

ALMA MATER STUDIORUM • UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

SCUOLA DI SCIENZE

Corso di Laurea in Informatica per il management

Strategia di diversificazione del mercato: Il caso IBM

Tesi di laurea in Strategia Aziendale

Relatore
Chiar.mo Prof.
Edoardo Mollona

Presentata da:
Francesco Favale

Sessione I

Anno Accademico 2013/2014

Alla mia famiglia

Indice

Introduzione	v
Capitolo 1 - La strategia di diversificazione	1
1.1 Cenni storici sulla diversificazione	1
1.2 I motivi della diversificazione	3
1.3 Analisi di settore Porter	6
1.4 La gestione delle imprese diversificate	8
1.5 La struttura dell'impresa diversificata	9
1.5.1 La teoria dell'impresa M-Form.....	9
1.5.2 La struttura divisionale nella pratica	10
1.6 Il ruolo dei vertici di gruppo	11
1.7 Analisi SWOT.....	11
1.8 L'analisi del portafoglio.....	13
1.8.1 La matrice McKinsey.....	14
1.8.2 La matrice BCG	16
1.8.3 La matrice IFE	19
1.8.4 La matrice EFE	20
Capitolo 2 - Company overview IBM e periodo di decadenza.....	23
2.1 Storia	23
2.1.1 Dal 1880 al 1929	24
2.1.2 Dal 1930 al 1979	26
2.1.3 Dal 1980 ad oggi.....	27
2.2 Il periodo di decadenza prima del rinnovamento.....	32

Capitolo 3 - La strategia di diversificazione di IBM.....	39
3.1 Ristrutturazione aziendale e recupero di efficienza	39
3.1.1 La creazione delle task forces	45
3.1.2 Una nuova visione strategica: l'e-business	47
3.2 Nuovo leader, nuova strategia.....	48
3.3 Analisi di settore e matrici di portafoglio	53
3.3.1 Le 5 forze di Porter	53
3.3.2 Matrice IFE, forze e debolezze interne	55
3.3.3 Matrice EFE, forze e debolezze esterne.....	56
3.3.4 Matrice BCG.....	58
3.3.5 Analisi SWOT.....	59
3.4 La strategia attuale e futura per IBM	62
3.5 Il lento addio all'hardware ed un futuro di cloud, software e supercomputer	69
3.6 Conclusioni	71
 Bibliografia	 73
Sitografia.....	73

Elenco delle figure

1	Schema della matrice SWOT	12
2	La matrice di pianificazione del portafoglio di GE/McKinsey	15
3	Vantaggi e svantaggi della matrice McKinsey	16
4	Previsioni e suggerimenti della matrice crescita/quota di mercato del BCG....	17
5	Vantaggi e svantaggi della matrice BCG	18
6	Evoluzione del logo IBM dalla fondazioni fino ad oggi.....	23
7	Macchina tabulatrice automatica per la lettura delle schede perforate	24
8	Harvard Mark I, il primo calcolatore digitale automatico	26
9	IBM PC 5150	28
10	Pc portatile Thinkpad 700c	29
11	Foto dell'accordo tra Lenovo e IBM l'8 dicembre 2004.....	31
12	Timeline dell'organizzazione e della strategia IBM dal 1960 al 2000	33
13	IBM Corporation Financial History	34
14	Organigramma IBM, Febbraio 1993.....	36
15	Conto economico del fatturato dal 1988 al 2000	40
16	Andamento del titolo IBM dal 1995 al 1999	41
17	Schema di coordinamento delle diverse aree di business	43
18	Organigramma Gennaio 2001	45
19	Schema cronologico degli investimenti e disinvestimenti sotto la direzione Gerstner dal 1994 al 1999	48
20	Grafico che mostra i settori dominanti di IBM nel 2005	49
21	Grafico che mostra tra il 1999 e il 2008 il numero dei potenziali clienti nei paesi con la più grande popolazione	51
22	Grafico rappresentato in miliardi di dollari del reddito e reddito netto di IBM dal 1980 al 2005.....	53
23	Rappresentazione della matrice IFE di IBM.....	56

24	Rappresentazione della matrice EFE di IBM.....	57
25	Rappresentazione della matrice EFE di IBM.....	57
26	Analisi SWOT per la pianificazione strategica.....	60
27	Analisi SWOT per la pianificazione strategica.....	61
28	Analisi SWOT di IBM nel 2013	66

Introduzione

La strategia di diversificazione ha l'obiettivo di sviluppare la presenza competitiva di un'impresa in una molteplicità di settori, non necessariamente correlati.

Un'impresa diversificata ha le competenze e il vantaggio di realizzare, quindi, una quota significativa del proprio volume d'affari in settori diversi da quello di origine, o comunque considerato come principale.

Ciò che ha suscitato in me maggiore interesse, nell'ambito delle strategie e delle decisioni aziendali e in particolar modo lo studio della diversificazione del mercato, è cercare di capire quali siano le ragioni che conducono le aziende, di grandi e piccole dimensioni, ad ampliare il proprio raggio d'azione.

Oggetto di studio e di analisi è il caso IBM – International Business Machine – considerata, a tutt'oggi, una delle più grandi aziende che, da oltre un secolo, opera nel settore informatico.

Lo scopo di questo elaborato è cercare di capire quali siano stati in questi lunghi anni e quali tuttora sono gli obiettivi del management aziendale di IBM, che hanno portato ad un lento addio della divisione hardware e puntato su nuove aree di business, cercando di analizzare, nel dettaglio, la strategia di diversificazione attuata.

Nel primo capitolo verrà esposta la strategia di diversificazione. Per inquadrare l'ambito di discussione di questo elaborato, verranno esposti i punti fondamentali dell'analisi di settore, la gestione delle imprese diversificate e le decisioni di portafoglio.

Il secondo capitolo verterà sull'analisi approfondita dell'azienda, al quale si fa riferimento con una Company Overview che non può prescindere dalla storia della società, passando per le origini e le prime innovazioni in ambito informatico per arrivare fino ai successi di oggi con una particolare focalizzazione al periodo buio attraversato negli anni '80.

Dopo aver fotografato l'impresa, nella terza e ultima parte, cercherò di ripercorrere, cronologicamente, attraverso i modelli teorici precedentemente esposti, le decisioni manageriali, le strategie e le scelte che hanno portato IBM a diversificare.

Capitolo 1

La strategia di diversificazione

“Un’impresa diversifica le sue attività produttive ogniqualvolta, senza abbandonare le vecchie linee di prodotto, inizia la produzione di nuovi prodotti, incluse produzioni intermedie, che sono sufficientemente differenti dalle produzioni precedenti e che implicano, quindi, qualche differenza rilevante nei programmi di produzione o di distribuzione”

“The theory of the growth of the firm” di Edith Penrose (1959)

1.1 Cenni storici sulla diversificazione

Il fenomeno della diversificazione ebbe inizio nel XIX secolo quando le imprese più grandi iniziarono a estendere la propria attività, espandendo le aree geografiche in cui operavano, estendendo le attività svolte all’interno della propria catena del valore e ampliando la propria gamma di prodotti.

È dopo la seconda guerra mondiale che si registra la consacrazione delle strategie di diversificazione come strumento di crescita preferito dalle imprese di grandi dimensioni. Gli anni del boom sono quelli che vanno dagli anni ’50 agli anni ’70, fino alle crisi inflazionistiche e petrolifere degli anni ’70 – ’80.

Una ricerca condotta dalla Harvard Business School, ha illustrato la tendenza alla diversificazione tra i grandi gruppi aziendali americani¹. Il numero di imprese specializzate nella classifica Fortune 500, nel corso degli anni, è diminuito progressivamente, mentre quello delle imprese diversificate, sia che

¹ A.D. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA, MIT Press, 1962; trad. it. *Strategia e struttura: storia della grande impresa americana*, Milano, Angeli, 1987; L. Wrigley, *Divisional Autonomy and Diversification*, Boston, MA, Harvard Business School, tesi di dottorato, 1970; R.P. Rumelt, *Strategy, Structure and Economic Performance*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1974.

la diversificazione fosse correlata o meno, è aumentato. Tendenze simili si sono manifestate in Europa e in Giappone².

Ciò che la maggior parte delle aziende predilige sembra essere l'acquisizione di nuove imprese che, similmente alla diversificazione, presenta, nel tempo, un andamento ciclico a ondate.

Tra gli anni '50 e '60 sotto la spinta della società di consulenza McKinsey e di altre società, si diffuse, la forma organizzativa multi divisionale che rese possibile aggiungere nuove versioni, senza sovraccaricare il management. Questo contribuì a creare l'idea che l'attività manageriale risiedesse nell'applicazione di regole di carattere generale e che la gestione di attività molto lontane, le une dalle altre, causasse particolari problemi gestionali. Le decisioni di fondo erano comuni a tutti i settori e, quindi, la funzione manageriale veniva ad essere slegata dal settore di appartenenza e adattata ad ogni nuova attività che la grande impresa decidesse di intraprendere.

L'evoluzione teorica delle tecniche di gestione del portafoglio portò la Mc Kinsey, in collaborazione con General Electric e la Boston Consulting Group, ad elaborare le famose matrici ASA/attrattività del settore e Tasso di crescita del mercato/quota mercato relativa

Tale sviluppo, nel contesto teorico, ha fornito una visione più ampia all'impresa, nonché uno strumento standard per prendere decisioni strategiche quali, la diversificazione prima e il disinvestimento poi, l'allocazione di risorse tra le varie aree d'affari e le strategie da seguire a livello di business.

La corsa alla diversificazione registrò un rallentamento soprattutto negli anni '70 – '80 quando la congiuntura cambiò e con le crisi petrolifere, le spirali inflazionistiche e le impennate dei tassi di interesse, le imprese trovarono difficoltà nell'ottenimento di rendimenti sul capitale investito superiori al costo. Il controllo degli azionisti si intensificò a tal punto da costringere i manager a mettere l'accento sulla creazione di valore per gli shareholders.

Le imprese prendevano coscienza di una turbolenza ambientale destinata a crescere, che penalizzava maggiormente le imprese multibusiness rispetto alle imprese specializzate.

Questi eventi hanno messo in luce la minore efficienza e redditività delle imprese diversificate causata anche dal miglioramento dei mercati dei capitali e del lavoro che, col diminuire dei costi di accesso al mercato, e quindi delle transazioni, agevolavano le imprese che vi facevano ricorso.

La teoria economica ha registrato il fallimento o la non adeguatezza dell'applicazione delle stesse tecniche manageriali a business diversi tra loro.

² H. Itami, T. Kagono, H. Yoshihara e S. Sakuma, Diversification Strategies and Economic Performance, in "Japanese Economic Studies", 11, n.1, 1982, pp. 78-110.

L'attenzione, come vedremo, si sposta sulle risorse interne e sui punti di forza che possono rendere una strategia di diversificazione un modo per creare valore e non per disperderlo.

1.2 I motivi della diversificazione

La diversificazione si riferisce ai processi di crescita delle imprese, cioè come ottenere Venture Capital attraverso lo sfruttamento dei legami e sinergie che intercorrono tra diverse aree strategiche d'affari. La diversificazione è motivata dal perseguimento di tre obiettivi fondamentali: crescita, riduzione del rischio e aumento della redditività. Nonostante la crescita e la riduzione del rischio siano state le principali cause della diversificazione, esse tendono a essere incompatibili con la creazione di valore per gli azionisti. Ciò spiega perché le imprese dismettano le loro attività diversificate quando la loro indipendenza è minacciata da un'offerta di acquisizione o da una diminuzione della redditività tale da attirare eventuali scalate³.

Molti autori si sono interessati di trovare una spiegazione alle motivazioni circa la scelta di diversificazione. Cerchiamo di dare una panoramica delle principali chiavi di lettura con cui è possibile spiegare cosa spinge un'impresa verso la crescita diversificata. Tali spiegazioni, in particolare, sono riconducibili a quattro diverse prospettive quali:

➤ Power market view

- possibilità di accrescere o di trasferire il potere di mercato, magari aggirando i vincoli imposti dalle Autorità Antitrust e dalle Autorità di Regolamentazione;
- azioni e reazioni quando si compete simultaneamente in più mercati con le stesse imprese;
- visione anticompetitiva della diversificazione.

➤ Risk view

- scelta di diversificare il proprio portafoglio di attività per ridurre il rischio totale di impresa.

³ D.A. Ravenscraft e E.M. Scherer, *Divisional Selloff: A Hazard Analysis in Mergers, Selloff and Economic Efficiency*, Washington, DC, Brookings Institution, 1987; M.E. Porter, *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*, in "Harvard Business Review", maggio-giugno, 1987, pp. 43-59.

➤ Agency view

- la diversificazione è una strategia scelta dai manager non necessariamente in sintonia con gli obiettivi degli azionisti;
- visione inefficiente della diversificazione dovuta al fatto che vi è imperfezione nell'informazione (principale – agente).

➤ Resource based view

- questa prospettiva sulle risorse argomenta che un'impresa, in cerca di profitti, diversifica in presenza di eccesso di fattori produttivi ovvero, l'impresa accumula risorse in eccesso (ricerca e sviluppo, risorse pubblicitarie e di marketing) e le utilizza per entrare in altri mercati dove esistono sinergie e buone opportunità di crescita.

Bilanciare i propri investimenti tra diverse asset class è un passo fondamentale per diminuire il rischio complessivo di portafoglio. L'idea di base è possedere una serie di strumenti finanziari in modo da ridurre il rischio complessivo e avere sempre dei componenti che compensino l'eventuale discesa di altri. Per questo, un portafoglio ben diversificato avrà nel medio-lungo termine una volatilità piuttosto bassa.

Ma attenzione, il grado di diversificazione non dipende tanto dal numero di investimenti presenti, ma piuttosto dalla loro tipologia. Infatti, la cosa importante è che i suddetti investimenti non siano correlati tra loro, o lo siano debolmente, il che significa in pratica che i vari rendimenti si muovano in maniera indipendente l'uno dall'altro.

Avere troppi prodotti in portafoglio non riduce necessariamente il rischio, anzi il limite sarebbe di dieci comparti. Uno degli errori più frequentemente commessi dagli investitori è quello di costruire portafogli scarsamente diversificati, ovvero concentrati in un numero ristretto di fondi. Anche se questa strategia ha il vantaggio di poter attentamente monitorare i propri investimenti e avere un quadro più preciso della propria asset allocation, nella maggior parte dei casi è un'inefficienza in termini di rischio.

Esiste, tuttavia, anche il problema inverso che sorge anche quando si hanno troppi fondi in portafoglio. Si ha l'impressione che quanto più comparti si hanno in portafoglio, maggiore sarà la diversificazione. Tuttavia, quello che conta davvero non è il numero di fondi che si ha in portafoglio,

ma la correlazione tra le diverse asset class, ovvero avere investimenti che hanno comportamenti diversi in risposta ai vari rischi a cui possono essere soggetti.

Ad esempio, essere esposti alle materie prime, all'equity cinese e all'azionario brasiliana allo stesso tempo non apporta nessuna diversificazione al portafoglio in quanto tutte e tre le classi di investimento rispondono allo stesso modo ai rischi di mercato.

La diversificazione arricchisce l'azienda consentendo altresì di servire un maggior numero di esigenze del mercato oltre ad aggiungere incentivi tecnico-commerciali fornendo così un vantaggio competitivo ai clienti anche dal punto di vista intrinseco del prodotto stesso. La combinazione di opportunità derivanti dalla ricerca tecnologica e la posizione di mercato dell'azienda stessa spesso possono portare a una diversificazione che, di primo acchito, fornisca chiare indicazioni sull'utilizzo dei servizi produttivi e conoscenze tecnologiche per un vantaggio competitivo.

Il concetto di diversificazione pone le basi per un facile rapporto con i clienti "storici" oltre a quelli di nuova generazione. Come sempre quello che conta è il giusto equilibrio. Avere un portafoglio poco diversificato è dannoso come averne uno troppo diversificato.

La storia di grandi società informatiche insegna che i tentativi di grandi imprese è costellata da costosi errori: il tentativo da parte di Exxon di costruire Exxon Office System per competere con IBM e Xerox, la diversificazione operata da Vivendi dai servizi idrici e ambientali ai media, l'intrattenimento e le telecomunicazioni, l'ingresso di AT&T nei settori dei computer con l'acquisizione di NCR. A dispetto di un così alto numero di fallimenti costosi, il richiamo della diversificazione sembra ancora irresistibile. Parte del problema, spiega Grant, è imputabile alla divergenza tra gli obiettivi dei manager e quelli degli azionisti. Se la diversificazione risulta scarsamente attraente dal punto di vista degli azionisti, rimane pur sempre la via più breve per costruire un vasto impero industriale. Tuttavia, se un'impresa vuole riuscire a sopravvivere e a prosperare per un lungo periodo, deve adattarsi al cambiamento, che inevitabilmente coinvolge anche il suo settore di attività. Hewlett-Packard e IBM sono, negli Stati Uniti, sono tra le imprese più longeve nel vorticoso mercato dell'elettronica.

Il loro successo dipende dalla capacità di adattare le loro linee di prodotto alle mutate condizioni del mercato. Mentre HP è passata dagli strumenti di misurazione ai computer, alle stampanti, alle macchine fotografiche e ad altri dispositivi per la produzione di immagini IBM, invece, è passata dalle macchine da scrivere ai computer ed ai servizi di consulenza. Le storie di 3M, Canon, Samsung

e Du Pont dimostrano che la diversificazione è un tema centrale nel processo attraverso il quale le grandi imprese evolvono con successo.

Nella maggior parte di questi casi, la diversificazione non rappresenta una discontinuità, ma un passaggio logico in cui le risorse e le competenze vengono impiegate al di fuori del portafoglio di attività esistenti.⁴

1.3 Analisi di settore Porter

Sulla base dello schema delle cinque forze sviluppato da Micheal Porter della Harvard Business School⁵, che verrà analizzato nel dettaglio nei prossimi capitoli, facendo riferimento a IBM, ci soffermeremo sulle nozioni generali che lo riguardano.

Il modello delle cinque forze competitive è uno strumento che, in qualunque settore, le imprese possono valutare la propria posizione competitiva.

Il modello si propone di individuare le forze che operano nell'ambiente economico e che, con la loro azione, erodono a lungo termine, la redditività delle imprese.

Tali forze agiscono, infatti, con continuità e, se non opportunamente monitorate e fronteggiate, portano alla perdita di competitività⁶.

Gli attori di tali forze sono:

- Concorrenza tra le imprese presenti:
 - tasso di crescita del settore;
 - struttura dei costi;
 - differenziazione dei prodotti;

⁴ Robert M. Grant (2003) L'analisi strategica per le decisioni aziendali. Bologna: Il Mulino, p.520.

⁵ M.E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York, Free Press, 1980; trad. it. La strategia competitiva: tecniche per analizzare i settori e i concorrenti, Bologna, Edizioni della Tipografia Compositori, 1982. Per un riassunto si veda il suo articolo, How Competitive Forces Shape Strategy, in "Harvard Business Review", 57, marzo-aprile, 1979, pp. 86-93.

⁶ Robert M. Grant (2003) L'analisi strategica per le decisioni aziendali, Modello delle 5 forze di Porter Bologna: Il Mulino.

- fedeltà alla marca da parte dei clienti;
 - concentrazione del settore;
 - complessità informativa;
 - barriere all'uscita.
- L'entrata di nuovi concorrenti:
- economie di scala;
 - differenze esclusive nel sistema di prodotto;
 - costi di passaggio;
 - fabbisogno di capitali;
 - accesso ai canali distributivi;
 - vantaggi assoluti di costo;
 - economie di esperienza;
 - politiche governative.
- Minaccia di sostituti:
- propensione alla sostituzione da parte degli acquirenti;
 - prezzi e prestazioni dei prodotti sostitutivi.
- Potere contrattuale dei fornitori:
- differenziazione degli input;
 - costi di integrazione a valle per i fornitori;
 - costi di integrazione a monte per le imprese del settore;
 - presenza di input sostitutivi;
 - concentrazione dei fornitori;
 - importanza del cliente per i fornitori;
 - importanza degli input per gli acquirenti.

- Potere contrattuale dei clienti:
 - costi di integrazione a valle per le imprese appartenenti al settore;
 - costi di integrazione a monte per i clienti;
 - importanza del prodotto per i clienti;
 - propensione alla sostituzione del prodotto;
 - informazioni in possesso dell'acquirente.

L'analisi di queste forze permette all'impresa di ottenere un quadro completo sulla sua posizione competitiva, di prendere decisioni strategiche, di stabilire i comportamenti e atteggiamenti da adottare nei confronti di queste forze.

Se le cinque forze determinano l'attrattiva oggettiva del settore, le imprese presenti o potenziali entranti devono essere considerate come agenti attivi di cambiamento. Ciò vuol dire che le aziende non sono prigioniere della struttura in cui operano ma, attraverso la strategia competitiva perseguita, possono notevolmente modificare l'intensità assoluta e relativa delle forze operanti nel settore.

In un determinato settore, non tutte e cinque le forze saranno ugualmente importanti, poiché ciascuna industria ha delle caratteristiche che la rendono particolare; il modello di Porter permette di individuare, al di là della complessità che caratterizza ogni settore, quali sono i fattori critici per competere in una determinata industria.

