenze tecnologiche uniche che resteranno tali fino al 2000 (quando la Siemens acquisterà la Demag). Questo ventaglio di *knowledge domain* sarà abilitante per proporre soluzioni, piuttosto che prodotti, ai clienti. Il fatto che GE al momento dell'acquisizione non fosse un concorrente diretto di Nuovo Pignone, ma che anzi già avesse avuto modo di apprezzare la solidità delle tecnologie del Pignone, è a nostro avviso un fattore cruciale del successo e deve essere considerato come un requisito – peraltro non sconosciuto alla letteratura di economia industriale – ai fini di un'acquisizione che garantisca la soddisfazione di entrambe le parti e del contesto socio/economico locale in cui l'accordo avviene.

Inoltre, una volta stabilita la complementarità tra competenze *core*, il successo di un'acquisizione dipende anche dal perseguimento di una strategia di diversificazione, dove l'acquirente riesce ad espandere il suo portafoglio prodotti evitando di cannibalizzare quelli esistenti. Diversificazione che effettivamente avviene nel caso che stiamo analizzando. Al momento dell'acquisizione Nuovo

Pignone ha in licenza le turbine a gas di GE (prodotto che negli anni '90 viene commercializzato anche da almeno altre quattro aziende), ma possiede anche un prodotto che va a coprire un nuovo segmento di mercato per GE, quello dei compressori.

Non è chiaro se questa strategia proattiva di diversificazione ed entrata in un nuovo settore industriale fosse la motivazione predominante nella fase di acquisizione. Abbiamo già sottolineato come – in generale - gli obiettivi e le ambizioni di un'alleanza vengono modificati mano a mano che i due partner si imparano a conoscere. Nella fase di acquisizione in esame la principale motivazione sarebbe stata preventiva, più che proattiva: evitare che Nuovo Pignone finisse nelle mani di concorrenti, piuttosto che diversificare in un nuovo settore industriale. Dal momento in cui Nuovo Pignone è entrato nel pacchetto di privatizzazioni, e di fatto è sul mercato, si concretizza l'ipotesi che l'azienda sia acquisita da un grande gruppo industriale, portando con sé le sue tecnologie e le sue licenze. Ma anche se consideriamo che la motivazione principale per l'acquisizione sia stata preventiva, più che proattiva, le tecnologie e l'expertise di Nuovo Pignone giocano un ruolo centrale nel ragionamento che ha portato GE a Firenze. Nuovo Pignone viene acquisita per la sua tecnologia e per la sua esperienza di un settore industriale, quello dell'oil & gas, dove GE sa che sarebbe particolarmente pericoloso perdere terreno rispetto ai suoi concorrenti. Scenario che GE, tramite l'acquisizione, previene.

Perché insistiamo su questa centralità? Nuovo Pignone, nel corso degli anni conferma il suo ruolo di esperto tecnologico in un settore nuovo per General Electric, ed è questa la principale motivazione alla base della decisione di intervenire con molta prudenza su certi aspetti della riorganizzazione aziendale da parte della *parent company*. I compressori di Nuovo Pignone, in particolare, non erano presenti nel mondo GE e sono stati oggetto di una strategia specifica, di lungo termine, basata su solide competenze manageriali, per il loro sviluppo a livello globale. Condizioni esterne e di mercato fanno sì che questo settore industriale acquisisca sempre maggiore rilevanza e ciò permette con il tempo a Nuovo Pignone di distinguersi come baricentro per la tecnologia dei compressori, attorno alla quale sarà costruito il gruppo Turbomachinery Solutions, una delle business units del futuro GE Oil & Gas.

Ogni acquisizione ha la sua storia: il caso Nuovo Pignone ci insegna che le complementarità del *core* tecnologico tra acquirente e acquisito, oltre che la volontà (e la possibilità) di perseguire una strategia di diversificazione, sono condizioni che possono giocare un ruolo fondamentale per lo sviluppo della nuova partnership.



