



Uno sguardo da vicino

International Business Machines Corporation

Un tempo, possedere azioni dell'IBM era come possedere una miniera d'oro. L'IBM era classificata come l'azienda più grande del mondo in termini di capitalizzazione di borsa. Big Blue – così era conosciuta – creava posti di lavoro in tutti i Paesi, arrivando ad avere un organico di 407.000 persone.

Un decennio dopo, coloro che avevano investito la propria vita – o i propri soldi – in un'azienda che credevano non avrebbe mai potuto fallire videro svanire i sogni accarezzati tanto a lungo.

In soli due anni l'azienda passò da un guadagno di 6 miliardi di dollari a una perdita secca di 5 miliardi di dollari. Le azioni IBM persero più di 75 miliardi di dollari in valore, una somma equivalente al prodotto interno lordo della Svezia. Tutti gli attori collegati a quella che un tempo era stata la grande IBM ne soffrono.

■ Più di 140.000 lavoratori della IBM persero il posto. Intere cittadine, germogliate grazie all'IBM, videro le loro economie sparire. Nello stato di New York, la parte centrale della Hudson Valley fu particolarmente colpita, tanto che, quando l'IBM annunciò licenziamenti, i funzionari locali chiesero che quel giorno i negozi di armi restassero chiusi.

■ Come le azioni dell'IBM precipitarono da 176 dollari a soli 40 dollari, così svanirono i sogni pensionistici delle centinaia di migliaia di investitori – dai dirigenti dell'IBM ai piccoli risparmiatori – che pensavano di aver fatto l'investimento più sicuro al mondo.

■ Con l'annuncio da parte dell'IBM dell'abbandono della politica dell'impiego a vita, il già malandato morale dei dipen-

denti venne ulteriormente depresso dagli ex impiegati che vendevano T-shirt con il logo dell'IBM a formare la frase "I've Been Mised" (sono stato preso in giro).

■ Dopo una lunga carriera che l'aveva condotto al vertice di una delle aziende più grandi al mondo, il presidente dell'IBM, John Akers, si dimise con altri alti dirigenti sulla spinta di forti pressioni. Quello stesso giorno, l'azienda fece tremare il mondo finanziario annunciando che per la prima volta nella sua storia avrebbe tagliato i suoi dividendi trimestrali da 1,21 a 0,54 dollari per azione.

La caduta dell'IBM, per decenni un gigante del settore dei computer, è una classica storia di declino organizzativo. L'azienda è passata dall'essere sulla cresta dell'onda a lottare per la propria sopravvivenza. Come è successo? E, altrettanto importante, quali cambiamenti sono stati introdotti dall'attuale management per riportare l'azienda a nuova vita e riguadagnare lo status di leader nel settore dei computer?

Il contesto

L'IBM ebbe origine da una conglomerata formata nel 1911, che produceva principalmente bilance, macinini per caffè, affettatrici per formaggio e orologi. La componente chiamata "Calcolatori-Tabulatori-Registratori" del conglomerato crebbe rapidamente e, nel 1924, il cambiamento del nome in International Business Machines Corporation indicò un significativo spostamento del focus.

Per cinquantasette anni l'IBM fu guidata dai Thomas Watson (padre e figlio). Coloro che li seguirono non furono altrettanto energici

o visionari dei Watson, ma ereditarono un'azienda forte che dominò in modo netto il mercato dei computer. A metà degli anni Sessanta, l'IBM introdusse la linea di mainframe System/360 — sei modelli lanciati simultaneamente, prodotti in cinque nuovi stabilimenti con la creazione di migliaia di nuovi posti di lavoro. Lo straordinario successo del modello 360 decretò la leadership dell'IBM nel settore dei computer. Qualcuno pensa che potrebbe allo stesso tempo aver segnato un altro punto di svolta.

La "folia burocratica"

Il dirigente IBM in pensione Malcolm Robinson, che ascese fino a un posto di vertice in IBM Europe, ha dichiarato che "le dimensioni del progetto System/360 crearono una complessità nel business che era quasi impossibile gestire. Per un po' fu il caos. Fu necessario quindi creare un'organizzazione per riportare le cose sotto controllo e assicurarsi che simili sfaceli non si verificassero di nuovo. E questo potrebbe essere realmente stato ciò che fece crescere a dismisura la burocrazia"¹. Le statistiche dicono che Robinson aveva ragione. Il personale dell'IBM aumentò di circa il 130% tra il 1963 e il 1966, a fronte di una crescita delle vendite attorno al 97%.