1.4 La gestione delle imprese diversificate

Da quanto sopra esposto, possiamo dedurre che il successo della diversificazione risiede principalmente nella capacità dell'impresa diversificata di sfruttare le possibilità offerte dall'operare in molteplici attività in modo più efficace rispetto ad una serie di imprese specializzate, coordinate da relazioni di mercato o da altre forme di collaborazione.

Le scelte di diversificazione non interessano solo la componente dimensionale dell'impresa, ma corrispondono a precisi indirizzi strategici. Di conseguenza, le imprese diversificate o multibusiness devono affrontare due questioni importanti:

- creazione del valore con relazioni tra business che operano in diverse attività e mercati;
- come strutturare e gestire un'impresa per sfruttare al meglio queste fonti di valore.

La caratteristica comune a queste imprese è la multidivisionalità. Esse sono costituite da un elevato numero di divisioni e filiali, a loro volta suddivise in aree d'affari distinte, coordinate e controllate dalla casa madre.

Per quanto riguarda le strategie di gruppo, le questioni più spinose riguardano i ruoli, le attività della direzione e le relazioni tra business e aree d'affari.

1.5 La struttura dell'impresa diversificata

Quasi tutte le imprese diversificate sono organizzate in strutture multidivisionali in cui le decisioni, per quanto riguarda il business sono prese a livello di area d'affari, mentre il vertice di gruppo esercita una funzione di coordinamento e controllo.

La direzione  responsabile  Strategia di gruppo

Il management di divisione  responsabile  Strategia di business

L'allocazione del processo decisionale tra il centro e le unità di business si è modificata nel tempo. Forza generatrice della struttura multidivisionale è stato il desiderio di separare il processo decisionale strategico da quello operativo.

1.5.1 La teoria dell'impresa M-FORM

Oliver Williamson, noto economista statunitense, teorizzò i vantaggi in termini di efficienza identificando quattro caratteristiche⁷:

⁷ Questo paragrafo si basa essenzialmente su O.E. Williamson, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press, 1975; O.E. Williamson, *The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes*, in "Journal of Economic Literature", 19, 1981, pp. 1537-1568; trad. it. *Lamoderna società per azioni: origini, evoluzione, attributi*, in *L'organizzazione economica*, Bologna, Il Mulino, 1991, pp. 175-231.

- adattamento alla razionalità limitata: la struttura multidivisionale permette di decentrare le responsabilità gestionali;
- allocazione del processo decisionale: le decisioni più frequenti devono essere separate da quelle meno frequenti;
- minimizzazione dei costi di coordinamento: parte del processo decisionale può essere delegato a livello divisionale riducendo l'onere del vertice;
- ottimizzazione globale anziché locale: è facile che i direttori di divisione si identifichino con gli obiettivi di performance dell'impresa totale.

Grazie a queste caratteristiche, l'impresa multidivisionale offre possibili soluzioni a due problemi fondamentali quali, l'allocazione delle risorse e la soluzione ai problemi di agenzia.

L'ipotesi che l'alta dirigenza dell'impresa diversificata è maggiormente in grado di allocare le risorse in modo efficace non è coerente con l'evidenza empirica.

La proporzione secondo cui la forma multidivisionale è particolarmente idonea per la gestione dell'impresa diversificata è stata oggetto di numerosi studi. La maggior parte di questi ha rivelato che, tra le imprese diversificate, quelle strutturate in forma divisionale hanno fatto registrare migliori performance sia delle holding più destrutturate, sia di quelle caratterizzate da strutture organizzative più fortemente accentrate⁸.

1.5.2 La struttura divisionale nella pratica

Henry Mintzberg, noto teorico canadese, sottolinea due notevoli rigidità, proprie della struttura divisionale, che limitano il decentramento e la flessibilità divisionale⁹.

- Limiti al decentramento: la libertà di divisione è garantita solo se il top management è soddisfatto.

⁸ V., per esempio, P. Steer e J. Cable, *Internal Organization and Profit: An Empirical Analysis of Large UK Companies*, in <<Journal of Industrial Economics>>, 21, settembre, 1978, pp.13-30; H. Armour e D. Teece, *Organizational Structure and Economic Performance: A Test of Multidivisional Hypothesis*, in <<Bell Journal of Economics >>, 9, 1978, pp. 106-122; D. Teece, *Internal Organization and Economic Performance*, in <<Journal of Industrial Economics>>, 30, 1981, pp.173-199.

⁹ H. Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizationis*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice -Hall, 1983; trad. it. *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Bologna, Il Mulino, 1996, cap. XI.

- Standardizzazione della gestione a livello divisionale: in teoria la m-form permette una diversa gestione a seconda delle necessità, in realtà sussiste una forte spinta alla standardizzazione.

Il problema della coesistenza di culture interne e sistemi di gestione diversi sorge anche in caso di fusioni e acquisizioni.

1.6 Il ruolo dei vertici di gruppo

L'impresa diversificata riunisce sotto una comune direzione un certo numero di attività tra loro differenti. Il presupposto per la creazione del valore è che la gestione congiunta delle aree d'affari generi un aumento dei profitti maggiore dei costi connessi al coordinamento centralizzato.

Il primo passo sarà dunque analizzare le attività che svolge il vertice di gruppo:

- amministrazione e leadership in termini di implementazione di strategia di gruppo;
- partecipazione alla formulazione delle strategie divisionali e di coordinamento;
- coordinamento tra le aree d'affari;
- diffondere un senso di coesione, identità e unicità di intenti all'interno dell'impresa.

Se la ragion d'essere del vertice dell'impresa diversificata è la creazione di valore per l'impresa che gestisce, tre sono le aree in cui ciò può verificarsi:

- la gestione del portafoglio;
- la funzione di guida e di controllo;
- la gestione delle interdipendenze.

1.7 Analisi SWOT

L'analisi SWOT è uno strumento di pianificazione strategica semplice ed efficace che serve ad evidenziare le caratteristiche di un progetto, di un programma, di un'organizzazione e le conseguenti

relazioni con l'ambiente operativo nel quale si colloca, offrendo un quadro di riferimento per la definizione di orientamenti strategici finalizzati al raggiungimento di un obiettivo¹⁰.

L'analisi SWOT consente di ragionare, rispetto all'obiettivo che si vuole raggiungere, tenendo simultaneamente conto delle variabili sia interne che esterne. Le variabili interne sono quelle che fanno parte del sistema e sulle quali è possibile intervenire; quelle esterne invece, non dipendendo dall'organizzazione, possono solo essere tenute sotto controllo, in modo da sfruttare i fattori positivi e limitare i fattori che invece rischiano di compromettere il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

La SWOT Analysis si costruisce tramite una matrice divisa in quattro campi nei quali si hanno:

- i punti di forza (Strengths);
- i punti di debolezza (Weaknesses);
- le opportunità (Opportunities);
- le minacce (Threats).

<p>PUNTI DI FORZA</p> <p>Fattori interni al contesto da valorizzare</p>	<p>PUNTI DI DEBOLEZZA</p> <p>Limiti da considerare</p>
<p>OPPORTUNITA'</p> <p>Possibilità che vengono offerte dal contesto e possono offrire occasioni di sviluppo</p>	<p>MINACCE</p> <p>Rischi da valutare e da affrontare, perché potrebbero peggiorare e rendere critica una situazione</p>

Figura 1 – Schema della matrice SWOT - Fonte – Elaborazione dell'autore.

Nella parte alta, i primi due quadranti, si evidenziano gli aspetti “interni”, “propri”, materiali e immateriali che caratterizzano in positivo e in negativo un determinato oggetto di analisi.

¹⁰ Robert M Grant (2003) L'analisi strategica per le decisioni aziendali Bologna: Il Mulino pp. 25-26.

Nella parte bassa dello spazio sono, invece, elencati le forze, le tendenze e i fattori, esterni all'oggetto di analisi, che possono offrire sostegno ed occasioni di sviluppo, opportunità, e quelli che potrebbero peggiorare e rendere critica la situazione esistente o limitare le possibilità future: rischi, minacce.

La buona riuscita dell'analisi dipende dalla capacità di saper individuare, in modo approfondito, tutti i fattori coinvolti nell'analisi e dalla possibilità di realizzare un'efficace lettura incrociata. Fondamentale inoltre, per questo tipo di analisi, è circoscrivere l'oggetto e avere ben chiaro il proprio obiettivo, altrimenti l'analisi risulterà generica e di conseguenza inefficace.

I vantaggi di una analisi di questo tipo si possono sintetizzare in tre punti:

- la profonda analisi del contesto in cui si agisce, resa possibile dalla preliminare osservazione e raccolta dei dati e da una loro abile interpretazione, si traduce in una puntuale delineazione delle strategie;
- il raffronto continuo tra le necessità dell'organizzazione e le strategie adottate porta ad un potenziamento della efficacia raggiunta;
- il raggiungimento di un maggiore consenso sulle strategie se partecipano all'analisi tutte le parti coinvolte dall'intervento.

I limiti legati a questo tipo di analisi sono sostanzialmente:

- rischio di descrivere la realtà in maniera troppo semplicistica;
- la sua attuazione richiede un contesto di partnership che se non si realizza si corre il rischio di uno scollamento tra il piano teorico e quello politico-pragmatico;
- rischio di procedure soggettive, da parte del team, di valutazione nella selezione delle azioni.

1.8 L'analisi del portafoglio

Un business di portafoglio è l'insieme delle business unit strategiche che formano la società. Il business di portafoglio ottimale è quello che si adatta perfettamente alle forze dell'azienda e contribuisce a sfruttare i mercati o i settori più attrattivi.

Gli strumenti di supporto all'analisi strategica del portafoglio prodotti sono:

- la matrice McKinsey;
- la matrice BCG;
- la matrice IFE;
- la matrice EFE.

1.8.1 La matrice di McKinsey

La matrice di McKinsey è un modello per formare un'analisi del portafoglio d'affari sulle business unit strategiche di una società¹¹.

Alla base di questi strumenti c'è l'idea di rappresentare tutte le attività dell'impresa diversificata in un semplice modello che può essere utilizzato a supporto dell'analisi strategica in quattro campi di applicazione:

- l'allocazione delle risorse: l'analisi di portafoglio esamina la posizione di un'area d'affari in relazione all'attrattività del settore e al posizionamento competitivo;
- la formulazione della strategia di business: indica l'approccio strategico da seguire rispetto alle opportunità di investimento suggerendo possibili riposizionamenti dell'attività;
- l'analisi del bilanciamento del portafoglio: il bilanciamento riguarda i flussi di cassa e la crescita;
- la definizione degli obiettivi di performance: il posizionamento determina il potenziale di profitto.

Il principale punto di forza di questa tecnica è la sua semplicità. I due assi della matrice di McKinsey (v. Fig. 2) sono rappresentati dall'attrattività del settore e dalla posizione competitiva dell'unità di business nel settore.

¹¹ Robert M. Grant. L'analisi strategica per le decisioni aziendali, Il mulino, Bologna, 1999, pp. 531-532.

		Vantaggio competitivo dell'area d'affari		
		bassa	media	alta
Attrattività del settore	bassa	Mietere		
	media		Mantenere	
	alta			Crescere

Figura 2 – La matrice di pianificazione del portafoglio di GE/McKinsey.

Fonte: Robert M. Grant. L'analisi strategica per le decisioni aziendali, Il mulino, Bologna, 1999, p.532. Elaborazione dell'Autore.

- Strategia di *Crescita*: le attività registrano valori alti sia dal punto di vista dell'attrattività del settore che della posizione di competitività delle unità di business nel settore e hanno un elevato potenziale di profitto.
- Strategia di *Mantenimento*: sono tutte quelle attività che si trovano in una posizione intermedia.
- Strategia di *Mietitura*: sono le attività che si collocano in basso in entrambe le dimensioni e presentano prospettive poco interessanti che dovrebbero essere gestite in modo da massimizzare i flussi di cassa e minimizzare o evitare i nuovi investimenti.

Vantaggi e svantaggi della matrice McKinsey:

VANTAGGI

- Si presta all'individuazione di un portafoglio equilibrato.
- Assegnazione di priorità di investimento ai vari business dell'azienda.
- Fornisce indicazioni logiche e razionali per lo sviluppo dei singoli business in linea con la posizione che hanno nelle dimensioni sia interne che esterne.
- Può essere adoperata sia per un'analisi della situazione attuale, sia per una analisi della situazione futura.
- Guida nel processo di allocazione delle risorse tra i business.

SVANTAGGI

- Eccessiva difficoltà di utilizzo.
- Matrice soggetta a indeterminatezza e soggettività.
- Aggregazione di fattori.
- Fornisce indicazioni di massima o spunti di riflessione.
- Gli elementi utilizzati per collocare i vari prodotti all'interno della matrice rimangono giudizi del tutto soggettivi ed aleatori.

Figura 3 – Vantaggi e svantaggi della matrice McKinsey

Fonte: Robert M. Grant. L'analisi strategica per le decisioni aziendali, Il mulino, Bologna, 1999, pp.531-536.

Elaborazione dell'Autore.

1.8.2 La matrice BCG

Il metodo della matrice BCG, Boston Consulting Group, è il più famoso strumento di gestione del portafoglio, a differenza della matrice McKinsey le variabili sugli assi sono variabili singole.

È basato sulla teoria del ciclo di vita del prodotto¹². La matrice del BCG può essere usata per determinare quali priorità dovrebbero essere date, nel portafoglio, ai prodotti di una business unit e assicurare la creazione di valore nel lungo termine. Un'azienda dovrebbe avere un portafoglio di

¹² Robert M. Grant. L'analisi strategica per le decisioni aziendali, Il mulino, Bologna, 1999, pp. 533-535.

prodotti che contiene sia prodotti ad alta crescita che necessitano di input di denaro che prodotti a bassa crescita che generano molto denaro. Essa utilizza il tasso di crescita di un settore e la posizione competitiva per confrontare il posizionamento strategico di diverse aree d'affari e formulare suggerimenti strategici (v. Fig. 4).

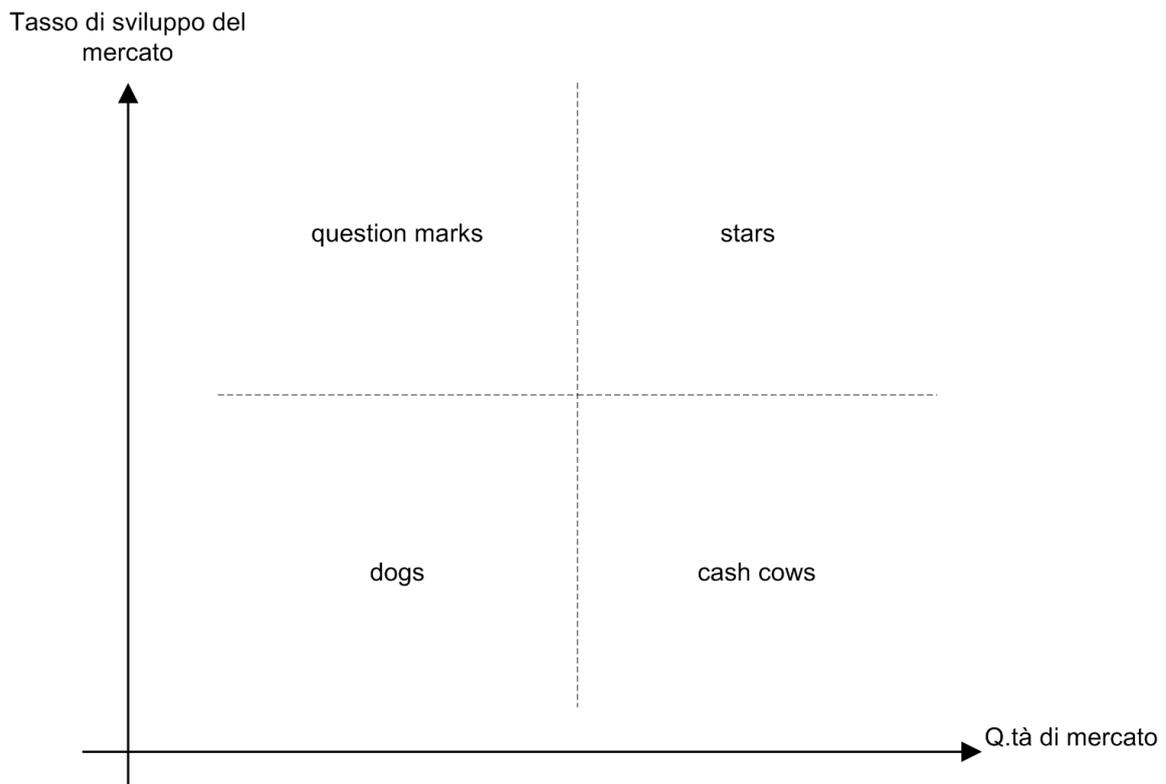


Figura 4 – Previsioni e suggerimenti della matrice crescita/quota di mercato del BCG.

Fonte: Robert M. Grant. L'analisi strategica per le decisioni aziendali, Il mulino, Bologna, 1999, p.533.

- Stelle: assorbono le risorse necessarie alla crescita del segmento. Sono promettenti, ma diventeranno presto mucche, quindi bisogna investire (alta crescita, alta quota di mercato).
- Enigmi: costituiscono opportunità non ancora sfruttate, in quanto il tasso di crescita del mercato è elevato, l'impresa non ha ancora raggiunto una presenza rilevante nel mercato. Necessità di operare una selezione per individuare i business che possono diventare davvero trainanti (alta crescita, quota di mercato bassa).
- Vacche da mungere: si caratterizzano per un'enorme forza competitiva all'interno di un

mercato in declino, per cui generano un flusso di cassa maggiore rispetto ad ogni possibile reinvestimento al loro interno. Per questo motivo costituiscono una sicura fonte di cassa da investire nello sviluppo degli altri business dell'azienda (bassa crescita, alta quota di mercato).

- Cani: business in grave perdita, con scarsa attrattività e profonda debolezza. I cash flow sono molto limitati, tanto da risultare appena sufficienti per mantenere l'attività. Se non ci sono possibilità di crescita, la strategia più opportuna sembra essere quella della mietitura o del disinvestimento (bassa crescita, quota di mercato bassa).

Vantaggi e svantaggi della matrice BCG:

VANTAGGI

- Presenza scontata di economie legate alla dimensione.
- Semplificazione concettuale e applicativa.
- Quota di mercato come unico obiettivo perseguibile.
- Ambiguità nei riferimenti quantitativi.
- Non consente l'applicazione della creatività e delle conoscenze del management.
- Risultati oggettivi ed automatici.

SVANTAGGI

- Analisi facile e veloce.
- I dirigenti non devono disporre di grandi quantità di informazione utili ai fini dell'analisi delle variabili che determinano il posizionamento.
- L'analisi è versatile.
- Fornisce un utile punto di partenza per un'analisi e una discussione della posizione competitiva e della strategia delle singole attività.

Figura 5 - Vantaggi e svantaggi della matrice BCG

Fonte: Robert M. Grant. L'analisi strategica per le decisioni aziendali, Il mulino, Bologna, 1999, pp. 533-534.

Elaborazione dell'Autore.

Mettendo a confronto le due matrici, precedentemente analizzate, sicuramente quella di McKinsey è più specializzata rispetto a quella della BCG.

Prima di ogni altra cosa, l'attrattività di mercato viene utilizzata come la dimensione dell'attrattività

dell'industria, anziché la crescita di mercato. Infatti, l'attrattività di mercato comprende una più ampia gamma di fattori anziché solo il livello di crescita del mercato, inoltre, la forza competitiva sostituisce la quota di mercato nella misura in cui la posizione competitiva di ogni SBU viene valutata. Così anche la forza competitiva comprende una più vasta gamma di fattori di valutazione.

La matrice del BCG invece da indicazioni in merito alle strategie da realizzare per raggiungere elevate quote di mercato attraverso la riduzione dei costi con il moltiplicarsi degli specialisti di segmento e con il raggiungimento di elevate economie di scala da parte di più concorrenti.

1.8.3 La Matrice IFE

La matrice IFE, Internal Factor Evaluation, è uno strumento della gestione della strategia per il controllo o la valutazione dei principali punti di forza e di debolezza delle aree di business tale da fornire una base per identificare e valutare le relazioni tra tali aree¹³. Essa richiama, in alcuni aspetti, il metodo della BSC¹⁴.

La matrice IFE si sviluppa utilizzando le seguenti cinque fasi:

- **Key internal factors:** identifica i punti di forza e di debolezza interni di tutte le aree di business. E' consigliabile identificare 10-20 fattori interni. Il numero di fattori presi in considerazione non ha alcun effetto sui punteggi totali ponderati, perché il numero di pesi sommati è sempre 1.0, ma aiuta a diminuire gli errori di stima derivanti dalle valutazioni soggettive. Bisogna elencare, per primo, i punti di forza e poi quelli di debolezza. E' consigliabile essere il più obiettivo e preciso possibile.
- **Weights:** dopo aver individuato i punti di forza e di debolezza, il nucleo della matrice IFE assegna un peso a ciascun fattore che varia tra 0,00-1,00. Il peso assegnato ad un dato fattore indica l'importanza relativa. Zero significa che non è importante. Uno indica molto importante. Se si lavora con più di 10 fattori è più facile assegnare i pesi utilizzando la scala

¹³ IFE Matrix; <http://www.maxi-pedia.com/IFE+EFE+matrix+internal+factor+evaluation>.