## 5.2. La piena valorizzazione di tutte le risorse disponibili

La Professoressa Melissa Graebner in un articolo del 2004 intitolato “Momentum and serendipity: how acquired leaders create value in the integration of technology firms” esprime un concetto molto chiaro: nelle acquisizioni che si basano sull’integrazione di basi tecnologiche diverse ma complementari, è fondamentale lasciarsi sorprendere dai risultati. La Graebner considera otto diversi casi di acquisizione e spiega come, oltre agli obiettivi attesi, emergono delle opportunità che non erano state previste nella fase di due diligence. Solamente lasciare un adeguato margine di manovra ai manager permetterà alla nuova compagine di sfruttare questo inatteso potenziale. Abbiamo più volte sottolineato che il caso del Nuovo Pignone illustra chiaramente come un’azienda con una conoscenza tecnologica molto profonda, specializzata ed unica, ma con un’insufficiente orientamento al mercato, possa essere trasformata in un leader di mercato attraverso un processo di formalizzazione dei processi e la piena valorizzazione delle sinergie tra tutti gli *asset* dell’acquirente e dell’acquisito. Quello su cui vogliamo ora insistere è che anche nel caso dell’acquisizione di Nuovo Pignone solo con il tempo si identificano le vere potenzialità della combinazione del *know-how* tecnologico fiorentino con la capacità industriale e commerciale di GE.

Anche se la decisione iniziale dell’acquisto era stata guidata da intenti di tipo difensivo più che di crescita, General Electric si rende ben presto conto che Nuovo Pignone aveva una sorta di tesoro non ancora pienamente sfruttato, legato alla tecnologia dei compressori. Si trattava di fatto di risorse del Pignone che in parte rimanevano sotto traccia e che non riuscivano a sprigionare tutto il loro potenziale nel mondo Eni.

Come suggerisce anche Graebner, l’azienda acquirente vuole al più presto mettere a frutto le necessarie sinergie operative e funzionali ed infatti anche nel caso in esame l’introduzione di rigorose procedure in campo di gestione finanziaria, di project management, di risorse umane porterà a Nuovo Pignone un miglioramento significativo della redditività. Ciò detto, lo sfruttamento del *tesoretto tecnologico* fiorentino e le importanti evoluzioni in campo manifatturiero, tecnologico e commerciale che si raggiungeranno nel corso di questi venti anni sono il risultato di un lavoro che la Graebner definisce di *exploration* delle possibilità della nuova compagine. Il successo di questo lavoro vede come preconditione una forte autonomia lasciata al management dell’azienda acquisita e un’intensa attività di dialogo tra acquirente e acquisito. Nel caso che abbiamo analizzato in questo rapporto, GE si è impegnata nel generare risultati economici da ogni singolo *asset* dell’acquisito, ma l’approccio è stato quello della valorizzazione e non certo quello del “prosciugamento”. Le

risorse tecnologiche e i contatti commerciali del Nuovo Pignone non sono mai stati considerati una risorsa semplicemente da utilizzare, ma piuttosto degli asset da coltivare e se necessario irrobustire. I risultati, come abbiamo già visto in precedenza, sono stati notevoli ed anche la stessa Eni, *parent company* di Nuovo Pignone dal 1954 al 1994, oggi vede in GE Oil & Gas un partner strategico col quale co-creare valore.

Non è banale che un'acquisizione riesca a valorizzare appieno le competenze e gli *asset* a disposizione dei partner coinvolti. Tutt'altro che banale superare il rischio di rimanere ancorati ad una logica di razionalizzazione, che evidentemente prevale nel momento in cui due aziende diventano una. La consapevolezza di quali siano le vere potenzialità e di quali risorse costituiscano la base fondante di nuovo vantaggio competitivo arriva solamente in un secondo momento. E se l'efficientamento delle ridondanze e la ricerca di maggiore redditività è obiettivo imprescindibile per il buon funzionamento della nuova compagine è anche fondamentale lasciare lo spazio necessario a far emergere risultati sorprendenti, inattesi, sinergie che sulla carta non erano preventivate.

### 5.3. L'adozione di una check list per il processo di integrazione

Oggi GE Oil & Gas controlla una piattaforma fondamentale per la valorizzazione delle tecnologie del gruppo in questo settore e per lo sviluppo di nuovi modelli di business. Si è arrivati a questo risultato facendo attraversare Nuovo Pignone quattro fasi temporali caratterizzate rispettivamente da *gradualità* (quelle di acquisizione ed integrazione) e *dinamismo* (quelle di crescita e maturità). Di recente, a conclusione di una robusta analisi empirica, due ricercatori della Helsinki University of Technology (Laamanen e Keil) hanno evidenziato che è ancora difficile riuscire ad inquadrare appieno le competenze necessarie e le esperienze rilevanti per gestire un portafoglio di acquisizioni. Certo, l'esperienza conta, ma conta anche la metodicità che l'azienda acquirente riesce a perfezionare con il tempo. Secondo Claudio Materazzi, presidente di Nuovo Pignone dal 2007 al 2012, il segreto del processo di integrazione ruota attorno alla diversa gestione di tre diversi momenti.