Le troppe persone e le troppe riunioni indussero i dirigenti dell'IBM a commettere degli errori. Decisioni che avrebbero dovuto essere prese rapidamente in risposta a cambiamenti nel mercato dei computer furono rinviate o ignorate a causa di un pesante sistema di gestione, che richiedeva che tutto venisse fatto secondo la "IBM way". Per dirne una, la "IBM way" richiedeva che tutti i componenti dei comitati responsabili delle decisioni fossero d'accordo, cosicché ogni qualvolta qualcuno non dava il proprio consenso le decisioni venivano rimandate a un'altra riunione. L'IBM si incagliò nella

burocrazia. Quando il nuovo presidente dell'IBM subentrò a John Akers dopo le dimissioni di quest'ultimo, disse che l'azienda da "era divenuta una follia burocratica".

La cultura IBM portò a cose ridicole — ma relativamente inoffensive — come il documento riguardante le battute "approvate dall'IBM" per i dirigenti che si trovassero a doverne far uso durante pranzi o discorsi ufficiali. Ma portò anche al disastro.

I tempi stanno cambiando

All'incirca nel periodo in cui l'IBM introdusse la linea 360, a metà degli anni Sessanta, Bob Dylan cantava "The Times They Are A-Changing" (i tempi stanno cambiando). Sfortunatamente, l'IBM non cambiò con i tempi. L'azienda continuò a operare nel campo dei mainframe. Era tardi per entrare nel mercato dei personal computer, invertendo quella che i vertici degli anni Settanta avevano pensato fosse una rotta sicura — preservare i profitti dell'azienda nei mainframe.

Quando l'IBM decise di entrare seriamente nel mercato dei personal computer, le campane a morto stavano già iniziando a rintoccare per i profitti dei mainframe. D'altra parte, i valori che avevano guidato l'IBM e garantito la sua leadership nei mainframe — la prudenza, l'ossessiva formazione dei dipendenti, il focus nel seguire piuttosto che anticipare le esigenze della clientela e la garanzia di un posto di lavoro a vita per i propri lavoratori — non funzionarono quando l'IBM si spostò nel veloce, mutevole e competitivo mondo dei personal computer.

Non è per ciò che fecero, ma per ciò che non fecero

Il PC IBM fu un successo immediato per l'azienda, ma la guerra dei personal computer era già persa. Fu quello che l'azienda non fece, prima e dopo il lancio del PC, che causò in definitiva la sua rovina.

(continua)

(seguito)

Il primo grande errore che commise l'IBM fu di non trarre vantaggio dalle nuove tecnologie che l'azienda stessa aveva sviluppato a metà degli anni settanta. Il microprocessore RISC (*Reduced Instruction-Set Computing*) offriva un'elaborazione semplificata e più veloce, adatta ai mini-computer che stavano guadagnando popolarità. Ma la nuova tecnologia minacciava gli ingenti profitti dell'azienda nel business dei mainframe. La decisione di sviluppare macchine più piccole e meno costose utilizzando la nuova tecnologia venne continuamente rimandata finché la concorrenza superò l'IBM lasciandola al proprio gioco.

Almeno altrettanto dannosa per il futuro dell'IBM fu l'incapacità di ricavare maggiori profitti dai suoi PC quando ne aveva l'opportunità. L'azienda si accordò con la Microsoft per il software e con Intel per i microprocessori. L'IBM avrebbe potuto, in quel momento, acquisire in tutto o in parte entrambe le aziende, incamerando così i grandi profitti che esse ora accumulano. Diversi anni dopo, Bill Gates invitò di nuovo l'IBM ad acquistare circa il 10% della Microsoft, nella convinzione che sarebbe stato conveniente sia per la propria azienda sia per l'IBM. Di nuovo l'IBM declinò l'invito — un errore molto costoso. Se avesse acquistato il 10% della Microsoft allora, l'azienda avrebbe oggi visto trasformare un investimento di 100 milioni di dollari in più di 3 miliardi di dollari.

Un'altra cosa che l'IBM non fece con tempestività fu accettare il fatto che la propria politica sull'impiego a vita non funzionava più nel veloce mercato dei computer. Tale politica, come disse un ex manager, veniva difesa "come la verginità". Piuttosto che ammettere che l'organizzazione aveva bisogno di essere snellita e la forza lavoro ridimensionata, l'IBM s'impantanò per di-

versi anni in una "riorganizzazione" strisciante — sopprimendo posizioni e licenziando impiegati qua e là per le più lievi infrazioni alle regole. L'azienda gradualmente aumentò la pressione nei confronti dei lavoratori perché accettassero offerte di dimissioni incentivate. Per tutto il tempo l'allora presidente dell'IBM John Akers continuò a insistere sul fatto che nessuno era stato licenziato. Nonostante gli sforzi di Akers, che si faceva paladino del mantenimento di questo elemento distintivo della cultura IBM, il morale dei dipendenti e l'immagine dell'azienda erano già seriamente danneggiati allorché l'IBM alla fine abbandonò la sua sacra politica sull'impiego a vita.