¹⁴ Balanced Scorecard in italiano: La scheda di valutazione bilanciata è uno strumento di supporto nella gestione strategica dell'impresa che permette di tradurre la missione e la strategia dell'impresa in un insieme coerente di misure di performance, facilitandone la misurabilità.

che va da 0 a 100 invece che da 0,00 a 1,00. Indipendentemente dal fatto che un fattore chiave sia una forza interna o di debolezza, i fattori di maggiore importanza devono essere assegnati ai pesi più alti. Dopo aver assegnato il peso ad ogni fattore si assicura che la somma di tutti i pesi sia uguale a 1,00.

Il peso assegnato a un determinato fattore indica l'importanza relativa dei fattori al fine di avere successo nel settore specifico dell'impresa.

- **Rating:** assegna il valore 1 per ciascun fattore X. La scala di valutazione può essere soggettiva. Di solito si assegna un punteggio sulla scala che varia tra 1 e 4. Se il fattore rappresenta una debolezza maggiore viene assegnato un punteggio pari a 1, se la debolezza è minore (valutazione = 2), minore resistenza (valutazione = 3), punto di forza maggiore (valutazione = 4).

Se si utilizza la scala di valutazione da 1 a 4, quindi, i punti di forza devono ricevere un punteggio di 4 o 3 e le debolezze devono ricevere un punteggio di 1 o 2.

- **Multiply:** moltiplica il peso di ciascun fattore per la sua valutazione, il cui risultato darà un punteggio ponderato per ciascun fattore.
- **Somma:** l'ultimo step, nella costruzione della matrice IFE, è quello di sommare i punteggi ponderati per ogni fattore, il cui risultato fornisce il punteggio totale ponderato per il vostro business.

1.8.4 La Matrice EFE

La matrice EFE, External Factor Evaluation, è uno strumento per la gestione della strategia utilizzato per valutare le condizioni del business attuale. La matrice EFE è un ottimo strumento per analizzare le opportunità e le minacce che l'azienda deve affrontare¹⁵.

La matrice EFE è molto simile alla matrice IFE. La differenza principale è il tipo di fattori che si va ad inserire. Mentre la matrice IFE utilizza i fattori interni, la matrice EFE si occupa esclusivamente di includere i fattori esterni.

¹⁵ EFE Matrix; <http://www.maxi-pedia.com/EFE+matrix+external>.

Lo sviluppo della matrice EFE è un processo intuitivo che funziona concettualmente nello stesso modo della matrice IFE.

Lo sviluppo di una matrice EFE utilizza gli stessi cinque steps della IFE:

- List factors: raccoglie la lista dei fattori esterni e li separa in due gruppi quali opportunità e minacce.
- Assign weights: assegna un peso a ciascun fattore. Il valore di ogni peso dovrà essere compreso tra 0 e 1 o, in alternativa, tra 10 e 100 se si utilizza una scala da 10 a 100. Zero significa che il fattore non è importante. Uno o cento significa che il fattore è il più influente. Il valore totale di tutti i pesi insieme deve essere uguale ad 1 o a 100.
- Rate factors: assegna un punteggio a ciascun fattore. La valutazione deve essere compresa tra 1 e 4. La valutazione indica quanto efficace siano le attuali strategie dell'impresa che rispondono al fattore 1 = è scarsa, 2 = è inferiore alla media, 3 = sopra la media e 4 = superiore.
- Multiply weights by ratings: moltiplica ogni peso per la sua valutazione, così facendo verrà calcolato il punteggio per ciascun fattore.
- Total all weighted scores: aggiunge tutti i punteggi ponderati per ogni fattore, il cui risultato calcolerà il punteggio ponderato totale relativo alla società.

I fattori esterni posso comprendere diversi gruppi, sociali, culturali, demografici, ambientali ed economici. Nel terzo capitolo applicheremo entrambi le matrici IEF ed EFE.

Capitolo 2

Company overview IBM e periodo di decadenza

2.1 Storia

Al mondo poche aziende elettroniche e informatiche con origini così antiche possono vantare una storia che abbraccia ben tre secoli di attività.

Il nome IBM, pertanto, è sempre circondato da una sorta di aura magica che conferisce alla società statunitense importanza e rispettabilità.

Detiene, negli Stati Uniti, più brevetti di qualsiasi altra società di tecnologia, e ha nove laboratori di ricerca in tutto il mondo.

Nel 2013, negli Stati Uniti, la rivista Fortune ha classificato IBM al settimo posto per profitti e al secondo per numero di dipendenti mentre, a livello globale, nel medesimo anno, Forbes, rivista statunitense di economia e finanza, ha classificato IBM al trentacinquesimo posto in termini di dimensioni. Infatti, essa ha un numero di dipendenti che va oltre i 466.000 e si afferma come seconda azienda più grande al mondo dopo Wal-MartStores.

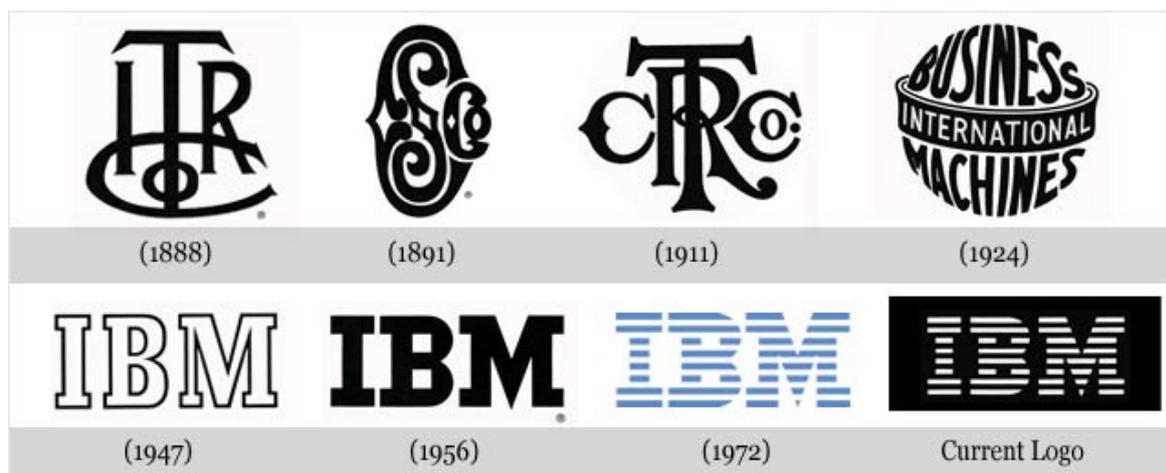


Figura 6 – Evoluzione del logo IBM dalla fondazioni fino ad oggi – Fonte: www.ibm.com.

2.1.1 Dal 1880 al 1929

Gli esordi dell'International Business Machines Corporation, nota come IBM, con sede ad Armonk (New York), risalgono al 1884 quando Herman Hollerith fonda la Tabulating Machine Company e brevetta una macchina tabulatrice automatica in grado di leggere schede perforate con l'obiettivo di velocizzare lo spoglio delle schede del censimento del 1890 negli USA¹. Grazie a questo sistema, il censimento generale del 1890 venne completamente automatizzato e i risultati arrivarono nel giro di un paio di anni, anziché dopo un decennio, come accadeva precedentemente.

Il sistema utilizzava schede perforate di dimensioni pari 187x83 mm, identiche a quelle del biglietto da un dollaro. Tale scelta servì a sfruttare le cassettoni di legno già ampiamente utilizzate dalle banche e che erano di facile reperibilità (v. Fig. 7).

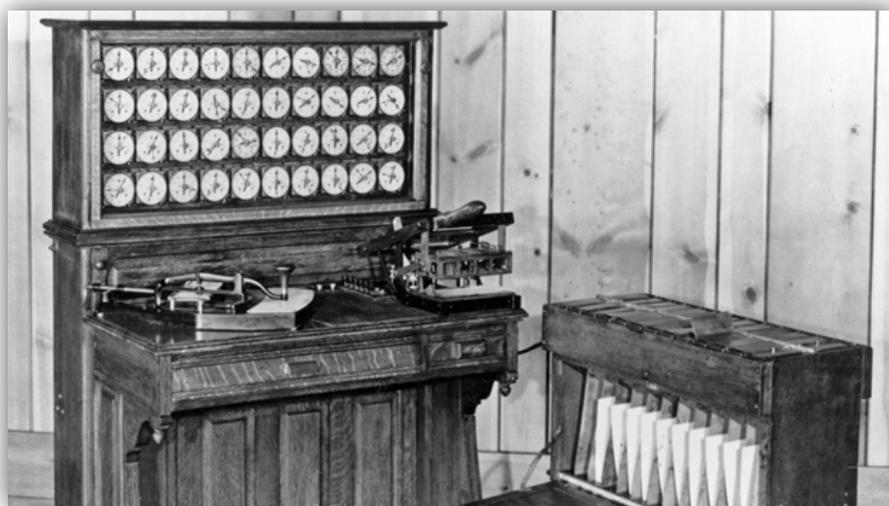


Figura 7 - Macchina tabulatrice automatica per la lettura delle schede perforate - Fonte: www.ibm.com.

La Tabulating Machine Company rappresentò il fulcro della Computing-Tabulating-Recording (CTR), società nata nel novembre 1911 dalla fusione dell'azienda fondata da Hollerith con la International Time Recording Company e la Computing Scale Company.

¹ Questi paragrafi storiografici sono tratti essenzialmente da: IBM, la storia; CULTUR-E; 5 luglio 2013.

Nel 1914, uno degli eventi più significativi per la storia della CTR fu l'assunzione di Thomas Watson Senior in qualità di General Manager. Watson, ex venditore di successo e uomo d'affari, focalizzò la sua attenzione nel creare l'immagine di una società vincente e attenta ai particolari, portando la Computing–Tabulating-Recording ad incrementare il volume d'affari, puntando su forti incentivi alle vendite e trasformando la sua forza di vendita in una squadra di supervenditori in abito scuro.

La giornata di lavoro iniziava sempre con una riunione generale in cui Watson teneva un discorso d'incoraggiamento caratterizzato dalla frase “Ever Onward”, ossia “sempre avanti”.

La CTR, al momento del suo ingresso nel mercato, contava circa 1.500 dipendenti e un fatturato di poco superiore ai 4 milioni di dollari. La società, dopo un decennio, si era trasformata in una multinazionale con stabilimenti produttivi e sedi in America del Sud ed in Europa; contava circa 4.000 dipendenti, il fatturato era più che triplicato e veleggiava verso i 13 milioni di dollari.

Nel 1924, al decennale dell'arrivo di Thomas Watson, l'azienda compì un importante passo. Il consiglio di amministrazione, sotto indicazione del Presidente, decise di cambiare nome da Computing-Tabulating-Recording in International Business Machine, abbreviato in IBM, per meglio riflettere la realtà e le aspirazioni della società. IBM, sin dall'inizio, scelse di non essere identificata da singole strategie commerciali o dalla produzione in serie di un singolo prodotto.

IBM doveva essere uno stile di vita, un modo di pensare; l'agire della società e dei suoi dipendenti doveva essere contraddistinto da valori ben precisi, che precedevano di molto il conseguimento di risultati produttivi, economici e finanziari.

Non è un caso, quindi, che la IBM giocò un ruolo primario nel corso degli anni della Grande Depressione. Possiamo dire che da un lato divenne una delle principali aziende fornitrici del Governo centrale statunitense, dall'altro invece, la società continuò nella sua politica di assunzioni ed espansioni, aprendo nuove linee produttive e riorganizzando il suo organico con tecnici e ingegneri di grande esperienza.

Questa sinergia raggiunse il suo acme nel 1935, quando il congresso promulgò il Social Security, da molti definita la più grande operazione contabile di tutti i tempi. Per conservare traccia dei 26 milioni di cittadini statunitensi che usufruirono dei servizi di welfare garantiti da questa legge, il governo statunitense si affidò alle macchine tabulatrici dell'IBM.

Per molti analisti del tempo, Watson aveva azzardato troppo con la sua politica espansionistica nel corso degli anni più duri della Grande Depressione, infatti, egli stesso definiva quella operazione come una grande scommessa vinta sul futuro della società che ripagò con un ampio dividendo.

Nel frattempo, nel 1927 nacque, sotto il nome di Società Italiana Macchine Commerciali (SIMC), la sede operativa italiana. Nel 1928 venne aperto a Milano, in via Tolmezzo, il primo ufficio commerciale con 11 dipendenti. La multinazionale statunitense iniziò a collaborare con nomi più importanti del mondo finanziario italiano. Negli anni '30 la società cambierà la denominazione, prima in Hollerith italiana poi in Watson Italia. Nel 1946 diventa IBM Italia.

2.1.2 Dal 1930 al 1979

IBM, in appena un decennio, era diventata ormai uno dei principali poli economici e finanziari in tutto il mondo.

Nel 1935 la società contava quasi novemila dipendenti, un fatturato largamente superiore ai venti milioni di dollari e con sedi in quasi tutte le nazioni europee.

Durante la seconda guerra mondiale, IBM sviluppò il suo primo computer elettromeccanico, “Harvard Mark I” (v. Fig. 8), che trovò largo impiego nelle operazioni della marina statunitense.

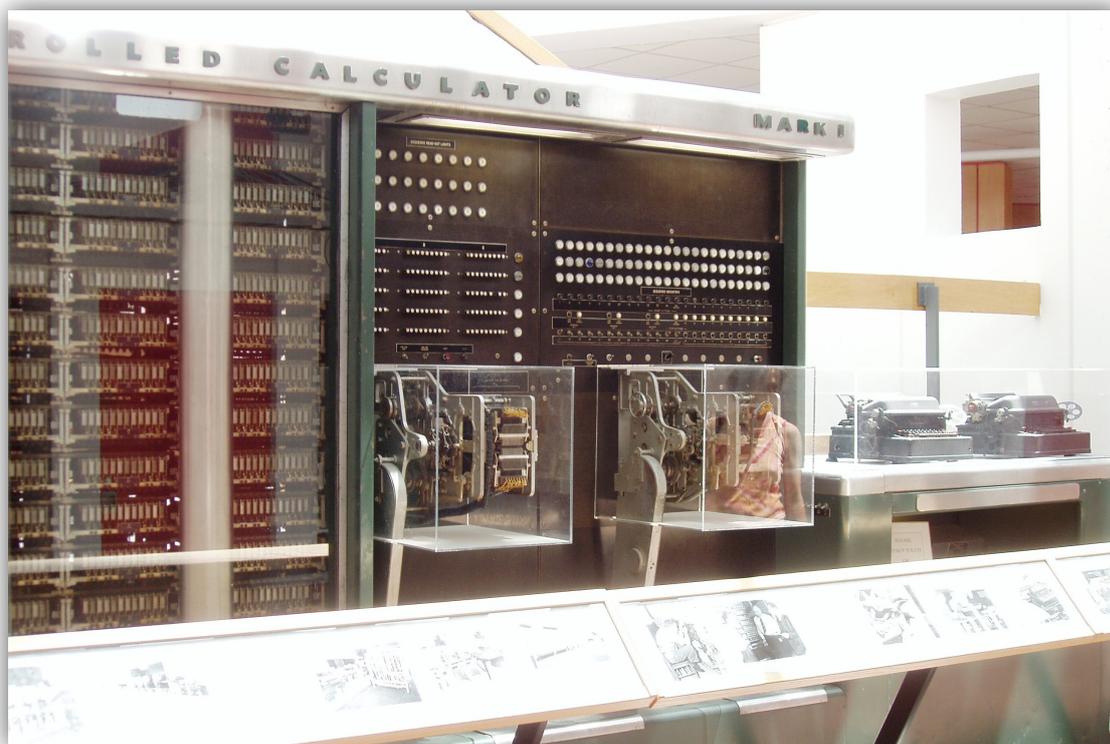


Figura 8 - Harvard Mark I, è stato il primo calcolatore digitale automatico; progettato da Howard Hathaway Aiken, del dipartimento di fisica della Harvard University (Cambridge, Mass., U.S.A.) - Fonte: www.ibm.com.

La guerra fu un toccasana per le casse dell'azienda, il cui fatturato raggiunse i 138 milioni di dollari e un corpo impiegatizio paria a circa 19.000 dipendenti.

IBM si trovò, purtroppo, a fronteggiare una situazione piuttosto complicata in quanto non c'era nessuna certezza che la società potesse reggere questo enorme peso anche nel dopoguerra.

Nel 1956 Thomas Watson Sr. morì e il suo posto venne nominato Thomas Watson Jr., il più grande dei figli del padre fondatore della IBM, il quale ristrutturò immediatamente il board-dirigenziale dell'azienda, creando una struttura snella e moderna, che gli garantì la possibilità di controllare più agevolmente una società in forte espansione. IBM divenne una tra le aziende principale nel nascente settore dell'informatica digitale mondiale.

BigBlue², riesce a conquistare un ruolo da leader nel settore e a mantenerlo fino al 1977, quando aziende più piccole e più innovative come Apple, Commodore e Tandy iniziano a vendere personal computer.

2.1.3 Dal 1980 ad oggi

Per la seconda volta nella sua storia, IBM è costretta a cambiare missione e principi organizzativi, affidandosi al suo manager William C. Lowe che intuisce la necessità di abbracciare il nascente mercato dei personal computer, partendo da quanto già realizzato con la serie di microcomputer 5100, basata sullo "SCAMP" (Special Computer APL Machine Portable) di Paul J. Friedl.

Lowe si concentra su un'analisi di mercato che lo porta ad una scelta obbligata per BigBlue e verso un definitivo riconoscimento ufficiale, per la sua discesa in campo, nel nuovo settore, dominato da Apple, Tandy e Commodore, ovvero la "1977 Trinity".

Al futuro PC viene dato il nome in codice di "Acorn" e la relativa governance viene affidata, dallo stesso Lowe, a Philip D. Estridge.

Il nuovo microcalcolatore CPU Intel 8088 e IBM MS DOS, con architettura "aperta", viene ufficialmente presentato il 12 Agosto del 1981: nasce così l'IBM Personal Computer.

² Popolare soprannome di IBM.



Figura 9 - IBM PC 5150 – Fonte: www.ibm.com

Gli anni '80, in casa IBM, sono stati contraddistinti da importanti investimenti nella ricerca e nello sviluppo di nuovi componenti e materiali. Ciò ha permesso di realizzare un network di ricerca di importanza mondiale dando modo agli scienziati coinvolti di conquistare ben quattro Nobel per la fisica.

A distanza di poco tempo, però, IBM perse la sua leadership nel settore dei microcomputer. La dirigenza decise, inspiegabilmente, di appaltare lo sviluppo delle componenti hardware e software a società esterne, come Intel e Microsoft. Naturalmente, dovette condividere con loro anche tutti i risultati delle ricerche effettuate negli ultimi anni, concedendo a due potenziali concorrenti un vantaggio incredibile.

La struttura operativa, nel frattempo, si era ingrandita talmente tanto da diventare quasi ingestibile in quanto aveva un fatturato di 50 miliardi di dollari e 400.000 dipendenti sparsi in tutto il mondo. Nel giro di pochissimi anni gli utili si ridussero di un terzo, passando dai 5 miliardi nella metà anni '80 ai 3 miliardi alla fine anni '90.

Infatti, dal 1987 il management inizia un turnaround: vengono tagliati i costi del personale a tutti i livelli e vengono ridotti drasticamente i livelli gerarchici, consentendo così di contenere i costi e di ripristinare la velocità di risposta al mercato che nel frattempo si era affievolita.

Nel 1993 il consiglio di amministrazione annunciò una perdita operativa di 8 miliardi di dollari per l'anno finanziario 1992. Il peggior risultato mai registrato da una società statunitense.

La società era sull'orlo del fallimento e per rimediare a questo disastro, sempre nel '93, viene nominato CEO (Chief Executive Officer) Luis V. Gerstner.

Il primo obiettivo che il nuovo amministratore delegato voleva raggiungere, naturalmente, era quello di rimettere a posto i conti e soprattutto ristabilire il buon nome della società. Venne così presentata la nuova linea di personal computer portatile, il Thinkpad (v. Fig. 10). IBM tornò ad investire principalmente nel settore software acquistando la Lotus Development e migliorando così il sistema operativo OS/2.



Figura 10 - Pc portatile Thinkpad 700c - Fonte: notebookitalia.it.

Questa strategia portò ben presto i suoi frutti facendo riacquistare la sua solidità finanziaria e a far ritornare il marchio IBM sinonimo di affidabilità e qualità. Grazie anche a questa operazione, IBM riuscì a far passare la bolla speculativa della Dotcom in maniera indolore.

Come approfondiremo in seguito, tutte le decisioni strategiche che hanno segnato, nel corso degli anni i fallimenti e le rinascite di questa grande società, il 2002 e il 2005 segnano nella storia di BigBlue due date fondamentali. Nell'ottobre del 2002, per meglio veicolare le proprie soluzioni, la società organizza una rete mondiale di Business Partner, e acquisisce PWC Consulting, la divisione dedicata ai servizi di consulenza di business e tecnologica di PricewaterhouseCoopers, al prezzo di circa 3,5 miliardi di dollari, con l'obiettivo di allargare il suo raggio d'azione alla consulenza e ai servizi aziendali.

"La creazione di un singolo centro di competenza che fonde la profonda conoscenza del business e dei processi con l'information technology offre quel valore esclusivo che i nostri clienti cercano" dice Doug Elix, senior vice president and group executive, IBM Global Services. "Questa è una combinazione eccezionale sia dal punto di vista strategico che culturale. I nostri business sono complementari e parliamo lo stesso linguaggio"³.