Un primo è caratterizzato dal panico. Durante questo periodo, che deve essere breve (non più di 4/5 mesi), è importante che l'acquirente spieghi bene quali sono i suoi obiettivi. Il piano industriale deve essere coerente ed è necessario essere molto chiari sin dall'inizio, anche se a volte le notizie possono essere dure e spiacevoli. La chiarezza è l'arma vincente per evitare la fuga di competenze di qualità che di fronte ad uno scenario di incertezza potrebbero guardarsi troppo velocemente intorno alla ricerca di altri contesti. In questa fase di panico, la *retention* delle risorse umane chiave è infatti fondamentale per garantire all'azienda il tessuto su cui imbastire nuove opportunità di sviluppo.

Il secondo momento riguarda l'assimilazione della cultura ed è un periodo che dura un anno o un anno e mezzo. Durante questa fase i dipendenti valutano se la cultura dell'acquirente è compatibile o meno con la propria e, nel caso non sia compatibile, possono decidere di andarsene. Anche questo frangente deve essere gestito in maniera attenta, con grande attenzione alla comunicazione interna, e alla definizione di un sistema di incentivi che sia in linea con le aspettative che la nuova compagine si sta costruendo per il futuro.

Subentra infine il momento dell'integrazione vera e propria che dura 4/5 anni. Durante questo periodo, General Electric ha una *checklist* ben precisa, uguale per tutti i business acquisiti. Ed è qua utile richiamare le parole del Presidente Beccalli-Falco: *"tutte le acquisizioni avvengono attraverso determinate procedure che sono la ricerca del target, la due diligence, l'acquisizione e poi l'integrazione. Sono tutte diverse ma avvengono tutte nello stesso modo. Dipende da che cosa si acquista e in che industry, ma il processo di acquisizione è lo stesso poiché GE è una macchina di acquisizioni"*.

GE è un caso molto particolare, e lo dimostrano le parole del Presidente Beccalli-Falco, che considera l'acquisizione di Nuovo Pignone un caso di successo, ma "uno dei tanti successi" di GE (facendo sembrare quasi ordinaria amministrazione, un'operazione che per qualunque altra azienda sarebbe stata un'avventura dagli esiti più che mai incerti). Come sottolinea Jane Victoria Moffat: *"Le acquisizioni di maggior successo che ha fatto General Electric sono quelle in cui GE è stata in grado di bilanciare l'introduzione dei propri processi aziendali con la cultura dell'azienda acquisita e le caratteristiche che l'avevano resa così attrattiva in prima istanza"*.

È dunque difficile provare a generalizzare un modello di acquisizione, e applicare ad altre realtà, anche all'interno del mondo GE, singoli ingredienti del modello, ma la comprensione del caso Nuovo Pignone e di altri casi di successo porta a intuizioni interessanti effettivamente applicabili ad un contesto più ampio. La prima intuizione è appunto la metodicità seguita, che ha saputo ritmare e rendere più condiviso l'obiettivo da raggiungere. Oltre a ciò possiamo dire che è fondamentale il mantenimento di un equilibrio, tra ciò che viene fuso in un'unica realtà, e quello che deve rimanere caratterizzante e autonomo.

Fino ad ora Nuovo Pignone ha rappresentato l'essenza di una buona acquisizione poiché General Electric è stata in grado di non ucciderne la cultura, integrandovi al contempo dei processi che le hanno permesso all'azienda di sfruttare al massimo le proprie potenzialità. L'empatia mantenuta dall'acquirente nella fase più immediata di acquisizione, rispetto all'unicità e ai punti di forza dell'azienda acquisita deve rimanere nel tempo: è fondamentale resistere alla tentazione di delocalizzare e spersonalizzare elementi che invece costituiscono il DNA del vantaggio competitivo dell'azienda, in ambiti industriali che conoscono le loro regole e le loro peculiarità.

## 5.4. La disponibilità ad investire per la crescita dopo l'acquisizione

Non è facile affrontare a cuor leggero un'acquisizione. Ma entrare in un gruppo internazionale può spesso rappresentare un importante momento di sviluppo per gli orizzonti aziendali. Guardando all'esperienza di Nuovo Pignone in controluce rispetto alle incertezze che caratterizzano il capitalismo italiano, Paolo Fresco ci ha fatto notare:

*“Viviamo in un mondo che ormai è diventato globale, in tutte le sue manifestazioni [...] e l'alleanza internazionale anche per le società europee, italiane in particolare, è necessaria laddove non sei in grado di diventare tu il capo internazionale. Per Pignone è stata una gran fortuna esser stata assorbita da GE, da sola non ce l'avrebbe mai fatta. In Italia ci sono delle aziende che hanno potenziale di fare per conto loro, o che per determinate circostanze fortunate sono state in grado di saltare sull'autobus [...]. Io non credo che dobbiamo combattere sulle barricate per difendere l'italianità di un'azienda. Il nostro compito è quello di rendere queste aziende di successo. Se per avere un successo devono inserirsi in un contesto di un'alleanza in cui loro siano il partner minore e non quello maggiore, questa alleanza si fa.”*