L'IBM oggi

Nel 1993, Louis V. Gerstner Jr. fece il suo ingresso in questo pandemonio con l'intento di dare nuovo lustro all'immagine dell'IBM e creare una cultura nella quale le persone sprecassero meno opportunità, minimizzassero la burocrazia e ponessero il bene dell'azienda al di sopra di quello delle loro singole aree di responsabilità. Nel suo primo anno come presidente e amministratore delegato, Gerstner risanò le finanze dell'IBM, mise manager provenienti dall'esterno a capo di alcune divisioni critiche e modificò in maniera netta i piani di incentivazione per l'alta dirigenza, ancorando il 75 per cento circa delle retribuzioni ai risultati globali dell'azienda. Oggi maglioni, pantaloni di cotone e mocassini hanno rimpiazzato camicie bianche inamidate e vestiti blu in molti uffici IBM, un indicatore del passaggio da una cultura rigida e burocratica a una più serena e flessibile. Gerstner, conosciuto per le sue decisioni a volte fulminee, sciolse il comitato di alta direzione che spesso intralciava l'azione e cominciò a parlare direttamente a dipendenti e clienti attraverso l'e-mail.

L'IBM pagò a caro prezzo le opportunità mancate e le azioni rinviate; Gerstner vuole essere sicuro che la stessa cosa non accada di nuovo. Egli ha messo insieme risorse provenienti da ogni parte della gigantesca azienda e le ha focalizzate sull'obiettivo di fornire ai clienti ogni tipo di soluzioni di e-commerce. Quando Gerstner, di recente, ha annunciato che l'IBM guadagna grazie a Internet più soldi delle prime venticinque Internet company messe insieme, le quotazioni delle azioni di Big Blue sono andate alle stelle. Piuttosto che cercare di competere con produttori di computer come la Dell, che possono offrire macchine più economiche e personalizzate semplificando la catena di fornitura e oltrepassando i tradizionali canali di distribuzione, Gerstner ha deciso di sfruttare la miniera d'oro costituita dalle soluzioni offerte a dirigenti travolti dalla sempre più elevata complessità dei propri sistemi informativi. L'IBM si sta così orientando verso uno dei segmenti in più rapida crescita del mercato dell'information technology – la domanda di servizi per l'e-business – vendendo servizi, hardware, software,

re e conoscenze che possono affrontare in pratica ogni problema informatico. L'IBM ha più di 10.000 clienti in questo settore; i suoi prodotti e servizi collegano i network interni delle aziende con il World Wide Web e aiutano i clienti a ordinare forniture, lavorare con i distributori, analizzare le proiezioni delle vendite e gestire le analisi di mercato.

Gerstner arrivò all'IBM con la visione di un futuro nel quale le grandi aziende avrebbero acquistato capacità elaborativa e software applicativi allo stesso modo in cui acquistavano energia elettrica, senza neanche sapere o essere interessate a dove si trovi il computer che svolge il lavoro. Con l'avvenire di questa visione, l'IBM si mantiene su posizioni di avanguardia per raccogliermi i maggiori benefici. Le strategie di Gerstner, per coronare una delle più ragguardevoli operazioni di *turnaround* aziendale, hanno promosso il marchio IBM investendo in una incisiva campagna pubblicitaria volta a diffondere la più vasta gamma di prodotti, servizi ed esperti nel settore dei servizi informativi².

Benvenuti nel mondo reale della teoria organizzativa. Le mutevoli sorti dell'IBM mostrano la teoria organizzativa in azione. I manager dell'IBM erano profondamente immersi nella teoria organizzativa ogni giorno delle loro vite lavorative – ma non se ne sono mai accorti.

I manager dell'azienda non compresero appieno come l'organizzazione fosse legata all'ambiente o come dovesse funzionare internamente. La familiarità con la teoria organizzativa aiuta manager come Lou Gerstner ad analizzare e diagnosticare cosa sta accadendo e ad attuare i cambiamenti necessari per mantenere l'azienda competitiva.

La teoria organizzativa fornisce gli strumenti per spiegare il declino e il *turnaround* dell'IBM; ci aiuta a capire e spiegare cosa è successo nel passato e a prevedere cosa potrebbe accadere in futuro, in modo da poter gestire le organizzazioni più efficacemente.