Nel 2004, anche se operativamente dal 2005, una nuova svolta storica: IBM Corporation cede all'azienda cinese Lenovo PC Global la divisione pc per poco meno di 2 miliardi di dollari.

Ecco il comunicato rilasciato, in merito, sul sito di IBM Italia:

“IBM ha stretto con Lenovo un'intesa di portata storica. Per portare valore reale e duraturo ai propri clienti, le aziende devono reinventarsi continuamente. E IBM lo sta facendo anche attraverso questo accordo con Lenovo, grazie al quale continuerà a offrire le soluzioni più ampie e complete. Lenovo sarà il fornitore d'elezione per personal computer con marchio IBM. E IBM continuerà a fornire servizi e finanziamenti per soluzioni basate su PC.

Dunque, un'alleanza coerente con l'obiettivo strategico di IBM: essere leader nel realizzare soluzioni che utilizzino la tecnologia per trasformare le imprese e per renderle competitive, siano esse grandi organizzazioni o piccole e medie aziende, qualunque sia il settore in cui operano.

Lenovo ha una posizione di leadership nel mercato in più forte crescita al mondo. L'acquisizione del settore PC di IBM rende Lenovo il terzo fornitore mondiale di PC. Inoltre, sono ora parte del team di Lenovo tutti coloro che lavoravano in IBM per i portatili ThinkPad e i desktop ThinkCentre: gli specialisti, i rappresentanti commerciali, i team di produzione e i business partner. In breve, le persone che già conosci. Le persone di cui ti puoi fidare.

Con questo accordo, i PC escono dal portafoglio dei prodotti IBM per diventare un elemento chiave nel network di alleanze che IBM ha costruito. Questo significa capacità di operare in modo più capillare e di servire sempre meglio voi, i nostri clienti. Lenovo condivide la nostra passione per l'innovazione, la qualità e il servizio. La strategia di IBM è chiara. La strategia di Lenovo è chiara. Insieme siamo un team che lavora e si impegna per il vostro successo.

³ Salvatore Romagnolo (2002) IBM acquisisce PwC Consulting. Apogonline.com.

Questo accordo sposta il nostro business dei PC da un elemento nel portafoglio IBM a un elemento chiave nel network di alleanze di IBM. Estende la capacità di IBM in aree dove tu, cliente IBM, sei meglio servito grazie a questa alleanza. Lenovo condivide la nostra passione per l'innovazione, la qualità e il servizio. La strategia di IBM è chiara. La strategia di Lenovo è chiara. Insieme siamo un team che lavora e si impegna per il tuo successo”⁴.



Figura 11 - Liu Chuanzhi, CEO Lenovo, e John Joyce, Senior Vice-President and Group Executive of IBM Global Services, l'8 dicembre 2004 siglano l'accordo di vendita della divisione PC.

Fonte: www.chinadaily.com.

Solo dieci anni più tardi, Lenovo, dopo i pc, compra anche la divisione server di Ibm. La divisione x86 di Big Blue⁵ passerà di mano alla multinazionale cinese per 2,3 miliardi di dollari, di cui due miliardi in contanti e il resto in azioni Lenovo, e con essa le famiglie dei prodotti server e switch System x, BladeCenter eFlex System, i sistemi integrati Flex e le linee NeXtScale e iDataPlex con i relativi software. Nel catalogo IBM rimarranno invece i mainframe System z, Power Systems e Storage Systems, i server Flex basati su architettura Power e le appliance hardware PureApplication e PureData; nei suoi laboratori continueranno ad essere sviluppati i software per sistemi operativi Windows e Linux per la piattaforma x86⁶.

⁴ Comunicato acquisizione IBM, www.ibm.com/ibm/it/pcannouncement.

⁵ Popolare soprannome affibbiato ad IBM.

⁶ Gianni Rusconi (2014) Lenovo, dopo i pc, compra anche i server di Ibm per 2,3 miliardi di dollari. Il Sole 24 Ore.

IBM continua ad essere attiva nel settore informatico, ma non solo. Nel 2008 ha investito oltre 300 milioni di dollari in energie alternative, costruendo data center "verdi" in modo che la aiutassero a ridurre la sua impronta ecologica. Negli ultimi anni IBM ha focalizzato la propria attenzione sul fronte smart city, molti dei suoi sforzi si sono concentrati sulla creazione di sistemi informatici integrati per l'automatizzazione dei sistemi cittadini.

Il progetto Smarter Planet, traducibile come Pianeta più intelligente grazie ai numerosi progetti promossi per la salvaguardia dell'umanità e per la tutela dell'ambiente, attira oggi gran parte delle risorse ingegneristiche e finanziarie della società.

2.2 Il periodo di decadenza prima del rinnovamento

Come abbiamo accennato in precedenza IBM è stata fondata nel 1911. Tre anni più tardi Thomas J. Watson entra in azienda e inizia ad istituire molti dei principi e pratiche per le quali IBM sarebbe diventata, ben presto, una delle società informatiche più famose al mondo⁷. Innovazioni e principi che il nuovo amministratore introduce sono: la particolarità dei venditori che indossano un abito scuro, un forte senso di orgoglio aziendale e lealtà, tutto ciò espresso in uno slogan "Think", che hanno portato l'azienda a 40 anni di successi.

Nel 1952, alla soglia dell'era computer, passò il timone al figlio Thomas Watson Jr. Sotto il comando di Watson Jr., diventa protagonista dominante nel mondo del settore IT ormai in crescita. Attraverso una audace strategia, Watson Jr. investì 5 miliardi di dollari per sviluppare il computer System/360, la prima famiglia di prodotti basati su un chip integrato a semiconduttore con la possibilità di intercambiabilità dei componenti. Il System/360 è stato "il più grande progetto commerciale privato mai finanziato". Nello stesso periodo, la società ha introdotto una serie di innovazioni correlate all'IT, tra cui uno dei primi linguaggi di programmazione, il FORTRAN, l'hard disk, il floppy disk e una prima versione del bancomat (v. Fig. 12). Verso la fine degli anni '60 IBM era diventata così dominante che divenne il bersaglio, per oltre 13 anni, dell'antitrust da parte del Dipartimento di Giustizia degli Stati Uniti.

«Il successo è un traguardo che può sempre scappare di mano». Thomas Watson Jr. pronunciò questa frase nel 1961, in occasione del 50° anniversario della IBM.

⁷ Questo paragrafo si basa essenzialmente su HBS - IBM's Decade of Transformation: Turnaround to Growth; Lynda M. Applegate, Robert Austin, Elizabeth Collins; 9-805-130; REV: July 8, 2009; pp. 2-5.

La riflessione nasceva dal fatto che, delle 25 maggiori corporation americane del 1900, ne erano sopravvissute solo due. Quella frase appare ancor più viva oggi, nel 2011, quando tra le prime 25 compagnie della classifica "Fortune 500", del 1961, ne son rimaste solo quattro⁸.

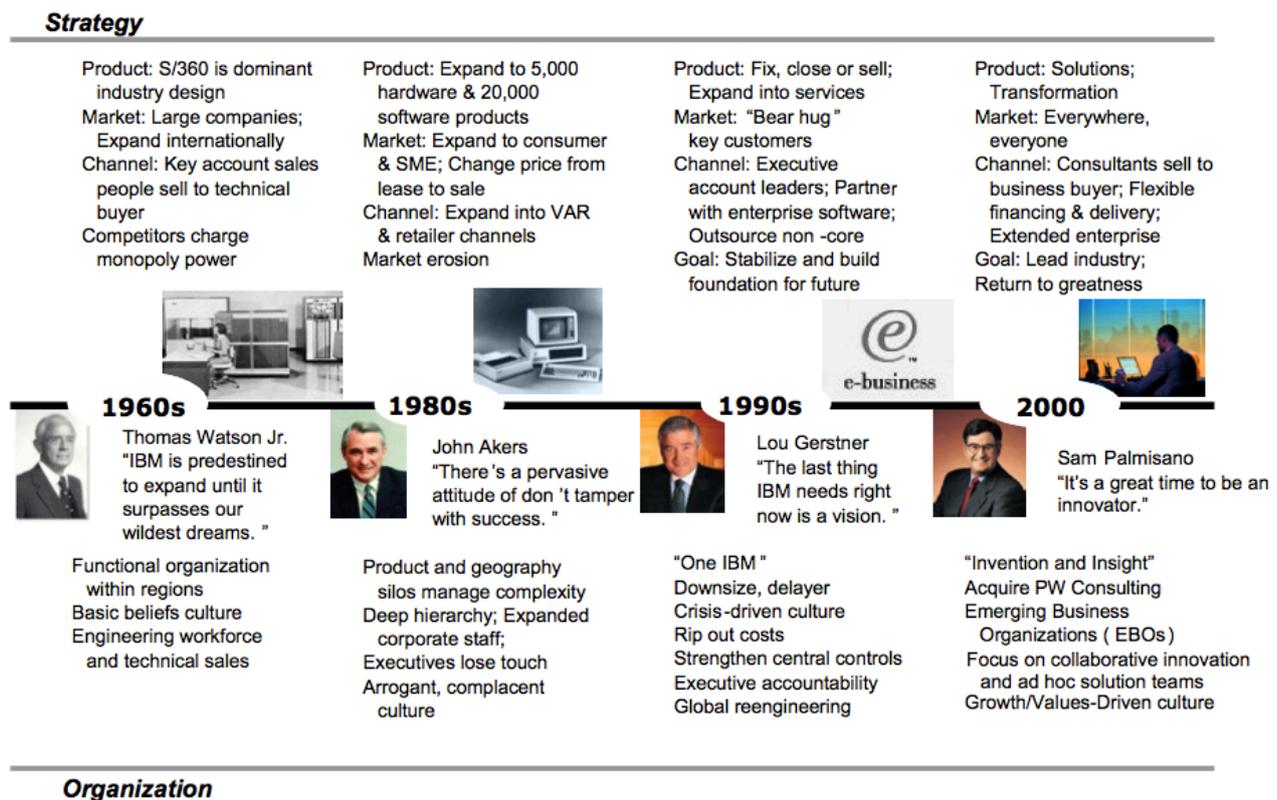


Figura 12 - Timeline dell'organizzazione e della strategia IBM dal 1960 al 2000.
Fonte: www.ibm.com, Luglio 2004.

Con il lancio del primo personal computer avvenuto nell'1981, il PC IBM divenne il più importante strumento tecnologico del tempo. In tutto il mondo questo marchio era sinonimo di serietà, qualità e affidabilità, guadagnata grazie al mercato dei computer Mainframe. Il piano di marketing prevedeva la vendita di 200 mila esemplari di PC IBM in cinque anni. Se ne vendettero 250 mila nei primi dieci mesi, di cui 50.000 in otto mesi, permettendo di detenere, così, la leadership del settore per tutti gli anni '80.

Nel momento in cui i suoi concorrenti lanciavano prodotti superiori, il mercato IBM andava in declino.

⁸ Il Sole 24 Ore Nova24Tech, 16 giugno 2011.

Nel 1991, gli utili della società scesero a 2,8 miliardi dollari, con un crollo del 146%. I ricavi continuavano a scivolare di oltre il 60% per ciascuno dei prossimi due anni, tant'è che l'azienda "più ammirata" al mondo fu definita "a dinosaur" (v. Fig 13).

	1980	1985	1990	1992	1994
Revenue:					
Services	4,425	11,536	11,322	14,987	16,936
Hardware	21,788	38,520	43,959	33,755	32,344
Software			9,952	11,103	11,346
Financing			3,785	4,678	3,425
Enterprise investments/other					
Total Revenue	26,213	50,056	69,018	64,523	64,051
Cost:					
Services	2,181	4,689	6,617	9,481	11,404
Hardware	7,968	14,911	19,401	19,698	21,300
Software			3,126	3,924	4,680
Financing		1,503	1,579	1,966	1,384
Enterprise investments/other					
Total Cost	10,149	21,103	30,723	35,069	38,768
Gross Profit	16,064	28,953	38,295	29,454	25,283
Operating Expenses:					
Selling, general & administrative	10,324	13,000	20,709	19,526	15,916
Research, development & engineering		4,723	6,554	6,522	4,363
Restructuring charges				11,645	
Interest expense	273	443	1,324	1,360	1,227
Intellectual property and custom development income					
Other (income) and expense	(430)	(832)	(495)	(573)	(1,377)
Total Expense and Other Income	10,167	17,334	26,434	38,440	20,129
Operating Income (Loss)	5,897	11,619	10,203	(8,986)	5,154
(Provision) benefit for income taxes	(2,335)	(5,064)	(4,183)	2,161	(2,134)
Income (loss) from discontinued operations:					
Net earnings (loss) before changes in accounting principles				(6,825)	
Effect of changes in accounting principles				1,900	
Net Income	3,562	6,555	6,020	(4,925)	3,020

Figura 13 – IBM Corporation Financial History: Consolidated Statement of Earnings for the Years Ended December 31, in milioni di dollari.

Fonte: HBS - IBM's Decade of Transformation: Turnaround to Growth; Lynda M. Applegate, Robert Austin, Elizabeth Collins; 9-805-130; REV: July 8, 2009; Exhibit 2; p. 16.

I primi segni di difficoltà finanziaria apparvero nel 1984, quando i resi sulle vendite, gli assets e la equity cominciarono a declinare. Tali perdite sono state, in parte, la conseguenza di conversione da un leasing-oriented per mainframe ad un business sales-oriented.

Durante questo periodo, come affermò Donofrio⁹: “IBM si trovava in un periodo negativo riguardo i servizi client/server e di network computing”. Fra le richieste da parte dei consumatori c’era, quindi, il bisogno di interconnettere mainframe, midrange e personal computer tramite distribuzione di dati e applicativi.

Ciò ha portato a ridurre quei profitti che durante la fine degli anni ’80 ammontavano al 70-80% e non solo, anche quando i programmatori cercavano di combattere la minaccia dei concorrenti lo facevano in modo sbagliato: come ad esempio il lancio della piattaforma 9370 “Killer Vax”.

Da quel momento IBM ha cambiato la sua offerta sul mercato con la produzione di PC, sbagliando, questa volta, non il prodotto, ma la strategia di vendita, come disse l’amministratore delegato: “Qualsiasi venditore avrebbe saputo vendere meglio di IBM”. Nessuno mai ha considerato i PC IBM inferiori rispetto ad altri presenti sul mercato, ma non sapevano venderli. Nel frattempo, nei primi anni novanta, Compaq ha rubato il mercato dei PC IBM adottando un giusto prezzo e un giusto messaggio.

Se IBM avesse saputo rispondere alla domanda dei suoi clienti, in modo adeguato alle singole esigenze, avrebbe da subito dominato sul mercato.

Mentre i ricavi diminuivano e i costi fissi aumentavano, le altre divisioni continuavano ad essere operative in modalità di crescita. Furono costruiti nuovi edifici, i costi di assistenza raggiungevano livelli record e i consumatori erano sempre più esigenti riguardo la qualità dei prodotti. Il problema principale era la complessità di questi ultimi e l’errata organizzazione di gestione (v. Fig. 14)

⁹ Executive Vice President of Innovation and Technology in IBM Corporation fino al 2008.

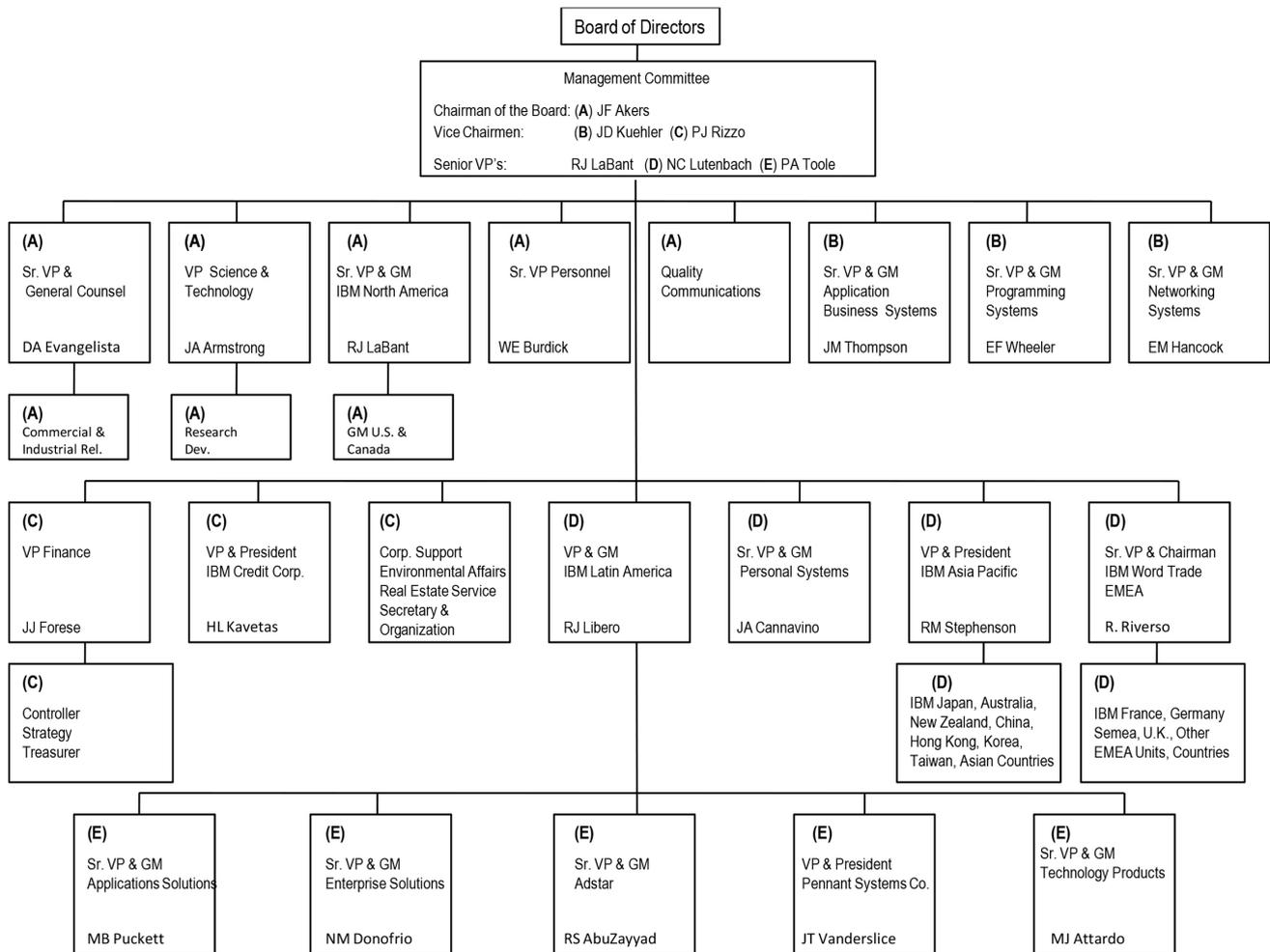


Figura 14 – Organigramma IBM, Febbraio 1993.

Fonte: HBS - IBM's Decade of Transormation: Turnaround to Growth; Lynda M. Applegate, Robert Austin, Elizabeth Collins; 9-805-130; REV: July 8, 2009; Exhibit 3, p. 19.

IBM, in quel periodo, aveva 20 unità business separate che, complessivamente, hanno venduto 5.000 hardware e 20.000 software. Esse non dialogavano tra di loro e ciò ha provocato il fallimento di IBM, anche nell'internal IT management, settore in cui avrebbe potuto dominare, essendo la più forte. L'azienda possedeva 125 data center in tutto il mondo, 128 CIO's, 31 reti private e centinaia di differenti configurazioni di istallazioni per PC con costi di gestioni altissimi.

L'azienda ha adottato una struttura gerarchica, non facendo ricadere i problemi di crescita sui dirigenti. Essi avevano alle proprie dipendenze molto personale, ma poco coinvolgimento, e quindi furono costretti a trasferire il potere decisionale allo staff.

Nel 1991, Akers¹⁰ ha adottato una politica basata sul taglio dei costi, come per esempio, i centri fitness per i dipendenti e l'affidamento di altri servizi ad esterni.

E' stata effettuata una ristrutturazione aziendale pari a 3,7 miliardi di dollari, con riduzione del personale che ha riguardato soprattutto chi ricopriva la carica di senior executives.

Gli obiettivi, nuovamente, non sono stati raggiunti, colpendo la cultura IBM nel profondo.

Nel 1991, attraverso la creazione della nuova divisione Integrated Systems Solution Corporation (ISSC), che in seguito divenne IBM Global Services (IGS), sono stati salvati alcuni posti di lavoro, anche se l'anno dopo il numero dei licenziamenti continuò ad aumentare.

All'inizio del 1993, il numero totale dei licenziamenti superò i 40.000. Donofrio¹¹, la cui attività mainframe era ormai in difficoltà, ricorda quel periodo con queste parole:

“Abbiamo dovuto effettuare licenziamenti su larga scala in diversi luoghi della Hudson Valley . La mid-Hudson Valley era il luogo dove sono cresciuto. Ho dovuto licenziare amici e colleghi, le persone che consideravo come una famiglia. Molte vite sono state segnate da questa drastica decisione, ma i provvedimenti erano, ahimè, necessari. Non ho mai dovuto affrontare un'esperienza peggiore.”¹²

Quando alla fine del 1992 le previsioni continuarono a prevedere perdite continue, si cercò di trovare un sostituto a presiedere l'azienda. I possibili candidati erano: Jack Welch (General Electric), Larry Bossidy (Allied Signal), George Fisher (Motorola), e John Young (Hewlett – Packard). La scelta del consiglio di amministrazione cadde su Louis V. Gerstner, che era stato presidente e CEO di RJR Nabisco per quattro anni, top executive presso American Express per 11 anni e consulente nella McKinsey & Co.