Quando però il partner industriale a cui cedere questa maggioranza è quello giusto? Non bastano le sue motivazioni dichiarate e le possibili sinergie tra le aree di business. C'è bisogno di qualche cosa di più per superare le ansie e preoccupazioni che accompagnano l'idea di perdere la propria indipendenza. In particolare, la paura di venire inglobati in una grande multinazionale, perdendo di vista le specificità che rendono unica un'azienda sono spesso giustificate, quando l'acquisizione è guidata da una logica di razionalizzazione del settore. In realtà, come abbiamo già sottolineato, non tutte le acquisizioni sono tese agli stessi obiettivi ed anzi alcune aprono nuovi scenari sia per acquisito che per acquirente, con risultati reddituali a valere nel tempo.

In altri casi, quando il boccone è particolarmente grosso, l'acquirente si espone ad un impegno finanziario ingente, che lo svuota di altre risorse necessarie per proseguire nella sua traiettoria di investimento. La nuova realtà che si costituisce a seguito di un'acquisizione richiede investimenti, e l'allineamento dei modelli di business che sappia andare oltre il breve termine.

I partner coinvolti devono riuscire a conquistare la fiducia reciproca, e più in generale devono essere consapevoli che per far funzionare una nuova realtà, lo sforzo imprenditoriale (di *business development* e di investimento) deva andare ben oltre le analisi di *due diligence* che accompagnano il *deal* economico iniziale.

La vicenda del Nuovo Pignone ci dimostra esattamente questo: l'acquisizione è stato il punto di partenza di un cammino lungo e impegnativo dove obiettivo era arrivare alla costituzione di qualche cosa di nuovo, che prima non c'era, né in GE, né in Pignone. Con questo percorso sono arrivati anche gli investimenti. Investimenti necessari per poter mettere a segno i risultati ambiziosi di espansione nel settore oil & gas. L'investimento GE è stato considerevole in termini di risorse umane, formazione, ricerca e sviluppo. Fondamentale è stata la decisione di presidiare il patrimonio tecnologico fiorentino, puntellarlo e ampliarlo, evidenziando anche la necessità di ulteriori acquisizioni, sinergiche rispetto al business esistente, che negli ultimi sette anni hanno significato una spesa pari a oltre quattordici miliardi di dollari.

Oltre ad investimenti diretti ci sono stati anche quelli più indiretti, fondamentali in un'ottica di alleanza strategica. Nuovo Pignone ha avuto modo di fare leva sulle risorse di un'azienda globale accedendo ai suoi centri di ricerca o entrando in mercati internazionali dove la *parent company* era già presente.

Possiamo dire che a parte le dinamiche dell'acquisizione, il *focus* iniziale, l'allineamento di risorse e competenze, un'importante lezione da trarre da questo caso è che l'azienda acquirente deve essere pronta ad investire risorse ingenti nello sviluppo dell'alleanza e della nuova *business unit*. Nel caso dell'acquisizione di Nuovo Pignone, GE non si è presentata all'appuntamento solamente con le giuste motivazioni e con i giusti modelli e processi, ma anche con la potenza di fuoco per poter costruire sulle sinergie iniziali, e gettare le basi per quello che poi diventerà GE Oil & Gas.

## 5.5. Linguaggio comune e rispetto reciproco: i punti di partenza di un dialogo che si chiama integrazione

Quando sono arrivati gli investimenti in Nuovo Pignone? L'opinione del Presidente Messeri è molto chiara: gli investimenti arrivano quando e se si creano le condizioni di reciproca fiducia. “*La credibilità va conquistata*” ci ha ricordato Messeri, e nella gestione delle diverse fasi della fusione quello che si è andato solidificando è un flusso di informazioni e di esperienze che ha accresciuto da un lato la consapevolezza di essere entrati a far parte di un grande gruppo industriale, e dall'altro le possibilità di espansione in un settore industriale importante e su cui grazie all'acquisizione ci si poteva ben posizionare.

Da un lato, Nuovo Pignone è stato capace di conquistarsi questa credibilità, supportato anche da buoni risultati di breve termine. Dall'altro, *il top management* americano ha giocato un ruolo fondamentale nel segnalare la sua forte volontà di ascolto, e a motivare i primi passi della fase post-acquisizione, garantendo innanzitutto il radicamento al contesto locale dove Nuovo Pignone era storicamente insediato.

Come ricordato più volte, il caso di Nuovo Pignone dimostra che un'acquisizione non porta con sé la perdita dell'identità e cultura aziendale di una delle due aziende. L'acquisizione però rende necessario un processo di integrazione durante il quale le due parti hanno bisogno di capire l'una i punti di forza e di debolezza dell'altra ed essere disposte a mettersi in discussione. Nel caso specifico, General Electric ha avuto l'umiltà di riconoscere la leadership tecnologica all'azienda fiorentina. Dal canto suo, Nuovo Pignone ha riconosciuto la sua debolezza in termini di analisi del mercato e gestione finanziaria e si è lasciata guidare dalla multinazionale americana. Alcune scelte di business sono state il risultato di una vera e propria *fusion* dei due approcci strategici. Il focus sul service, ad esempio, fortemente voluto da Claudi Santiago, ha avuto successo nonostante all'inizio la maggior parte dei dipendenti Nuovo Pignone fosse perplessa. Alla fine la strategia scelta ha comunque messo in risalto le forte competenze e il DNA manifatturiero dell'azienda fiorentina, anche agli occhi del cliente.

Due gli elementi da sottolineare rispetto a questo processo di integrazione. Innanzitutto bisogna sottolineare che il processo di validazione e di supporto deve essere reciproca e non unilaterale. L'acquisito deve andare oltre un blocco iniziale problematico, soprattutto se le dimensioni tra le due aziende sono molto diverse, sottolinea Paolo Noccioni: “*per un po' abbiamo avuto il complesso di inferiorità nei confronti di General Electric. È stato fondamentale superarlo, perché ci vuole personalità per stare in una multinazionale!*”. Per superare questo complesso, non solo è l'acquisito che deve saper trovare le motivazioni per partecipare al nuovo gruppo, ma è anche l'acquirente che

deve agire per accelerare una nuova presa di consapevolezza da parte dell'acquisito: *“Noi abbiamo capito di essere i ‘numeri uno’ perché ce lo ha detto Welch”*, ricorda Michele Stangarone.

Secondo aspetto. Condizione necessaria ai fini dell'integrazione, come abbiamo visto, è quella di imparare un linguaggio comune con cui dialogare. General Electric e Nuovo Pignone al momento dell'acquisizione parlano due lingue diverse: Nuovo Pignone un linguaggio guidato dall'ingegneria, GE un gergo e dei processi spinti dalla necessità di riportare ad una traduzione economico/finanziaria ogni aspetto della gestione (Michele Stangarone). L'introduzione di una nuova grammatica, in grado di far dialogare questi due mondi diversi, è stata il risultato di un processo guidato da personaggi chiave, come Claudi Santiago e Pierluigi Ferrara, che hanno svolto il ruolo di interpreti tra le due lingue. Possiamo dire che il metodo è stato quello del *“Piccolo Principe”*: graduale, senza forti discontinuità, e in grado di addomesticare le resistenze.

La fusione di due aziende richiede un compromesso organizzativo da cucire attorno ad un quadro che comunque continua ad essere estremamente dinamico. Nel caso in questione, come in tanti altri casi di acquisizione, il target era un'azienda caratterizzata *“da un'identità culturale fortissima. Il cuore pulsante di questa azienda erano ingegneri, moltissimi dei quali toscani”*, ci sottolinea Paola Pulidori. Proprio questa sua natura, questa sua forte caratterizzazione tecnologica *“questa cura verso il cliente, questa customizzazione, poteva andarsi a scontrarsi con il pragmatismo americano, orientato più alla crescita”*. Nel caso di Nuovo Pignone è stato fondamentale disinnescare questo potenziale conflitto, e lo si è fatto tramite soluzioni organizzative. Si è innanzitutto incoraggiato l'incontro tra le ingegnerie, la partecipazione dei tecnici Nuovo Pignone a progetti tecnologici di ampio respiro per il gruppo. Inoltre è stata vincente la mossa di introdurre manager americani anche ai livelli più bassi della struttura, per diffondere una nuova cultura e un nuovo modo di fare in maniera collaborativa e non impositiva: tramite l'esempio del collega piuttosto che il memo da parte del dirigente.