E' stato il primo outsider CEO nella storia della società.

¹⁰ John F. Akers diventò chief executive officer of IBM nel Febbraio 1985. Nel Giugno 1986, lui assunse la posizione di chairman fino all'1 Aprile 1993 dopo 33 anni di servizio in IBM.

¹¹ Executive Vice President of Innovation and Technology at the IBM Corporation until 2008.

¹² Lynda M. Applegate, Robert Austin, Elizabeth Collins HBS - IBM's Decade of Transformation: Turnaround to Growth; 9-805-130; REV: July 8, 2009; pp. 4-5.

Capitolo 3

La strategia di diversificazione di IBM

3.1 Ristrutturazione aziendale e recupero di efficienza

Quando si è un'azienda che opera in oltre 170 paesi con un organico superiore a 398.000 dipendenti, la comprensione e la gestione della diversità in modo efficace non è un optional, ma è una priorità chiave di business. Una società che impiega individui e vende prodotti in tutto il mondo ha bisogno di capire bene i diversi gruppi di persone che compongono il mondo.

A partire dalle sue origini negli Stati Uniti, IBM Corporation (NYSE : IBM) è stata un pioniere nel valutare e apprezzare la sua forza di lavoro diversificata.

IBM è sempre stata un leader nella gestione della diversità. Tuttavia, il modo in cui la diversità è stata gestita era soprattutto quello di ignorare le differenze e offrire pari opportunità di lavoro.

La situazione è cambiata quando il 26 Marzo del 1993 Louis Gerstner¹ prese le redini della società con la carica di amministratore delegato fino al 2002. L'IBM era ormai in gravi difficoltà. Per il terzo anno consecutivo la società chiudeva in rosso e le perdite erano ormai passate dai quasi 3 miliardi di dollari del 1991 ai quasi 5 miliardi del 1992, fino agli 8 miliardi di dollari nel 1993 (V. Fig. 15).

Il fatturato era anche calato fino a raggiungere i 62 miliardi di dollari di quattro anni prima. Il valore di mercato della società, ovviamente, diminuiva e i titoli perdevano di valore in continuazione. Infatti, se un'azione IBM, nel 1987, valeva 175 \$, nel gennaio del 1993 il titolo era precipitato al valore di 49 \$.

¹ Gerstner sostiene il concetto di " (entrepreneurship) contrapposto a quello di "proceduralità" tipico della precedente gestione IBM. L'imprenditore ha bisogno che nell'ambiente aziendale ci siano anche i liberi pensatori, gli anticonformisti, i rompiscatole perché tutte le opinioni vengano effettivamente sfidate e non si riposi sugli allori e sulle abitudini acquisite. Ma soprattutto ha bisogno di collaboratori che agiscano efficacemente, anche assumendosi dei rischi, sulla base delle effettive richieste del mercato e non in funzione degli equilibri interni. Di fatto Gerstner sembra sentirsi più a suo agio con i dirigenti del suo livello che con altre figure, come i lavoratori comuni o i giornalisti, verso cui ha talvolta reazioni stizzite; cfr. Robert Slater, *Saving Big Blue*, Mc Graw Hill, New York, 1999.

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
FATTURATO													
Hardware	39,959	41,586	43,959	37,093	33,76	30,59	32,34	35,6	36,32	36,63	35,42	37,04	37,78
Servizi	9,285	9,858	11,322	12,996	14,99	17,01	16,94	20,12	22,85	25,17	28,92	32,17	33,15
Software	7,927	8,424	9,952	10,498	11,1	10,95	11,35	12,66	13,05	11,16	11,86	12,66	12,60
Rentals & Financing	2,51	2,842	3,785	4,179	4,678	4,166	3,425	3,56	3,725	5,548	5,469	5,673	4,87
Fatturato Totale	59,681	62,71	69,018	64,766	64,52	62,72	64,05	71,94	75,95	78,51	81,67	87,55	88,40
COSTI													
Hardware	17,499	18,001	19,401	18,571	19,7	20,7	21,3	21,86	23,4	23,47	24,21	27,07	27,04
Servizi	4,971	5,701	6,617	7,91	9,481	11,82	11,4	13,69	16,31	18,46	21,13	23,3	24,31
Software	2,11	2,694	3,126	3,865	3,924	4,31	4,68	4,428	4,082	2,785	2,26	2,24	2,28
Rentals & Financing	1,068	1,305	1,579	1,727	1,966	1,738	1,384	1,59	1,624	3,177	3,196	3,004	2,34
Costi Totali	25,648	27,701	30,723	32,073	35,07	38,57	38,77	41,57	45,41	47,9	50,8	55,62	55,97
Margine Lordo	34,033	35,009	38,295	32,693	29,45	24,15	25,28	30,37	30,54	30,61	30,87	31,93	32,43
COSTI OPERATIVI													
Spese di vendita, generali e amministrative	19,362	21,289	20,709	21,375	19,53	18,28	15,92	16,77	16,85	16,63	16,66	14,73	15,64
Ricerca, Sviluppo e Engineering	5,925	6,827	6,554	6,644	6,522	5,558	4,363	6,01	5,089	4,877	5,046	5,273	5,151
Spese di ristrutturazione	0	0	0	3,735	11,65	8,945	0	0	0	0	0	0	0
Totale costi operativi	25,287	28,116	27,263	31,754	37,69	32,79	20,28	22,78	21,94	21,51	21,71	20	20,79
Reddito Operativo	8,746	6,893	11,032	0,939	-8,24	-8,637	5,005	7,591	8,596	9,098	9,164	11,93	11,64
Altri Proventi	0,996	0,728	0,495	0,602	0,573	1,113	1,377	0,947	0,707	0,657	0,589	0,557	0,617
Oneri Finanziari	0,709	0,976	1,324	1,423	1,36	1,273	1,227	0,725	0,716	0,728	0,713	0,727	0,717
Reddito Ante Imposte	9,033	6,645	10,203	0,118	-9,03	-8,797	5,155	7,813	8,587	9,027	9,04	11,76	11,54
Imposte	3,542	2,887	4,183	0,716	-2,16	-0,81	2,134	3,635	3,158	2,934	2,712	4,045	3,441
Effetto cambiamento dei principi contabili	0,315	0	0	-2,263	1,9	-0,114	0	0	0	0	0	0	0
Reddito Netto	5,806	3,758	6,02	-2,861	-4,96	-8,101	3,021	4,178	5,429	6,093	6,328	7,712	8,096

Figura 15 – Conto economico del fatturato dal 1988 al 2000 espresso in miliardi di dollari.

Fonte: *La metamorfosi dell'IBM*, SDA Bocconi, Carlo Brugnoli, Edoardo Mollona.

Le prime avvisaglie di problemi strutturali si sono avute negli anni 1987– 88, sotto la direzione Akers, protagonista di tre importanti processi di ristrutturazione della società durati fino al'93. Nonostante gli immensi sforzi, Akers progettò un nuovo tentativo di ristrutturazione aziendale attraverso l'esternalizzazione, il decentramento, lo snellimento e lo spezzettamento in unità più piccole. Tuttavia, mentre il progetto era in fase di studio, l'IBM chiuse il 1992 con una netta perdita. Il 26 gennaio del 1993, il consiglio di amministrazione annunciò che era arrivato il momento di trovare il successore di Akers.

Venne scelto Lou Gerstner. Come abbiamo accennato nel capitolo precedente, Gerstner era un outsider. Egli suscitò molte perplessità, ma la scelta era giustificata dai prodigiosi successi che aveva ottenuto nei processi di turnaround di cui era stato precedentemente protagonista.

I risultati ottenuti da Gerstner furono strabilianti. Dopo i primi sei anni all'IBM, Gerstner trasformò

la perdita di 8 miliardi di dollari del 1993 in un utile di 3 miliardi di dollari nel 1994. Nel 1997, dopo due anni di crescita costante, l'utile netto raddoppiò raggiungendo i 6 miliardi di dollari per arrivare a quasi 8 miliardi di dollari nel 1999. Il titolo IBM, dal 1995 al 1999, salì in modo esponenziale (V. Fig. 16).

Anche il fatturato era in continua crescita. Dai 64 miliardi di dollari del 1993 raggiunse i 71 miliardi nel 1995, gli 81 nel 1998, per arrivare a 87 miliardi nel 1999².

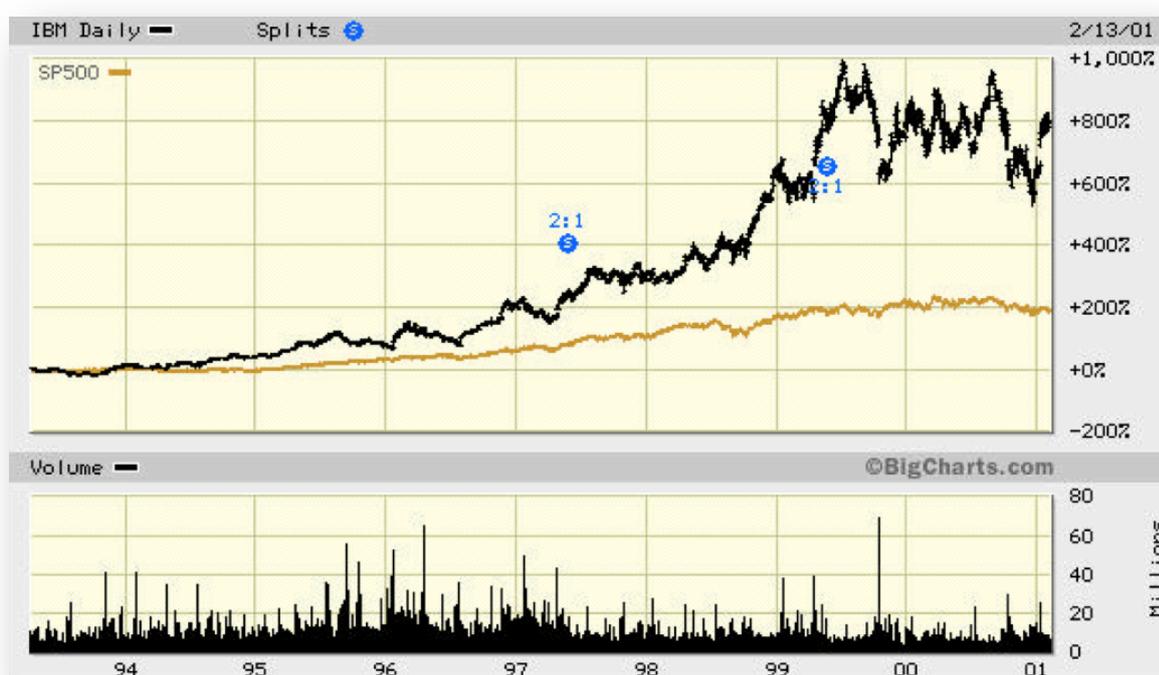


Figura 16 – Andamento del titolo IBM dal 1995 al 1999 - Fonte: <http://bigcharts.marketwatch.com/historical/ibm>.

Sotto la guida di Gerstner, l'IBM riprese quota nel mercato, anche dal punto di vista competitivo, tanto da acquisire una posizione di leadership nel settore dell'Information Technology, consolidando la posizione dell'azienda e rinvigorendo il marchio IBM.

I brillanti risultati ottenuti da Gerstner erano frutto di una lucida revisione della strategia aziendale. Capì subito che per produrre reddito, e per ricostruire la forza competitiva, era necessario rivedere profondamente sia il modo in cui IBM si presentava sul mercato sia la strategia organizzativa e la cultura aziendale.

Una delle scelte più difficili e più urgenti che Gerstner dovette prendere riguardava la scissione di IBM. Dodici anni dopo, l'IBM si trovava, per la seconda volta nella sua storia, di fronte alla

² Carlo Brugnoli e Edoardo Mollona, *La Metamorfosi dell'IBM*, p. 3.

medesima decisione: tenere insieme l'azienda o dividerla in società indipendenti. Allora la decisione che venne presa fu quella di non dividere la società³.

Spesso si pensa che una società non raggiunge il proprio traguardo quando diventa troppo grande. IBM era suddivisa in diverse aree di affari che operavano in diversi settori tecnologici. Ciò portava sicuramente ad un profitto, ma non c'era nessuno obiettivo comune.

Innescare un senso di armonia in una società è essenziale se si aspetta redditività a lungo termine. IBM, attraverso alcune strategie, è stata capace di cambiare la propria cultura aziendale concentrata ad ottenere un successo globale.

Sono due i punti principali che aiutarono Big Blue a trasformare l'azienda da una società caotica ad una macchina ben armonizzata: superare le individualità e riorganizzazione.

Secondo Gerstner il futuro di Big Blue non era solo nel software o l'hardware, ma l'unificazione dei due in un solo business. Big Blue aveva il vantaggio di possedere tutti i requisiti necessari per costruire una società in grado di fornire soluzioni competitive. L'azienda aveva la capacità di sfruttare le sinergie. Tutto ciò che doveva fare era lavorare insieme in armonia.

La maggior parte delle unità di business che componevano IBM erano le imprese individuali. Queste aziende avevano i loro clienti e il loro modo di gestione d'impresa. Alcune unità, addirittura, erano in competizione tra loro. Attraverso questa ristrutturazione le diverse aree di business iniziarono a cooperare tra loro con un unico obiettivo.

Il team executive di IBM aveva bisogno di riorganizzare la società al fine di fornire soluzioni e costringere le unità di business di coordinare le diverse aree in un'unica area centrale (V. Fig. 17).

³ Ennio Presutti che è stato presidente ed amministratore delegato di IBM Italia dal 1984 al 1990 e che, ai tempi della task force di Carey, era vice direttore generale del gruppo di elaborazione dati, ricorda che "L'idea dominante, tuttavia, era che la società anche se copre settori diversi del mercato in cui i concorrenti sono diversi, mantiene un vantaggio come società unica che trasferisce competenze e che si avvale di un marchio che è estremamente forte".

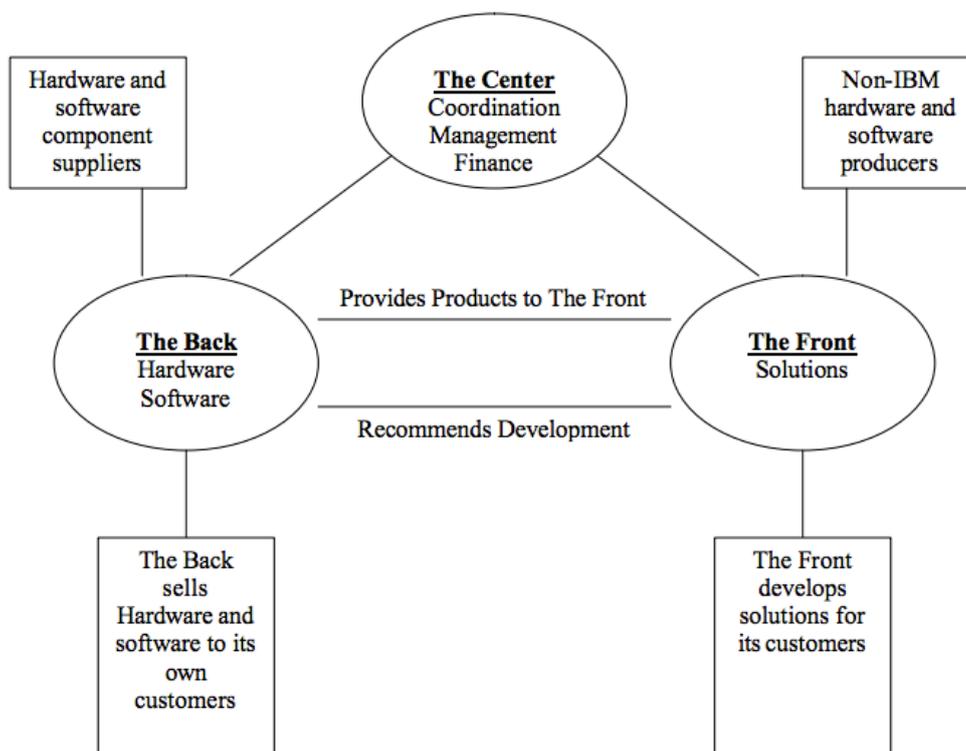


Figura 17 - Schema di coordinamento delle diverse aree di business. - Fonte: Foote The McKinsey Quarterly.

Negli anni 1993 e 1994, le priorità strategiche dichiarate da Gerstner erano quattro: ritornare al profitto, ritornare a essere competitivi, creare valore per gli azionisti e crescere.

La prima mossa fu la riduzione del 30% dei dipendenti nei primi due anni. Nel 1993 furono spesi 6 miliardi di dollari per liquidare o riallocare 75.000 dipendenti. Tra il 1993 e il 1994, furono eliminati costi per circa 6,5 miliardi di dollari. Il risparmio di costi fu realizzato razionalizzando i processi di IBM ed eliminando le sovrapposizioni. Furono eliminati vari laboratori accentrando la produzione; furono eliminate le più di cento campagne pubblicitarie amministrare da decine di agenzie differenti; i centri di elaborazione dati furono ridotti da 89 a 58, risparmiando circa un miliardo di dollari; furono eliminati decine di migliaia di metri quadrati di uffici in tutto il mondo. Molte attività furono centralizzate, ad esempio la vendita telefonica o altre attività triviali come il centralino. A livello europeo, per esempio, se oggi si chiama il centralino della sede Italiana di Segrate, in realtà, ci si mette in collegamento con un centralinista che risponde in italiano, ma che è situato a Greenock, in Scozia.

Nel periodo della ristrutturazione, inoltre, furono vendute le divisioni che non erano in grado di realizzare gli obiettivi di redditività e crescita desiderati. Il risultato di tali interventi fu la riduzione dell'incidenza delle spese sul fatturato da quasi il 30% al 23% del 1999. Il tasso di rotazione del capitale investito passò dallo 0,97 del 1992 al 1,42 del 2000 e il tasso di redditività delle vendite da un valore negativo nel 1992 arrivò al 13% nel 2000. Il risultato fu il miglioramento del ROI che arrivò al 19% nel 2000 e del ROE che, nello stesso anno, arrivò al valore del 39%.

L'intervento più rilevante da parte di Gerstner, dal punto di vista organizzativo, fu l'accentramento della struttura e la riorganizzazione dell'azienda per grandi linee verticali di prodotto: i cosiddetti brands.

Gerstner fu da subito convinto che era necessario riportare la formulazione della strategia a livello di corporate. La strategia doveva essere formulata da Gerstner e dai direttori delle divisioni di prodotto di corporate, alle divisioni geografiche e ai responsabili dei diversi settori industriali spettava, invece, solo la realizzazione della strategia. Nel 1994 creò due grandi gruppi: il Brand Group e il Sales & Distribution Group (V. Fig. 18).

Come si può notare, nel primo gruppo vi sono le divisioni di prodotto di cui fanno parte: la Enterprise Systems Group che contiene le divisioni AS/400, S/390, RS/6000 e NUMA-Q⁴; il Software Group che contiene le divisioni per lo sviluppo di software per Internet, la divisione Tivoli⁵ e la divisione Lotus; il Personal Systems Group, la cui parte rilevante è costituita dalle divisioni PC e computer portatili e la divisione Global Services che comprende le divisioni che producono servizi di vario genere.

Nel secondo gruppo, il Sales & Distribution Group, vi sono, invece, le divisioni geografiche, America del Nord, America del Sud, Asia e Pacifico, e EMEA (Europa, Estremo Oriente e Africa), vi sono, inoltre, le unità che corrispondono ai diversi canali di vendita, alle dimensioni dei clienti e ai diversi settori industriali.

Gerstner con questa nuova riorganizzazione, fondamentalmente, mirava a risolvere alcuni problemi che erano emersi negli anni della gestione Akers.

⁴ Sono i nomi delle 'grandi macchine' IBM, i server.

⁵ Tivoli Systems, acquistata dall'IBM all'inizio del 1996, sviluppa software per la gestione di reti di computer; cioè sistemi in cui un server centrale distribuisce informazioni, dati e programmi ad una serie di personal computer, chiamati *client*, interconnessi tramite una rete.