Il risultato più tangibile di questa reciproca legittimazione, e della definizione di questo nuovo linguaggio è GE Oil & Gas. Il risultato è il *fusion* di due diversi stili in qualche cosa di nuovo che prima non c'era, ma che oggi si vive in azienda ogni giorno. Uno stile nuovo che risponde alla grammatica comune emersa dalla fusione, ma che è difficilmente categorizzabile, è difficilmente riconducibile ad un qualche semplificato stereotipo di come dovrebbe funzionare un'azienda con le caratteristiche di GE Oil & Gas. Abbiamo scritto all'inizio di questo capitolo che è compito di noi studiosi quello di apprendere da casi particolari e sapere estrapolare lezioni di valenza generale, abbiamo provato a farlo in queste pagine, ma come ricercatori siamo rimasti particolarmente sorpresi dalla realtà di Nuovo Pignone, che ci ha spesso lasciato sguarniti di modelli e di possibili categorizzazioni rispetto a quello che sperimentavamo, rispetto ai processi e l'approccio che



cercavamo di analizzare. L'approccio seguito in questi venti anni di lavoro ha portato a Firenze una realtà unica e probabilmente non replicabile, ma questa è senz'altro la principale lezione che possiamo trarre nell'analisi di una così complessa vicenda aziendale. Arrivare ad un linguaggio e una grammatica comune, alla condivisione di valori e obiettivi, e soprattutto alla reciproca stima e rispetto è preconditione del percorso di integrazione. Sono tutti i punti di partenza di un percorso che si concluderà in ogni caso con un risultato difficile da anticipare, che avrà delle caratteristiche uniche, risultato di anni e anni di lavoro congiunto.

*“Le acquisizioni sono come i matrimoni! Bisogna che ci sia una compatibilità di personalità perché funzioni. Bisogna che ci sia una convergenza di obiettivi, e comunque che gli obiettivi siano compatibili.”* Con questa analogia Claudi Santiago evidenzia le criticità di questo percorso: *“Al momento dell'acquisizione Pignone presentava una grande capacità tecnica e un grande orgoglio aziendale. Si è sposato con una grande azienda, anche lei con un orgoglio aziendale, ma capace di rispettare l'orgoglio aziendale altrui. General Electric ha riconosciuto che c'erano motivi per essere orgogliosi del Pignone. Il matrimonio è stato l'incontro di eccellenze, con personalità e principi compatibili.”*

Questa è la storia che abbiamo scoperto a Firenze e che abbiamo sentito rivivere nella voce e nell'esperienza di tante persone di Nuovo Pignone. Queste donne e uomini, che erano una volta portatori dei valori delle loro aziende, poi chiamati ad essere interpreti ed interfacce tra due mondi che si stavano avvicinando, oggi li possiamo considerare i veri protagonisti di un nuovo racconto.

## Epilogo: verso un nuovo inizio

Alla luce di ciò che abbiamo descritto, una domanda sorge spontanea: cosa sarebbe oggi Nuovo Pignone se General Electric non l'avesse acquistato nel 1994? Ciò che sappiamo a venti anni dall'acquisizione è che quello che abbiamo descritto in queste pagine è un caso di successo. Ce lo confermano i numeri dell'aumento del fatturato, di occupazione, dell'indotto creatosi attorno all'azienda fiorentina. E senza General Electric? Molti degli intervistati pensano che Nuovo Pignone sarebbe pressappoco ciò che è oggi (anche se altre aziende per certi aspetti simili oggi sembrano dimostrare il contrario); altri pensano che Nuovo Pignone da sola non ce la avrebbe fatta, ma fare *fantaindustria* è difficile.

Alcuni elementi, quali lo scambio di tecnologie tra Firenze e il mondo General Electric o il fatto di poter contare su un brand globale che ha permesso a Nuovo Pignone di farsi conoscere all'estero velocemente (ed efficacemente), difficilmente sarebbero potuti esser replicati dal solo Nuovo Pignone. Ciò non significa però che per avere un'acquisizione di successo sia necessario e sufficiente essere acquistati da sole multinazionali. Bisogna essere bravi nel creare sinergie tra le competenze e gli *assets* dell'acquirente e dell'acquistato e sfruttare il potenziale inutilizzato dell'acquistato. General Electric è stata brava nel gestire l'acquisizione, ma ancor di più è stata capace di capire che Nuovo Pignone era un bel gioiello, un tesoro nascosto, che aspettava di essere trovato! Senza ombra di dubbio, il fatto di avere tecnologie uniche ed innovazioni valide è un prerequisito necessario per una crescita sostenibile. Lo è stato nel caso di Nuovo Pignone, come per altre aziende (si pensi alla già citata Telettra). E lo scenario italiano ha presentato e presenta molti di questi tesori nascosti. Il problema purtroppo è che spesso restano nascosti, anche all'acquirente.