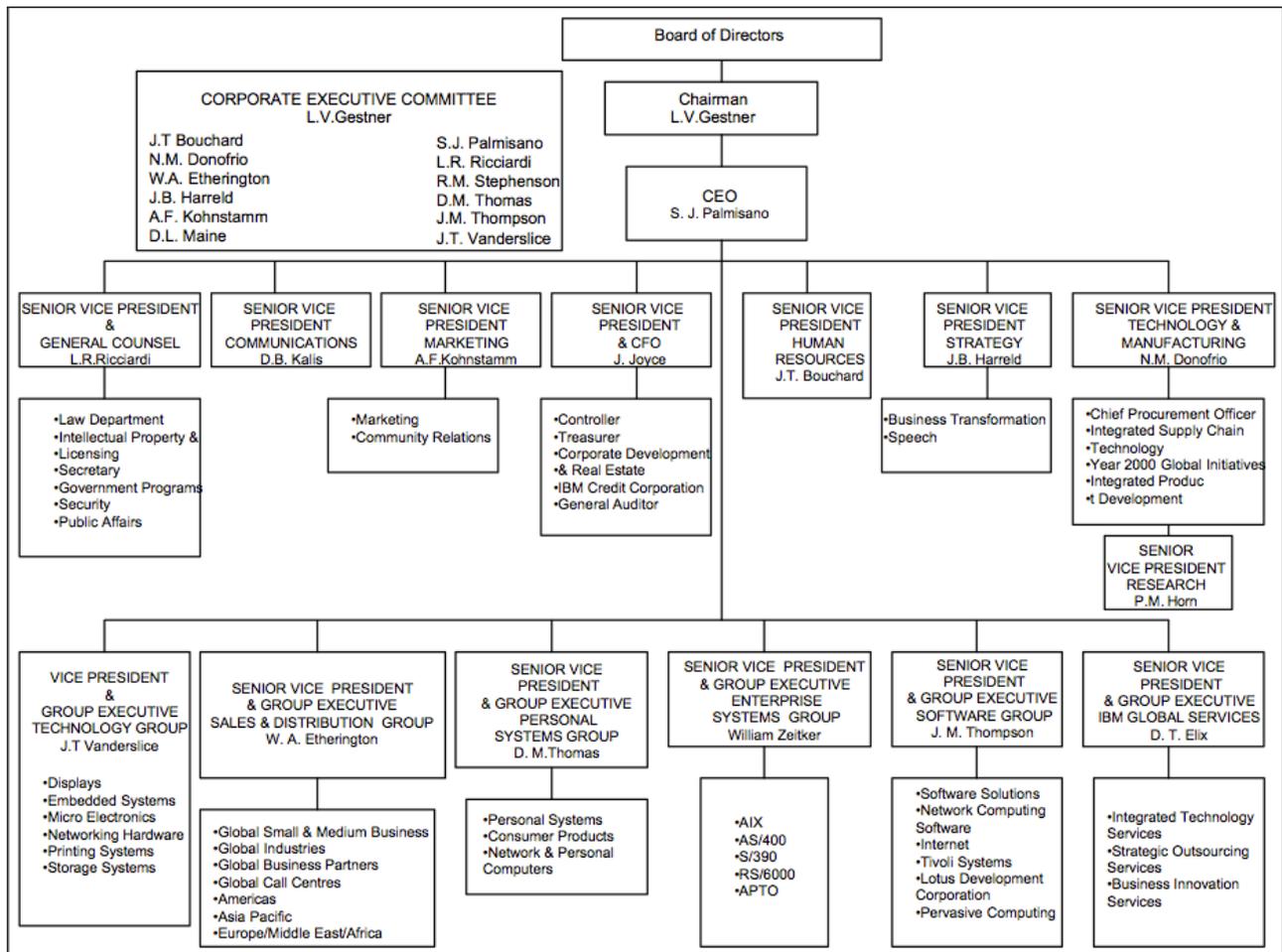


Figura 18 – Organigramma Gennaio 2001.

Fonte: La metamorfosi dell'IBM, SDA Bocconi, Carlo Brugnoli, Edoardo Mollona.

3.1.1 La creazione delle task forces

IBM definisce le proprie strategie in funzione della diversità. Il management ritiene che per mantenere e rafforzare il vantaggio competitivo dell'impresa è necessario riflettere sulla diversità del mercato rispetto a quella della forza lavoro creando, nello stesso tempo, un ambiente lavorativo positivo e stimolante per ogni dipendente. L'impresa considera la diversità della forza lavoro come un ponte di collegamento tra l'ambiente lavorativo e il mercato.

Gerstner fu sorpreso dal basso livello di diversità negli alti ranghi della società. Nonostante tutti gli sforzi compiuti negli anni per promuovere le pari opportunità all'interno dell'azienda, la società aveva ancora quella cultura maschilista.

Nel 1995 costituisce otto task forces esecutive relative alla diversità globale: asiatici, neri, omosessuali, bisessuali e transessuali, ispanici, uomini, americani, diversamente abili e donne.

La missione di ciascuna di queste task force era principalmente quella di incrementare il successo di IBM nel mercato, focalizzando la propria attenzione verso gli aspetti di quella specifica categoria di soggetti. Ogni task force, inoltre, era formata e gestita da impiegati e quadri provenienti dalla speciale categoria che dovevano curare, per esempio, la task force “asiatici”, non solo era indirizzata verso i gusti e le preferenze dei potenziali consumatori asiatici, ma era anche gestita e organizzata da asiatici. Oltre a queste task force, IBM ha costituito un network relativo alla diversità globale, dove le persone, provenienti dai vari gruppi non rappresentati, possono incontrarsi e scambiare opinioni, relazioni, consigli, etc. Molte sussidiarie, inoltre, possiedono dei gruppi locali di questi network, fondati dagli impiegati e dai dipendenti del luogo, con il fine di organizzare incontri, workshop e momenti di socializzazione soprattutto per quei dipendenti provenienti dai gruppi sottorappresentati o che sono interessati al tema della diversità e intendono imparare dagli altri. Tutte le attività del network sono animate e supportate dagli sforzi personali delle persone che vi fanno parte, anche nella trasmissione delle informazioni, che generalmente avviene via Intranet. L’impresa stimola tutte queste iniziative e le sostiene attraverso risorse economiche e finanziarie⁶.

Durante gli anni, oltre alla creazione di numerosi network rappresentativi di molti gruppi differenti di persone, l’IBM ha maturato una ulteriore consapevolezza relativa al fatto che per valorizzare e gestire correttamente la diversità è necessario promuovere una leadership inclusiva. Ciò implica la creazione di una cultura organizzativa nella quale le persone si sentono rispettate e realmente apprezzate, nonostante le loro differenze. In un contesto come quello descritto, ognuno si sente libero di poter collaborare e intervenire direttamente nella gestione dell’impresa, proponendo nuove idee e nuovi spunti per un miglioramento continuo. In questo scenario, il concetto di diversità viene considerato in senso ampio: da un lato come accettazione e rispetto per le peculiarità di ciascuno, dall’altro lato come miglioramento generale dell’organizzazione derivante dalla combinazione delle diversità di ciascuno che comportano un incremento di opportunità e di ricchezza collettivo.

Possiamo dire che IBM è stata sempre attiva in materia di pari opportunità, tanto che l’azienda informatica americana fa parte del Top Ten dell’elenco “Best Company for Working Mother” e del Top 30 delle “Companies for Executive Women” stabilito dalla National Association for Female Executives. In Italia, invece, fa parte del Laboratorio Armonia della Bocconi.

⁶ David A. Thomas (2004) HBR – Diversity as StrategyPublication; p. 2-5.

3.1.2 Una nuova visione strategica: l'e-business

Oltre alle innumerevoli decisioni e strategie di ristrutturazione per il rilancio aziendale, motivo per cui Gerstner è considerato il vero artefice del risanamento. La scommessa non era più sull'hardware ma bensì sui servizi e sul software, sulla domanda di tecnologie integrate (V. Fig. 19) nonché, di pari passo, su una cultura aziendale che rompesse con la tradizione che voleva la IBM burocratica e indivisa⁷.

Dopo aver risanato la società, nel 1993 Gerstner, insieme al team esecutivo, ampliò la sua visione strategica con lo scopo di far ritornare Big Blue ad una posizione di leadership nel settore. Gerstner accentrò subito la funzione di marketing affidandone la direzione ad un outsider di IBM, Abby Kohnstamm che aveva conosciuto quando lavorava in American Express.

In particolare ricordiamo una delle prime strategie: la sponsorizzazione delle Olimpiadi invernali del '94 di Lillehammer in Norvegia.

Nel novembre del 1995 Gerstner annuncia l'era dell'"e-business" definendo questi tipi di servizi NCC "network-centric computing" come la possibilità di comunicare e scambiare in tempo reale, attraverso reti di computer interconnessi, informazioni digitalizzate di vario tipo, quali video, immagini ad alta risoluzione, voce e musica.

L'e-business diventa quindi il motore principale che ispira la strategia aziendale di IBM per almeno sei anni. Tra il 1994 e il 1995, mentre l'IBM definiva chiaramente le sue intenzioni di sviluppare un'ampia gamma di prodotti per Internet, la Lotus lanciava il Lotus Note 4, un pacchetto con molte applicazioni per Internet. IBM non si fece sfuggire l'occasione e acquistò la Lotus che divenne una divisione di IBM⁸.

Il risultato di questo forte impegno nell'e-business è stata la crescita esponenziale del fatturato generato dall'e-business che era pari a 3,3 miliardi di dollari nel 1998 e a 14,8 miliardi di dollari nel 1999.

⁷ Marco Valsania (2009) Big Blue, il «dinosaurio» tornato a nuova vita. Archivio Il Sole 24 Ore.

⁸ Carlo Brugnoli ed Edoardo Mollona CREARE UNA @-company: la seconda sfida alla complessità. pp. 1-3.

Divestitures	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Hardware	1	3	1	3	3	12
Software	0	0	0	1	4	0
Services	0	0	2	2	9	6
Financing	1					
Acquisitions	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Hardware	0	0	2	0	2	2
Software	0	4	9	4	4	4
Services	0	5	7	8	9	12

Figura 19 – Schema cronologico degli investimenti e disinvestimenti sotto la direzione Gerstner dal 1994 al 1999

Fonte: HBS IBM's Decade of Transformation: Turnaround to Growth

Diventare una Internet company, come ha fatto IBM, non significa generare soltanto fatturato tramite Internet, vuol dire anche essere concepita come società aperta e interconnessa al suo interno. IBM è, infatti, un immenso network di manager, consulenti, venditori e ricercatori costantemente collegati via internet.

3.2 Nuovo leader, nuova strategia

Nel 2002, alla guida di Big Blue, viene eletto come successore Samuel J. Palmisano. Lou Gerstner scelse un prodotto fatto in casa, annunciando ai propri dipendenti le proprie dimissioni, mantenendo la carica di presidente fino alla fine del 2002. Palmisano non aveva bisogno di presentazioni, perché era nato e cresciuto professionalmente lì, approdandovi 29 anni prima, nell'area commerciale, dopo aver conseguito, nel 1973, la laurea alla John Hopkins University e salendo, nel corso degli anni, sempre più in alto.

La sua carriera inizia come commerciale alla divisione trattamento dati, con ottimi risultati. Per fare esperienza, ben presto viene trasferito in Giappone, dove rimane per un lungo periodo. Quando nel 1993 torna negli Stati Uniti, IBM gli affida la direzione di ISSC, Integrated System Solutions Corp, ossia la divisione servizi informatici dell'azienda.

Alla testa di ISSC rivoluziona la cultura aziendale incoraggiando i suoi uomini a incontrare i clienti, a comprenderne le esigenze e autorizzandoli a trattare anche sistemi realizzati dalla concorrenza.

Palmisano accetta la sfida e, dopo due anni, ISSC è già un affare redditizio. Nel 1996 Lou Gerstner si accorge di quanto sta accadendo, in particolare si rende conto che i servizi informatici sono ormai diventati un settore strategico per IBM. Risultato: nuove divisioni dedicate ai servizi si aggiungono a ISSC che diventa IBM Global Services (IGS). La nuova divisione, che rappresenta già il 25% del giro d'affari complessivo di Big Blue, sta letteralmente esplodendo e il suo successo lancia Palmisano verso incarichi di maggiore responsabilità. Dopo IGS gli viene affidata la direzione della divisione PC, ossia quella dei server. Il vecchio "commerciale" sale tutti i gradini della corporation e nel 2000 viene nominato da Lou Gerstner Chief Operating Officer di IBM (V. Fig.18), diventando, in pratica, il numero due dell'azienda⁹.

Durante questi anni il valore dell'azienda IBM è di 85,9 miliardi di dollari e riesce a realizzare quasi la metà del suo giro d'affari nel settore dei servizi (V. Fig. 20).

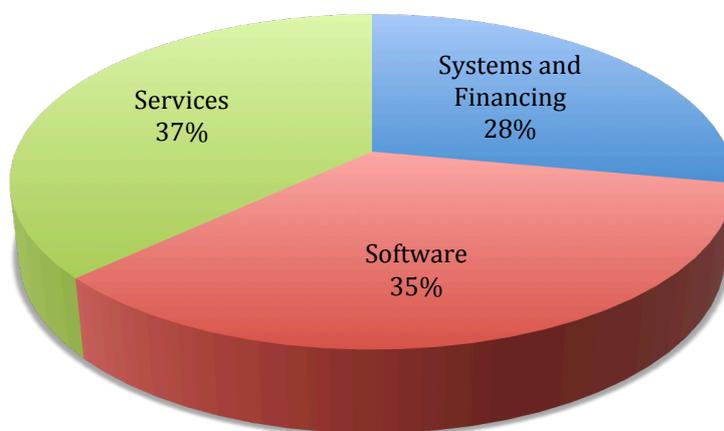


Figura 20 – Grafico che mostra i settori dominanti di IBM nel 2005 - Fonte: Elaborazione dell'autore.

Il futuro, nonostante ciò, appare alquanto incerto. Su IBM pesano due incognite: da una parte una congiuntura economica certamente non favorevole, dall'altra due divisioni interne, quella della micro-informatica e quella degli hard-disk, entrambe in forte deficit. Palmisano dovrà, quindi, fare ricorso a tutte le sue capacità di comunicatore e di venditore in modo tale da convincere i mercati finanziari a continuare ad avere fiducia in Big Blue.

⁹ Salvatore Romagnolo (2002) IBM entra nell'era Palmisano.

Le strategie del nuovo padrone di IBM, fin da subito, sembrano essere ben chiare. Palmisano, per poter continuare a generare profitto e mantenere la leadership, opta di vendere i beni con basso valore e di investire in soluzioni con un alto valore aggiunto.

Nel giugno del 2002, per rilevare la parte principale del business degli HD di IBM, assistiamo alla concretezza dell'accordo tra IBM e Hitachi, per 2,05 miliardi di dollari, circa 2,5 miliardi di euro. L'esito dell'investimento è una joint venture di cui Hitachi controllerà il 70% con la prospettiva però di salire al 100% entro tre anni¹⁰.

In questo modo IBM ha tagliato, anche se non alla radice, un ramo ormai secco del proprio business, focalizzando la propria ricerca e sviluppo in altri settori dello storage con più alte opportunità di crescita¹¹.

Palmisano continua quest'opera di ristrutturazione strategica e di diversificazione del mercato aziendale e nel dicembre del 2004, anche se operativamente del 2005, viene avviata la trattativa tra Lenovo Group Limited¹² e IBM per l'acquisizione della divisione Personal Computing di IBM e altre attività considerate marginali; questo porterà la cinese Lenovo a diventare il terzo principale produttore al mondo di Personal Computer. La trattativa è di 1,25 miliardi di dollari da parte di Lenovo a IBM, divisi in circa 650 milioni di dollari in contanti e 600 milioni di dollari in azioni del gruppo Lenovo.

Si riportano, di seguito, alcune parti essenziali del comunicato inerenti l'accordo¹³:

“Lenovo Group Limited, azienda leader nel settore dei PC in Cina e nei mercati asiatici, e IBM hanno annunciato di avere raggiunto un accordo definitivo per l'acquisizione da parte di Lenovo della Personal Computing Division di IBM. La nuova azienda che si creerà sarà la terza nel settore dei PC. La nuova società metterà a disposizione del mercato consumer le tecnologie IBM e permetterà a Lenovo di diventare una realtà mondiale.”

“Lenovo avrà un fatturato di circa 12 miliardi di dollari da vendite di PC con un volume di 11,9 milioni di pezzi, sulla base dei dati del 2003, pari a quattro volte l'attuale fatturato di Lenovo. La

¹⁰ Fabrizio Frattini (2002) IBM e Hitachi insieme, nasce il colosso degli Hard Disk. www.macitynet.it.

¹¹ Gli Hard disk di Ibm sposano Hitachi; www.punto-informatico.it; 19 aprile 2002.

¹² Lenovo Group Limited, fondata come Legend Group Ltd e New Technology Developer Incorporated attualmente è il più grande produttore di personal computer nella Repubblica Popolare Cinese, nel 2004 il terzo del mondo, nono prima di acquistare, nel 2005, la divisione PC di IBM. Dal giugno 2013, Lenovo ha superato, sia pur di poco, HP, divenendo il primo produttore al mondo.

¹³ Fabio Boneschi (2004) Ufficiale: IBM annuncia la cessione della divisione PC. <http://www.hwupgrade.it/news>.

nuova attività di Lenovo potrà contare su una potente rete di vendita e distribuzione presente in 160 paesi, su un marchio riconosciuto, grazie al brand “Think” IBM e alla notorietà del marchio Lenovo in Cina, su di un maggiore supporto ai clienti business e agli utenti, oltre che sulla leadership in Cina, il mercato IT in più forte crescita. Al completamento della transazione, Lenovo avrà a disposizione un’offerta primaria per il mercato professionale e una divisione di ricerca e sviluppo all’avanguardia. Avrà anche una notevole competenza nella differenziazione dei prodotti e potrà assicurare ai propri clienti una maggiore innovazione e una migliore scelta di gamma.”

“L’accordo prevede che Lenovo e IBM stipulino un’alleanza strategica secondo la quale IBM sarà fornitore preferenziale di Lenovo per i servizi e per il finanziamento ai clienti. Inoltre, Lenovo sarà il fornitore preferenziale di IBM per quanto riguarda i PC; in questo modo IBM potrà continuare a offrire una gamma completa di soluzioni di informatica personale ai propri clienti.”

La scelta di IBM va cercata in una costante diminuzione dei margini e dei profitti del comparto Personal Computing. Così facendo IBM rastrella l'80% del suo giro d'affari annuale, da 103 miliardi di dollari, da servizi e software, aumentando, continuamente, il numero di clienti¹⁴(V. Fig. 21).

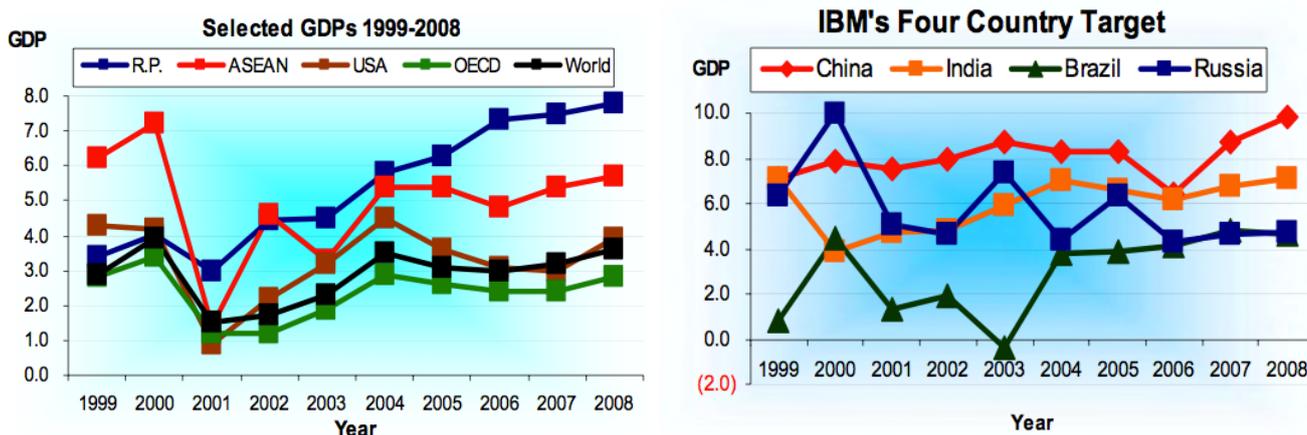


Figura 21 - IBM, tra il 1999 e il 2008 ha incrementato il numero di clienti dei paesi con la più grande popolazione quali la Cina, l’India, il Brasile e la Russia considerati tutti, come clienti potenziali.

Fonte - World Bank, CRU Forecast.

¹⁴ Marco Valsania (2009) Big Blue, il «dinosaurio» tornato a nuova vita. Il Sole 24 Ore.

Questa scelta permetterà ad IBM di focalizzare i propri business nel segmento dei servizi offerti alla clientela; bisogna infatti notare che Big Blue, negli ultimi anni, ha saputo offrire nuovi prodotti il cui livello tecnologico va ben oltre l'hardware dei prodotti PC.

IBM, nel 2005, è la più grande Information Technology al mondo (V. Fig. 22) con oltre 3.000 ricercatori e ingegneri che operano in 8 laboratori in 6 paesi diversi. Negli Stati Uniti vanta il più grande numero di brevetti di qualsiasi altra azienda, 3.248 conseguiti soltanto nel 2004.

Tra il 2000 e il 2005 ha ricevuto più di 13.000 brevetti, circa 5.400 più di ogni altra azienda statunitense. Nel 2004 il reddito era pari a 96,2 miliardi di dollari. In base ai ricavi è il più grande fornitore di:

- IT Services: con un profitto pari a 46 miliardi di dollari.
- Hardware: con un profitto pari a 31 miliardi di dollari.
- Software: con un profitto pari a 15 milioni di dollari.

IBM, in questi anni, ha premiato soluzioni innovative. Ad esempio, Smarter Planet che studia l'inserimento di sensori in grandi reti, come quelle elettriche, con obiettivi di gestione efficiente. L'azienda, inoltre, è co-creatrice di Smart Meters, ossia dei contatori intelligenti della luce.

Negli ultimi anni ha portato a termine acquisizioni, da Cognos a FileNet ad attività di PricewaterhouseCoopers, che hanno rafforzato le sue credenziali nella consulenza e analisi dei dati. Il tutto muovendosi sul palcoscenico globale, non solo negli Stati Uniti. A Stoccolma, nel 2007, è stata tra i registi di un nuovo sistema di controllo del traffico, mentre in India ha tenuto a battesimo programmi di monitoraggio delle reti elettriche.

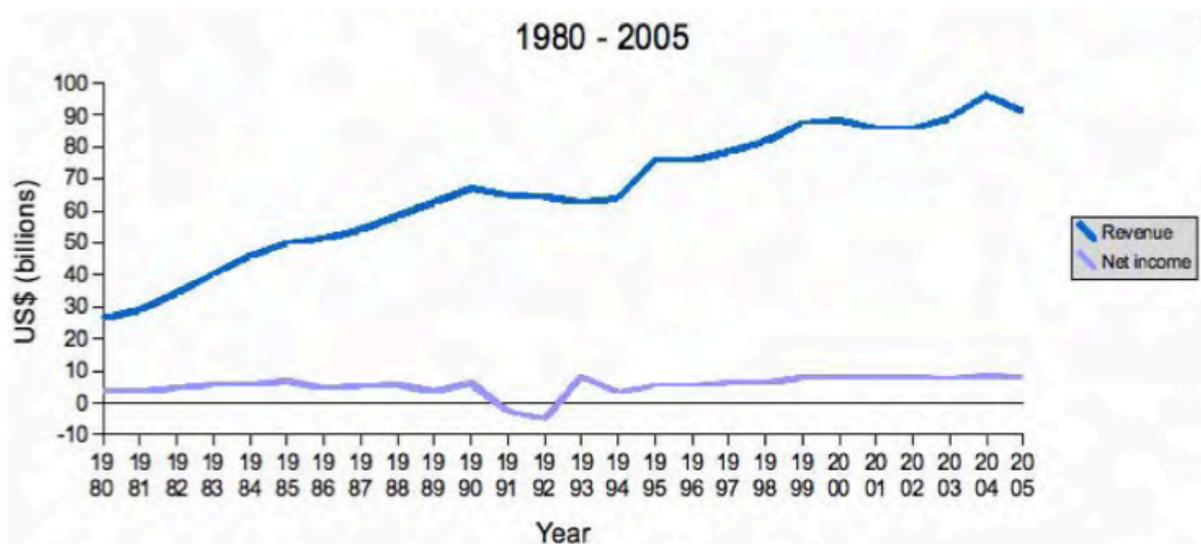


Figura 22 – Grafico rappresentato in miliardi di dollari del reddito e reddito netto di IBM dal 1980 al 2005.
Fonte: IBM Corporate, www.ibm.com/us.

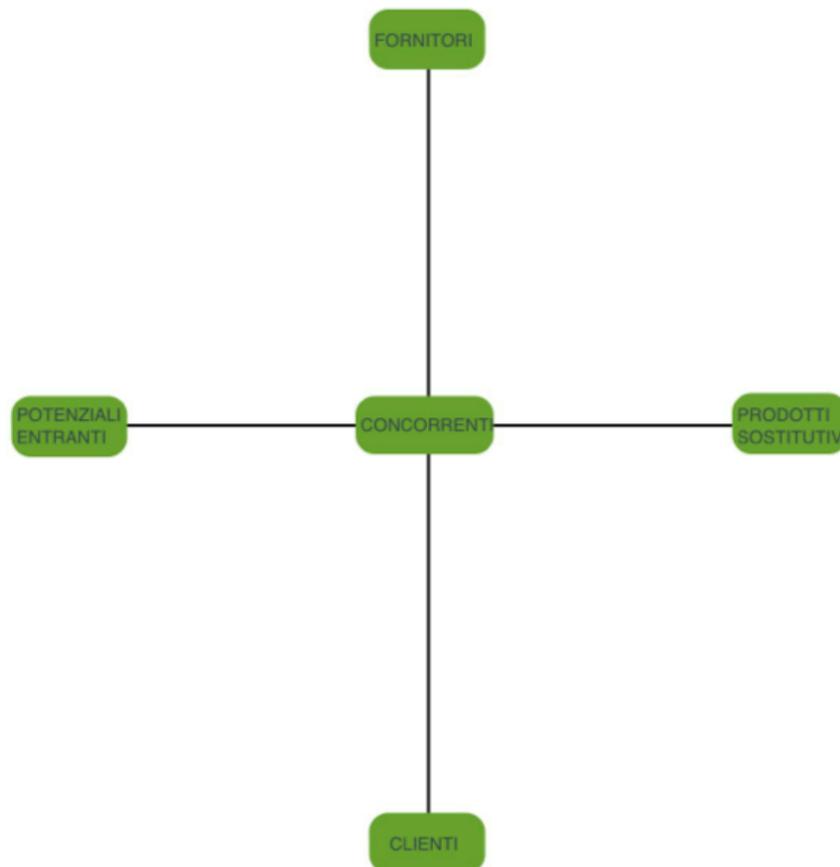
3.3 Analisi di settore e matrici di portafoglio

Dopo aver illustrato le decisioni e le strategie aziendali prese dal nuovo numero uno di IBM, al fine di un'analisi dettagliata, in questo paragrafo passeremo a valutare il settore attraverso il modello delle cinque forze competitive di Porter¹⁵, l'analisi SWOT e le rispettive matrici di portafoglio.

3.3.1 Le 5 forze di porter

Prendiamo in considerazione cinque variabili fondamentali del modello: fornitori, concorrenti, acquirenti, potenziali entranti ed eventuali prodotti sostitutivi, considerando questi ultimi in relazione alla minaccia che rappresentano per IBM, e acquirenti e fornitori in relazione al potere contrattuale che detengono.

¹⁵ Porter M.E. (1979) How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review.



- Potenziali entranti: la minaccia di ingresso è bassa perché i costi di R&S, prodotti e servizi di supporto, la produzione e la distribuzione sono molto elevate.
- Prodotti sostitutivi: il cloud business di altre società e di altri dispositivi avanzati potrebbe causare la minaccia di sostituti.
- Concorrenti: la forza della concorrenza in questo settore è molto elevato; i principali rivali sono HP, Microsoft, Dell e Fujitsu Siemens Computers, che competono non solo in area internazionale, ma anche, in quella nazionale, regionale e locale.
- Il potere dei Clienti: il potere degli acquirenti è elevato in quanto i costi di conversione sono bassi e sul mercato c'è una vasta scelta di prodotti.
- Potere contrattuale dei Fornitori: al mondo ci sono due fornitori principali di processori che hanno un potere di fornitura molto alto per quanto riguarda la produzione di chip. Tuttavia,

il potere dei fornitori nella produzione di altri componenti di poca rilevanza è inferiore a quello dei principali fornitori.

3.3.2 Matrice IFE, forze e debolezze interne

La matrice IFE, Internal Factor Evaluation, dimostra che la posizione interna di IBM è al di sopra della media. Si possono attuare alcune tecniche ben pianificate e innovative, al fine di migliorare la sua posizione. Il valore IFE è al di sopra di 2,50 il che significa che IBM sta approfittando dei suoi punti di forza per minimizzare le debolezze. La matrice IFE elenca il peso di ciascun fattore interno basato sui punti di forza e di debolezza assegnando loro delle valutazioni al fine di calcolare il totale che sarà fondamentale per valutare la posizione interna di IBM. I vincoli di peso sono valutati in base all'importanza di ogni fattore in termini di sopravvivenza del settore specifico. Dalle indicazioni delle valutazioni possiamo osservare che, effettivamente, le attuali strategie dell'impresa rispondono al fattore. Il punteggio ponderato totale si ottiene moltiplicando i pesi con le valutazioni¹⁶ (V. Fig. 23).

KEY INTERNAL FACTORS	WEIGHT	RATING	WEIGHTED SCORE
STRENGTHS			
Brand name	0.09	4	0.36
Rising revenue to 91 billion and rising net income by 9% to \$9.4 billion	0.1	4	0.4
Diversification (Software, hardware, financing)	0.05	3	0.15
Known to have more patents than any other American technology company	0.03	3	0.09
Acquisition of Watchfire Company in 2007	0.03	3	0.09
InnovationJam capability	0.15	4	0.6
Ranks second in market capitalization, net income, and long-term growth behind Microsoft	0.05	3	0.15
Widespread operations in 104 countries	0.05	3	0.15
Rising earnings per share (23% in 2006)	0.1	4	0.4

¹⁶ Shazil Ahmed, Saad Akhtar, Ibrar Chaudary, Rao Kamran, Muhammad Umer Jafar, Muhammad Naqeeb Arshad. Lahore School of Economics, IBM Case Study Strategic Management. Final report;; pp. 12-13.

WEAKNESSES			
Lack of synergy resulting from a series of acquisitions and divestitures	0.05	1	0.05
Difficult to coordinate over four geographical segments	0.07	1	0.07
Too many employees (around 400,000)	0.03	2	0.06
Concentration or focus on three major divisions or segments puts the company at a vulnerable position if revenues from them decline	0.08	1	0.08
Declining profit margins from hardware (-7.6%)	0.12	2	0.24
TOTAL	1.00		2.89

Figura 23 – Rappresentazione della matrice IFE di Ibm. - Fonte: IBM Corporate, www.ibm.com/us.

3.3.3 Matrice EFE, forze e debolezze esterne

La matrice EFE mostra le varie opportunità e minacce che IBM deve affrontare. Come andremo ad elencare, successivamente, i pesi sono stati assegnati in base alla loro importanza e al loro grado di influenza nella società. I pesi sono riferiti ad ogni singolo settore specifico e sono estremamente fondamentali per formulare una valutazione in termini di sopravvivenza del settore¹⁷.

Elenco delle valutazioni:

- 1. La risposta è povera.
- 2. La risposta è nella media.
- 3. La risposta è sopra la media.
- 4. La risposta è eccellente.

Il punteggio ponderato è stato calcolato moltiplicando i pesi con la valutazione attribuita. La somma del punteggio ponderato totale, per opportunità e minacce, è chiamato punteggio ponderato totale, che per IBM equivale a 2.29¹⁸. Questo ci fa notare che l'azienda opera al di sotto della media

¹⁷ Shazil Ahmed, Saad Akhtar, Ibrar Chaudary, Rao Kamran, Muhammad Umer Jafar, Muhammad Naqeeb Arshad. Lahore School of Economics, IBM Case Study Strategic Management. Final report; pp. 9-10.

¹⁸ Fathi Salem Mohammed Abdullah (2009) University of Jordan, Faculty of Business, Strategic Management "International Business Machines". p. 8.

calcolata, non riesce a sfruttare le opportunità ed è incapace di ridurre o evitare le minacce (V. Fig. 24 - 25).

OPPORTUNITIES			
KEY EXTERNAL FACTORS	WEIGHT	RATING	WEIGHTED SCORE
Globalization in order to balance the fluctuations in different economies	0.05	3	0.15
Create products appealing to a younger generation.	0.16	1	0.16
Use patents to generate revenue	0.04	2	0.08
Focus more on OEM	0.1	2	0.2
Hire and use international expertise	0.16	3	0.48

Figura 24 – Rappresentazione della matrice EFE di IBM. - Fonte: IBM Corporate, www.ibm.com/us.

THREATS			
Over reliance on developing economies like India (38% growth)	0.06	1	0.06
Unstable electronics market	0.06	2	0.12
Change in technology.	0.1	3	0.3
Customers have low switching costs	0.07	2	0.14
Rapid product development from competitors	0.1	3	0.3
Fierce competition from Microsoft & HP	0.1	3	0.3
TOTAL	1.00		2.29

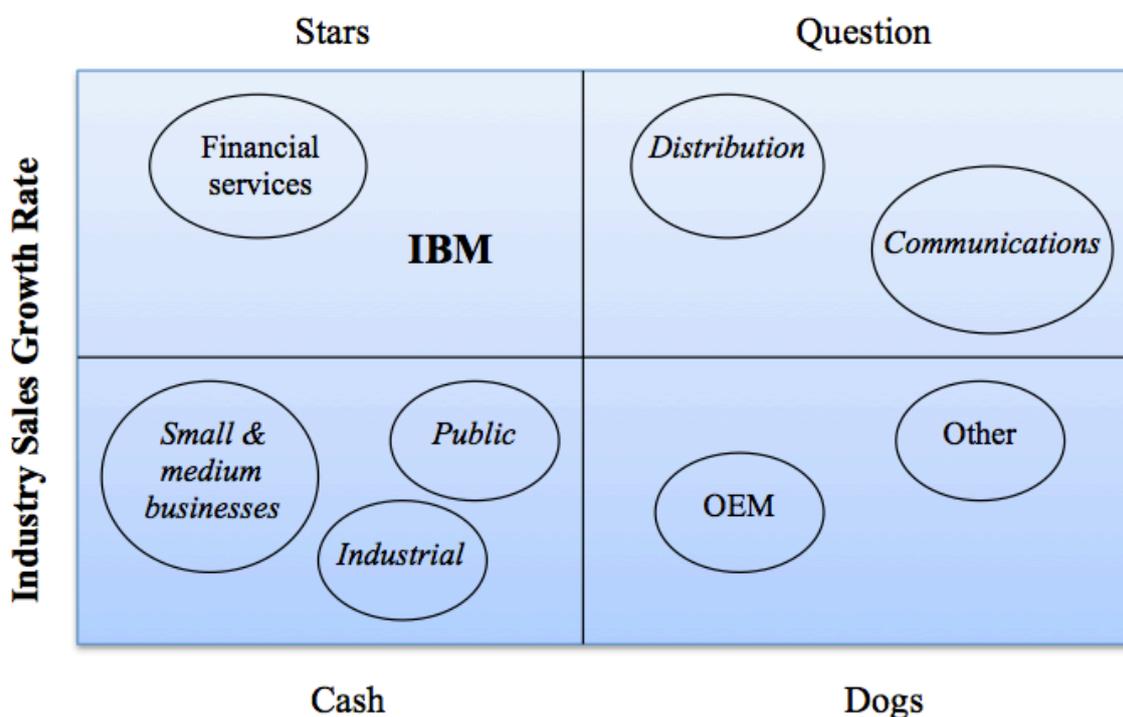
Figura 25 – Rappresentazione della matrice EFE di IBM. - Fonte: IBM Corporate, www.ibm.com/us.

3.3.4 Matrice BCG

Analizzando i dati relativi ai ricavi di ogni singola divisione, in seguito applicati alla matrice BCG della Boston Consulting Group, possiamo notare che la divisione Financial Services è quella con il maggior numero e percentuale di proficuità. Applicata alla matrice BCG si posiziona nella cella “Stelle” e quindi promettente e capace di assorbire le risorse necessarie alla crescita del segmento soltanto se si continua a investire nella stessa.

Division	Revenue (\$ Million)	Revenues (%)
<i>Financial services</i>	25,181	27.54
<i>Public</i>	13,401	14.65
<i>Industrial</i>	11,535	12.61
<i>Distribution</i>	9,034	9.88
<i>Communications</i>	8,679	9.49
<i>Small & medium businesses</i>	16,981	18.57
<i>OEM</i>	3,856	4.21
<i>Other</i>	2,756	3.01
Total	91,423	100

Market share position



3.3.5 Analisi SWOT

Nel primo capitolo abbiamo introdotto, in linee generali, l'analisi SWOT (conosciuta anche come matrice SWOT). E' uno strumento di pianificazione strategica usato per identificare i punti di forza (Strengths), debolezza (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) di un'impresa che deve prendere una decisione per il raggiungimento di un obiettivo. L'analisi può riguardare l'ambiente interno (analizzando punti di forza e debolezza) o esterno di un'organizzazione (analizzando minacce ed opportunità).

L'obiettivo è quello di capitalizzare i punti di forza sfruttando le opportunità, superare le debolezze e minimizzare le minacce.

Nelle celle della tabella inerenti ai punti di forza e alle opportunità (SO), la quinta forza e la seconda opportunità utilizzano la InnovationJam capability per fare appello alle esigenze di una popolazione più giovane¹⁹.

Nella cella opportunità di debolezza (WO), la prima debolezza e la quinta opportunità sono allineate in modo tale da creare una strategia per sradicare le mancanze di sinergie all'interno delle unità di business (V. Fig. 26).

Nella cella delle minacce e dei punti di forza (ST) si vanno ad allineare la minaccia del punto 3, cioè l'evoluzione della tecnologia, con l'aumento dei profitti (forza 2). La strategia è quindi basata sul fatto che IBM dovrebbe utilizzare i proventi per investire in tecnologie più recenti.

Infine, nella cella che identifica la debolezza e le minacce (WT) si allineano il numero eccessivo di dipendenti (debolezza 3) con la minaccia del punto 1, con l'obiettivo di riposizionare l'occupazione nei paesi più redditizi (V. Fig. 27).

¹⁹ Shazil Ahmed, Saad Akhtar, Ibrar Chaudary, Rao Kamran, Muhammad Umer Jafar, Muhammad Naqeeb Arshad. Lahore School of Economics, IBM Case Study Strategic Management. Final report. pp. 14-16.

	<u>Strengths</u>	<u>Weaknesses</u>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brand name 2. Rising revenue to 91 billion and rising net income by 9% to \$9.4 billion 3. Diversification (Software, hardware, financing) 4. Acquisition of Watchfire Company in 2007 5. InnovationJam capability 6. Ranks second in market capitalization, net income, and long-term growth behind Microsoft 7. Widespread operations in 104 countries 8. Rising earnings per share (23% in 2006) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lack of synergy resulting from a series of acquisitions and divestitures 2. Difficult to coordinate over four geographical segments 3. Too many employees (around 400,000) 4. Concentration or focus on three major divisions or segments puts the company at a vulnerable position if revenues from them decline 5. Declining profit margins from hardware (-7.6%)
<u>Opportunities</u>	<u>S0 Strategies</u>	<u>W0 Strategies</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Globalization in order to balance the fluctuations in different economies 2. Create products appealing to a younger generation 3. Use patents to generate revenue 4. Focus more on OEM 5. Hire and use international expertise 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Use InnovationJam technique to get in touch with younger customer base in order to appeal to them well <<S5,O2>> 2. Capitalize on worldwide existence to hire international expertise to a larger extent <<S7,O5>> 3. Use brand name to get into Gaming PCs and Laptops for 27% youth in the world <<S1,O2>> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hire and use international expertise in order to eradicate lack of synergy within business units <<W1,O5>> 2. Look for new emerging markets where profitable business can be carried out from hardware products <<W5,O1>>

Figura 26 – Analisi SWOT per la pianificazione strategica. - Fonte: IBM Corporate, www.ibm.com/us.

	<p style="text-align: center;"><u>Strengths</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Brand name 2. Rising revenue to 91 billion and rising net income by 9% to \$9.4 billion 3. Diversification (Software, hardware, financing) 4. Acquisition of Watchfire Company in 2007 5. InnovationJam capability 6. Ranks second in market capitalization, net income, and long-term growth behind Microsoft 7. Widespread operations in 104 countries 8. Rising earnings per share (23% in 2006) 	<p style="text-align: center;"><u>Weaknesses</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lack of synergy resulting from a series of acquisitions and divestitures 2. Difficult to coordinate over four geographical segments 3. Too many employees (around 400,000) 4. Concentration or focus on three major divisions or segments puts the company at a vulnerable position if revenues from them decline 5. Declining profit margins from hardware (-7.6%)
<p style="text-align: center;"><u>Threats</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Over reliance on developing economies like India (38% growth) 2. Unstable electronics market 3. Change in technology 4. Customers have low switching costs 5. Rapid product development from competitors 6. Fierce competition from Microsoft & HP 7. Sam Palmisano will most likely retire in two years at the age 60, as most IBM CEO's are encouraged to do. This shift of power will likely cause turbulence at IBM. 	<p style="text-align: center;"><u>ST Strategies</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Use rising revenues to invest in latest technologies <<S2,T3>> 2. Capitalize on financial strength by acquiring more small similar businesses like Watchfire to compete better with MS & HP <<S2,T6>> 3. Use InnovationJam talent to engage in product development. <<S5,T5>> 	<p style="text-align: center;"><u>WT Strategies</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reposition employment to more profitable regions <<W3,T1>> 2. Focus on reasonable horizontal acquisition to safeguard against unstable electronics market <<W1,T2>>

Figura 27 – Analisi SWOT per la pianificazione strategica. - Fonte: IBM Corporate, www.ibm.com/us.

3.4 La strategia attuale e futura per IBM

Samuel Palmisano, l'1 gennaio 2012, va in pensione all'età di 60 anni, mantenendo solo la carica di presidente. Al suo posto viene designata Virginia Rometty che finora ha guidato con successo alcuni dei settori di importanza strategica per Big Blue, come quello dei servizi, e spinto la compagnia alla conquista dei mercati emergenti.

La signora Rometty si è laureata in informatica alla Northwestern University. Nel 1981 è entrata in IBM come ingegnere sistemista e ha scalato rapidamente i ruoli di successo lavorando con clienti importanti come banche, assicurazioni, telecomunicazioni, produzione e assistenza sanitaria. Per gran parte dell'ultimo decennio ha guidato la crescita e lo sviluppo del grande business dei servizi di IBM. Ha lavorato all'acquisizione di PricewaterhouseCoopers²⁰ per 3,5 miliardi di dollari.