Seppur necessaria, l'aver ottime tecnologie non sembra esser condizione sufficiente per crescere. Oggi, ancor più che in passato, serve saper portare l'innovazione sul mercato e costruire relazioni di lungo termine col cliente. Gli Americani di General Electric in questo sono stati più bravi di altri: hanno saputo sfruttare e potenziare l'artigianalità tecnologica tipica italiana e l'hanno resa scalabile a livello mondiale. Ovviamente si deve stare attenti affinché lo stile americano, che generalmente è orientato al breve termine e al marketing, non distrugga le competenze tecnologiche vere e proprie: si deve sviluppare la capacità di bilanciare competenze tecnologiche profonde, creatività e flessibilità da un lato e stile manageriale, orientamento al mercato e *accountability* dall'altro, oltre a bilanciare la visione finanziaria con quella industriale di lungo termine. L'aver raggiunto questa *ambidexterity* non è tanto l'epilogo risultante dall'acquisizione, quanto l'inizio di un percorso che vede protagonista ciò che è germogliato dalla forza creatrice di due aziende che hanno saputo compenetrarsi in questi ultimi venti anni, giorno dopo giorno. In Nuovo Pignone questo

bilanciamento sembra esser stato raggiunto ed è stato raggiunto attraverso un processo di incontro e confronto tra due mondi che, nonostante linguaggi e stili diversi, sono riusciti non solo ad imparare a comprendersi a vicenda, ma anche a compenetrarsi e dar vita a quella che possiamo definire come la “*madre di tutte le acquisizioni*”.

Abbiamo scritto tutto?

Più ci allontaniamo da un evento come quello che stiamo analizzando in queste pagine, più aumenta la capacità di comprendere le conseguenze di certe scelte e di certi passaggi. Oggi la sensazione è che nuove sfide e scelte importanti avranno conseguenze fondamentali per la competitività di GE Oil & Gas. Nell’implementazione di queste scelte sarà a nostro giudizio fondamentale preservare nel tempo l’equilibrio tra la necessità di rispondere alle sfide specifiche dello sviluppo delle tecnologie e la necessità di continuare a sfruttare le sinergie e i vantaggi che far parte di un grande gruppo multinazionale comporta. Sarà cruciale non dimenticare quanto in questi anni l’esperienza post acquisizione ha insegnato. Le best practices individuate nel caso Nuovo Pignone non sono circoscritte alla realtà dell’azienda fiorentina, ma entrano a far parte di un repertorio che ci auguriamo possa essere utile ad altre realtà. Come Cicerone già scriveva nel suo *De Oratore* riferendosi all’utilità dello studio del passato come lezione per il futuro, *historia magistra vitae*.

## Lista delle persone intervistate

INTERVISTATO	RUOLO
Baccani, Roberto	General Manager Engineering, Downstream Technology Solutions, GE Oil & Gas
Beccalli-Falco, Ferdinando	President & CEO, GE Europe & Germany
Bucaneve, Giovanni	Global Service Regionalization Leader (fino al 2014), GE Oil & Gas
Ciatti, Guido	Executive Services, Turbomachinery Solutions, GE Oil & Gas
Colangelo, Mario	Executive Global Accounts/ Eni Group, GE Oil & Gas
Fresco, Paolo	Executive Vice Chairman (1987- 1992) e Senior Vice President General Electric International (1992 – 1998)
Giardi, Claudio	RSU e Membro dell'esecutivo per FIOM-CGIL Nuovo Pignone
Lazzarini, Luciano	Ex RSU e Membro dell'esecutivo per UILM-UIL Nuovo Pignone
Lussu, Lucio	Presidente Nuovo Pignone (1993- 1999)
Marcucci, Nicola	General Manager Advanced Technology, GE Oil & Gas
Marrani, Davide	General Manager Manufacturing, Turbomachinery Solutions, GE Oil & Gas
Materazzi, Claudio	Presidente Nuovo Pignone (2007- 2012)
Matucci, Alberto	Executive General Manager, Global Projects and Quality, GE Oil & Gas
Messeri, Massimo	Presidente Nuovo Pignone (in carica dal 2011)
Moffat, Jane Victoria	General Counsel, Turbomachinery Solutions, GE Oil & Gas
Noccioni, Paolo	General Manager Engineering, Turbomachinery Solutions, GE Oil & Gas
Panza, Antonio	Direzione Upstream Procurement Services & Industrial Analysis, Executive Vice President, Eni SpA
Pulidori, Paola	Executive Financial Controller, Turbomachinery Solutions, GE Oil & Gas
Ruggeri, Paolo	General Manager Upgrades and Industrial Applications, Turbomachinery Solutions, GE Oil & Gas
Salvadori, Piero	Presidente Nuovo Pignone (2004- 2007)
Santiago, Claudi	Amministratore delegato Nuovo Pignone e CEO GE Oil & Gas (1999-2011)
Sferruzza, Maria	General Manager Contractual and Maintenance Services, Turbomachinery Solutions, GE Oil & Gas
Stangarone, Michele	General Manager Commercial, Turbomachinery Solutions, GE Oil & Gas
Tarallo, Rosario	Ex RSU e Membro dell'esecutivo per FIM-CISL Nuovo Pignone
Tesei, Alberto	General Manager Technology Commercialization (2004- 2009), GE Oil & Gas
Zeloni, Simone	Direttore per lo Sviluppo e le Relazioni Industriali, GE Oil & Gas

## BIBLIOGRAFIA

- AA.VV. (22/11/1991), “Andreotti: ecco perché dobbiamo privatizzare”, Il Sole 24 Ore.
- AA.VV. (16/09/1992) “Performance record dell'azienda Eni che guadagna il 61% - General Electric interessata all'acquisto. Il Nuovo Pignone prende il volo. Sale ancora al listino la quotazione del Credit (+6,2%) ma nel pomeriggio sul Seaq il titolo perde colpi”, Il Sole-24 Ore.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., and J. West (2006). *Open Innovation: research a new paradigm*. Oxford University Press, London.
- Ciuti, Iliaria (13/04/2014), “Dall’America alla Francia la Toscana attrae investimenti”, LaRepubblica.it
- Gassmann, O., E. Enkel, and H. Chesbrough (2010). “The future of Open Innovation”, *R & D Management*, 40(3), 213-221
- Graebner, M. E. (2004). "Momentum and serendipity: how acquired leaders create value in the integration of technology firms", *Strategic Management Journal*, 25, 751-777.
- Laamanen, T., and K., Thomas. (2008). "Performance of serial acquirers: toward an acquisition program perspective", *Strategic Management Journal*, 29, 663-672.
- Locatelli, Franco (06/09/1991), “Cagliari per ridurre i debiti di circa 3mila miliardi con la quotazione delle controllate. L'Eni a caccia di liquidità prepara lo sbarco sulle Borse internazionali”, Il Sole-24 Ore.
- Locatelli, Franco (11/09/1992), “Verso un'asta per Nuovo Pignone - Oggi la decisione Iri sul Credit”, Il Sole-24 Ore.
- Merli, Alessandro (11/09/1992), “La scelta delle due societa' non e' la migliore. Le perplessità della City in attesa delle procedure”, Il Sole-24 Ore.
- Onida, Fabrizio (29/04/2011), “Perché serve l'avanzata francese”, Il Sole-24 Ore.
- Patucchi, Marco (23/12/1993), “Nuovo Pignone a stelle e strisce”, La Repubblica, disponibile su <http://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/1993/12/23/nuovo-pignonestelle-strisce.html>
- Pezzini, Renato (02/03/2014), “Nuovo Pignone la privatizzazione è un successo”, Il Messaggero.
- Pomicino, Manuela (24/04/2013), “Nuovo Pignone, la storia e il Sindaco che la salvò”, StampToscana. Disponibile su: <http://www.stamptoscana.it/articolo/economia/nuovo-pignone-storia-di-una-fabbrica-e-del-sindaco-che-la-salvo>
- Ricerche e Studi s.p.a. (2000), “Le privatizzazioni in Italia dal 1992”. Disponibile su: [http://www.mbres.it/sites/default/files/resources/download\\_it/rs\\_priv\\_testo.pdf](http://www.mbres.it/sites/default/files/resources/download_it/rs_priv_testo.pdf)
- Roverato, Giorgio (1991), “Nuovo Pignone: Le sfide della maturità”, Il Mulino.
- R. Rh. (15/09/1992): “La banca dell'Iri guadagna il 15% e continua la corsa nel dopo non rilevato il prezzo dell'azienda Eni. Credit e Pignone tornano in borsa e subito le quotazioni s'impennano”. Il Sole-24 Ore.
- Stewart, T. (27/09/1999), “See Jack. See Jack run Europe. The globalization of General Electric may be the greatest legacy of Jack Welch's 19 years as CEO. An incomparable management tool kit and a passion for growing leaders made it possible.”, *Fortune*.
- Tushman, M.L. and C.A. O'Reilly III (1996). “Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change”, *California Management Review*, 38 (4), 8-30.

Altre fonti:

<http://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/>

<http://siusa.archivi.beniculturali.it/>

<http://www.giorgiolapira.org>

<http://www.stamptoscana.it/>