Successivamente è stata messa a capo del coordinamento dei consulenti della società acquisita, lavorando fianco a fianco con tecnici di IBM per creare servizi su misura e offrire soluzioni software verticali per specifici settori. Secondo Palmisano la Rometty, così agendo, "ha fatto l'affare, e l'ha fatto funzionare".

Nel 2009 la Rometty è stata nominata Senior Vice President e Group Executive di vendita, marketing e strategie e si è occupata dello sviluppo delle attività nei mercati emergenti come Cina, India, Brasile e diverse nazioni africane. Questi mercati rappresentano oggi il 23 % dei ricavi di IBM e dovrebbero raggiungere il 30 % entro il 2015. Di recente, per commentare questo aspetto del suo lavoro, la Rometty ha dichiarato che "non si tratta di catturare i mercati, si tratta di creare nuovi mercati"²¹.

Ginni Rometty, CEO di IBM, deve fare i conti con un'equazione delicata: soddisfare gli azionisti dopo che il gruppo ha investito molto in crescita per linee esterne e nello stesso tempo si è liberato di asset giudicati non strategici, ma che hanno ridotto il fatturato. Gli esperti partono dalle cifre che il CEO di IBM ha fornito agli investitori. IBM ha realizzato dal 2010, a tutt'oggi, 35 acquisizioni per 12 miliardi di dollari.

IBM, nel corso del decennio appena trascorso, si è separata da numerosi asset giudicati via via non strategici come personal computer, stampanti e sistemi POS, con il rientro di denaro fresco, ma una

²⁰ PricewaterhouseCoopers (PwC) è un network distribuito in 158 Paesi con oltre 169.000 professionisti, che fornisce servizi professionali di [revisione di bilancio](#), advisory e consulenza legale e fiscale. La società odierna è il risultato della fusione tra la Price Waterhouse e la Coopers & Lybrand avvenuta nel 1998.

²¹ Elena Re Garbagnati (2011) Palmisano lascia IBM, arriva Virginia Rometty.

perdita di fatturato stimato in 15 miliardi di dollari. A questo punto Ginni Rometty alza la barra e pone per la sua azienda un obiettivo per il 2015 di 20 dollari di EPS (earning per share). Per ottenere questo deve incrementare il volume di affari di 8 miliardi di dollari nel 2015. Un obiettivo estremamente ambizioso che dipende, essenzialmente, dal cash flow generato .

Per questo Rometty ha definito tre direzioni strategiche, ossia: la prima direzione riguarda il modello di trasformazione continua adottato da IBM per mantenere alti margini e generare valore. Questa strategia passa per le acquisizioni e la focalizzazione sulla ricerca che occupa il 60 % dei suoi sviluppatori; la seconda direzione riguarda il cloud, in particolare lo Smarter Computing, che va tradotto in nuovi settori dell'informatica e dell'ICT: Big Data e analytics, mobilità, social media e cloud computing²².

L'ingresso di IBM nel mondo del cloud risale al 15 novembre 2007, quando venne annunciata l'iniziativa "Blue Cloud" che si basava, a sua volta, sulla precedente soluzione di "On Demand Business" annunciata, nel 2005 dal CIO di IBM Sam Palmisano. "On Demand Business" si configurava come un cambiamento fondamentale nell'approccio all'architettura computazionale che, dalle mere funzioni tecnologiche, si avviava verso alcune soluzioni integrate e offerte come servizi nelle quali non veniva più data la massima importanza alla tecnologia di base.

L'obiettivo di Big Blue è quello di fornire ad aziende e governi le tecnologie necessarie per realizzare infrastrutture di cloud computing in grado di trasformare i datacenter in servizi fruibili in modo simile ad Internet.

Il Cloud computing rappresenta, quindi, un nuovo approccio alle infrastrutture in cui grandi insiemi di sistemi sono collegati tra loro per fornire servizi IT. L'esigenza di tali ambienti è sempre più sentita per la crescita esponenziale delle apparecchiature connesse in rete e dei processi di streaming di dati in tempo reale e anche per la diffusione di architetture e applicazioni Web 2.0 orientate al servizio per progetti di collaborazione e ricerca, social networking. I progressi nelle prestazioni dei componenti digitali hanno provocato un enorme aumento della portata degli ambienti IT e, di conseguenza, è nata l'esigenza di poterli gestire uniformemente in un'unica "nuvola" (cloud)²³.

²² TechWeekEurope (2013) Ginni Rometty, CEO di IBM, ha obiettivi ambiziosi.

²³ IBM accende il Cloud Computing; www.puntoinformatico.it, 16 novembre 2007.

IBM si lascia alle spalle il 2005 con un bilancio positivo. I primi risultati annuali di Big Blue, dopo la profonda ristrutturazione voluta dal numero uno Sam Palmisano, mostrano un utile netto di 8 miliardi di dollari in rialzo rispetto ai 7,5 miliardi del 2004²⁴.

I ricavi sono scesi del 5% a 91,1 miliardi di dollari se si considera anche la divisione personal computer, inclusa nei conti nel solo primo trimestre 2005, che ha totalizzato vendite per 2,9 miliardi. Esclusi i pc il fatturato di IBM è pari a 88,3 miliardi, in rialzo del 3% rispetto al 2004. Guardando alle varie divisioni, i ricavi dell'hardware sono calati del 22% a 24,3 miliardi, mentre le vendite dei software sono cresciute del 4% a 15,8 miliardi. L'indebitamento è sceso a 22,6 miliardi rispetto ai 22,9 miliardi di fine 2004. Nel solo quarto trimestre, l'utile netto è cresciuto del 19% a 3,4 miliardi di dollari, mentre i ricavi sono scesi del 12% a 24,4 miliardi se si include la divisione pc, mentre sono diminuiti dell'1% se si esclude questo segmento. Il fatturato di IBM Global Services è cresciuto del 2% a 47,4 miliardi di dollari. «Abbiamo concluso l'anno con un altro trimestre forte e una performance solida nei sistemi, nei software medi e nei servizi a sostegno delle imprese. Il nostro modello di business è molto più bilanciato e redditizio rispetto ad alcuni anni fa», ha commentato Palmisano. L'ultimo trimestre del 2005 ha mostrato per il gruppo statunitense un calo delle vendite di hardware del 27% a 6,9 miliardi se si include la divisione pc. Escluso questo segmento i ricavi sono cresciuti del 6%. Per il settore dei software le vendite, invece, hanno avuto un andamento piatto a 4,6 miliardi. Guardando ai vari Paesi, il responsabile finanziario Mark Loughridge, ha spiegato agli analisti che il gruppo «si sta concentrando sempre di più sugli investimenti nei mercati in crescita di Cina, India, Brasile e Russia, a scapito di Italia e Germania».

La signora Rometty assicura che non ci sarà un drastico cambio di strategia anzi «ciò che vedrete - ha annunciato - sarà un rafforzamento delle politiche che abbiamo già in piedi»

Nel 2013 la cinese Lenovo, dopo i personal computer, considera l'ipotesi di acquisire da IBM la divisione che produce e commercializza i sistemi a tecnologia x86, la famiglia System x. Nel 2005, dopo aver acquisito i pc portatili, e relativo marchio ThinkPad, investendo oltre 1,2 miliardi di dollari, è intenzionata ad acquisire anche la divisione server²⁵.

²⁴ Chiara Bussi (2006) IBM, utile e ricavi in crescita nel 2005 senza i pc. Il Sole 24 Ore.

²⁵ Gianni Rusconi (2013) Dopo i Pc, Lenovo sarebbe pronta prendersi i server di IBM. Il Sole 24 Ore.

Il 23 gennaio 2014, IBM ufficializza la cessione dei server x86 a Lenovo²⁶. Con un comunicato stampa ufficiale, IBM mette chiarezza: sarà Lenovo ad acquisire la divisione con la sottoscrizione di un accordo definitivo che prevede il passaggio all'azienda cinese di tutte le attività legate a System X, BladeCenter, Flex System, sistemi x86 Flex, NeXtScale e iDataPlex, compreso il software associato, le attività di networking blade e le operazioni di mantenimento.

Big Blue e Lenovo sono riuscite così a ritrovare un punto di incontro dopo il nulla di fatto che è seguito alle trattative intavolate lo scorso anno. L'accordo, anche se attualmente ancora non perfezionato, prevede un esborso da parte di Lenovo di 2,3 miliardi di dollari, due miliardi dei quali saranno corrisposti direttamente ed il resto in azioni Lenovo. A seguito dell'operazione, IBM manterrà le operazioni di System x, Power Systems, Storage Systems, server Flex basati su Power e le appliances PureApplication e PureData. IBM proseguirà, inoltre, lo sviluppo e l'evoluzione del proprio catalogo software Windows e Linux per le piattaforme x86.

Lenovo ed IBM hanno, inoltre, intenzione di dare vita ad una collaborazione strategica che prevede un accordo per la vendita dei sistemi di storage Storwize, dei sistemi di storage a nastro, del software General Parallel File System, dell'offerta SmartCloud Entry e di alcuni elementi del catalogo IBM software, tra cui le soluzioni Systems Director e Platform Computing. Una volta perfezionato l'accordo, Lenovo assorbirà, inoltre, le operazioni di customer service e manutenzione relative alle attività acquisite. IBM, per un lungo periodo di tempo, continuerà a mettere a disposizione l'erogazione dell'assistenza a nome di Lenovo e, quindi, i clienti non dovrebbero avvertir alcun cambiamento nelle attività di supporto.

Nella tabella (V. Fig. 28) riporto l'analisi SWOT del 2013 che ci permetterà di comprendere i punti di forza e di debolezza, le opportunità che ha nel mercato e le minacce che IBM dovrà affrontare in questo mercato.

²⁶ Andrea Bai (2014) IBM ufficializza la cessione dei server x86 a Lenovo. Business Magazine.

IBM SWOT analysis 2013	
Strengths	Weaknesses
<ol style="list-style-type: none"> 1. First mover in cloud computing solutions for enterprises 2. Brand reputation 3. Diversified business 4. Strong competency in acquisitions 5. Integration of products and services 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Expensive service and software solutions 2. Focus mainly on large enterprises
Opportunities	Threats
<ol style="list-style-type: none"> 1. Expand services and software divisions 2. Increasing demand of cloud based services 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Increasing competition in the cloud computing market 2. Slowing growth of world economy

Figura 28 – Analisi SWOT di IBM nel 2013. - Fonte: <http://www.strategicmanagementinsight.com/swot-analyses/ibm-swot-analysis>.

Punti di forza:

1. First mover in cloud computing solutions for enterprises. Soluzioni di cloud computing per le imprese. IBM si è spostata verso il cloud computing nel 2007 con il suo programma "Blue Cloud", progettato al fine di offrire soluzioni hardware e software per le imprese disposte ad avere un proprio cloud privato. Da allora l'azienda è diventata il primo punto di riferimento per le soluzioni cloud enterprise. A differenza di molte altre aziende, nel mercato del cloud, IBM ha offerto la più ampia gamma di software e servizi.
2. Brand reputation. IBM ha una notevole reputazione di mercato in cui opera in tutto il mondo. La società è stata classificata: 1[^] come company for leaders, 1[^] green company worldwide, 2[^] most respected company, 5[^] most admired company ed ha ricevuto molti altri riconoscimenti. Ciò, secondo Interbrand, ha portato ad un brand reputation molto forte e

positiva. Nel 2012 il valore del marchio IBM è di 75,5 miliardi dollari classificatosi al terzo posto come marchio più prestigioso al mondo.

3. Diversified business. I segmenti di business di IBM sono: hardware, software, servizi e finanziamenti. Nel 2000 il 35% dei suoi ricavi si basava dalla vendita di hardware, dove i margini di profitto e crescita erano molto bassi e le prospettive future sarebbero state lente e negative. IBM ha saputo diversificare, passando da un business basato strettamente sull'hardware a quello software, prevedendo, entro il 2015, di generare il 50% del reddito aziendale. Questo cambiamento si tradurrà in un minor impatto negativo del mercato hardware e una maggiore redditività delle vendite di software e servizi. La società ha anche diversificato geograficamente. Attualmente, oltre il 60% delle sue entrate proviene da paesi al di fuori degli Stati Uniti. IBM investe maggiormente in Cina e Asia.
4. Strong competency in acquisitions. Negli ultimi 13 anni, dal 2000 al 2012, IBM ha acquisito più di 140 aziende con settori strategici, tra cui :analisi, cloud, sicurezza e commercio. Ciò ha portato a una crescita sostanziale del software e della consulenza tale da classificare l'azienda come leader di software e consulenza provider per le imprese. IBM, inoltre, prevede di investire 20 miliardi di dollari nei prossimi due anni su acquisizioni per rafforzare, ulteriormente, il proprio portafoglio dei prodotti. Le competenza della società nelle acquisizioni di successo è la chiave di vantaggio rispetto ad aziende come HP.
5. Integration of products and services. IBM offre hardware (server, storages), software (contenuti aziendali, servizi e informazioni di gestione) e servizi (cloud, software, data center), tutte collegate tra loro, in modo da fornire un'unica soluzione alle aziende.

Punti di debolezza:

1. Expensive service and software solutions. IBM offre costose soluzioni personalizzate integrate per le aziende che vogliono costruire un'infrastruttura IT affidabile, quindi, l'acquisto di hardware, software e servizi. Questo comporta, allo stesso tempo, una spesa molto costosa per qualsiasi impresa piccola o grande che sia. Un tale investimento spesso viene rimandato o non va a buon fine a causa del decremento dell'economia. In effetti, questa debolezza si è manifestata, nel corso degli ultimi anni, quando IBM ha cercato di offrire i propri prodotti e ha visto diminuire i ricavi.
2. Focus mainly on large enterprises. IBM si concentra sulla fornitura di soluzioni personalizzate per grandi e medie imprese. Questo è un modello di business molto

redditizio, ma cattura solo una piccola quota di mercato. Il resto del mercato, spesso, è soddisfatto grazie ai prodotti software e servizi off-the-shelf. La mancanza di questi prodotti rende IBM meno accessibile dal resto del mercato e, quindi, i concorrenti come Oracle e Salesforce possono trarne vantaggio.

Opportunità:

1. Expand services and software divisions. IBM fornisce una molteplicità di servizi (cloud, sicurezza e infrastrutture) e soluzioni aziendali (server, networking e storage) che attualmente è il business più redditizio di IBM. La società dovrebbe concentrarsi sulla crescita di queste divisioni, migliorando le opportunità di crescita in modo tale da raggiungere margini di profitto elevati.
2. Increasing demand of cloud based services. Il mercato del cloud computing, tra il 2011 e il 2020, è destinato a crescere in media, ogni anno, del 22%. Entro il 2020, il mercato dovrebbe raggiungere il valore di 240 miliardi di dollari. Attualmente, IBM offre molti servizi connessi con il cloud computing ed è designata a crescere in questo mercato.

Minacce:

1. Increasing competition in the cloud computing market. L'esponenziale crescita della concorrenza nel mercato del cloud. E' un mercato nuovo e redditizio che ha molte potenzialità di crescita. I profitti attirano nuovi arrivati e start-up quindi, si mostra una minaccia per IBM.
2. Slowing growth of world economy. Il rallentamento della crescita dell'economia mondiale. Come accennato in precedenza, le vendite di IBM dipendono fortemente dalla volontà delle imprese a fare enormi investimenti nell'IT e, visto l'andamento economico attuale, non sarà tanto semplice, specialmente, in Europa.

3.5 Il lento addio all'hardware ed un futuro di cloud, software e supercomputer

Ever Onward, sempre avanti. Questa frase ha segnato la storia di IBM anche quando il gruppo era solo un embrione e si chiamava, all'inizio del secolo scorso, Ctr Co., Computer Tabulating Recording Company. Thomas J. Watson, il CEO storico che trasformò il nome dell'azienda in IBM e diede nuova linfa vitale al gruppo, la ripeteva ogni giorno ai suoi "supervenditori" in abito scuro. Ever Onward, da allora, ha guidato lo spirito di tutte le invenzioni che hanno lasciato un segno nella storia.

"IBM, racconta Paolo Sangalli, direttore "Systems and Technology" di IBM Italia, ha sempre cercato di guardare avanti puntando su strategie mirate. Ai tempi, noi cedemmo le printer quando ancora erano sulla cresta dell'onda, o prima ancora, le macchine da scrivere. Perché? Quando un prodotto diventa poco innovativo bisogna cambiare strategia".

Proprio come sta facendo ora IBM con il comparto dell'hardware a volume: disinvestire sui prodotti di basso profilo a vantaggio di soluzioni hardware innovative e con maggiore contenuto tecnologico. Sangalli, spiega ancora: "In un contesto economico difficile dove molti dei competitor hanno dovuto ridurre gli investimenti, IBM continua infatti a sostenere il modello tecnologico dello Smarter Computing e la nuova era dell'infrastruttura che vede evolvere insieme hardware, software e servizi"²⁷.

Abbiamo assistito, di recente, a diverse acquisizioni come Texas Memory Systems che ha permesso di concretizzare l'offerta IBM Flash Systems per mercati fondamentali.

Le cessioni da parte di IBM dell'hardware di basso profilo risalgono al 2005 con la vendita del settore Pc a Lenovo e terminano con l'annuncio della vendita dei server x86 avvenuta nel 2014.

"Il disinvestimento, ha commentato alla fine di gennaio 2014 Steve Mills, executive di IBM Software and Systems, permette a IBM di concentrarsi sulle innovazioni di sistemi e di software, capaci di portare valore in aree strategiche del nostro business, quali il computing cognitivo, i Big Data e il cloud".

²⁷ Catia Barone (2014) IBM, il lento addio all'hardware un futuro di cloud e software e solo qualche supercomputer. La Repubblica Economia & Finanza.

Nel 2015, secondo le previsioni dei vertici di IBM, il cloud computing sarà una delle aree di crescita più dinamiche del business di Big Blue e in grado di generare qualcosa come sette miliardi di dollari di fatturato²⁸.

Ora, però, i gioielli tecnologici dei quali IBM va più fiera sono due: uno è il server Power Systems, basato sul processore Power8, che consente ai data center di gestire grossi volumi di dati ad altissima velocità. Per questo sono stati investiti 2,4 miliardi di dollari, con tre anni di sviluppo e ora è già una tecnologia “aperta”, cioè messa a disposizione da IBM. Google ha annunciato di volerlo adottare per i suoi data center; l’altro gioiello è il sistema cognitivo Watson in grado di capire il linguaggio naturale, quello umano, e di autoapprendere. Watson rappresenta una delle innovazioni più significative nella storia di IBM. Per questo progetto è stato creato un gruppo di duemila professionisti che sono impegnati ad accelerare lo sviluppo di una nuova classe di applicazioni cognitive e a promuoverne la diffusione.

IBM investirà un miliardo di dollari nel nuovo Watson Group e, di questa cifra, 100 milioni di dollari andranno agli investimenti per supportare le startup che realizzano le applicazioni cognitive attraverso il Watson Developer Cloud.

Il progetto "IBM Watson Developers Cloud" permetterà agli sviluppatori di creare applicazioni capaci di sovvertire, in modo totale, l'esperienza di navigazione. Abbandoneremo l'uso di mouse e tastiera e dialogheremo direttamente con un'interfaccia capace di interpretare le nostre parole e rispondere alle nostre domande.

Massimo Leoni, Distinguished Engineer and Executive Architect di IBM, sottolinea l'enorme potenziale offerto da Watson: “il percorso del cognitive computing sta maturando in direzione degli aspetti tipici dell'attività umana. Si rivolge agli end-user, si immagina la sostituzione dei call-center così come li conosciamo, ma anche ai professionisti, come ad esempio in ambito medicale o legale”²⁹. Rometty ha previsto che il Watson Business Group genererà entro i prossimi dieci anni un giro di affari da 10 miliardi di dollari di ricavi all’anno.

Attualmente, secondo alcune indiscrezioni, IBM sarebbe in trattativa con GlobalFoundries³⁰ per la cessione della divisione semiconduttori. È un argomento di cui si parla da tempo, ossia da quando Big Blue ha affidato a Goldman Sachs una delle più grandi banche d'affari del mondo, la ricerca di possibili acquirenti. Il nome di GlobalFoundries circolava da tempo e anche il Wall Street Journal aveva pubblicato, all’inizio di aprile, una soffiata al riguardo. Secondo Bloomberg, multinazionale

²⁸ Gianni Rusconi (2011) IBM punta forte sul cloud computing in chiave business to business. Il Sole 24 Ore.

²⁹ Giuditta Mosca (2013) Watson, il super-computer di IBM, apre l'era delle applicazioni cognitive. Il Sole 24 Ore.

³⁰ GlobalFoundries Inc. è la terza fonderia di semiconduttori indipendente più grande al mondo.

nel settore dei mass media con sede a New York, il potenziale acquirente sarebbe interessato più al know how e alle proprietà intellettuali, piuttosto che alla produzione di servizi che hanno poco valore in quanto sono datati. Oltre tutto GlobalFoundries ha già in corso un progetto congiunto con IBM e, a seguito dell'accordo potrebbe diventare fornitore di Big Blue. I termini finanziari non sono noti in quanto le trattative sono private, ma è noto che il business dei chip sta costando a IBM perdite fino a 1,5 miliardi di dollari all'anno.

Ginni Rometty, l'attuale numero uno, sta continuando l'opera dei suoi predecessori. La sua strategia di diversificazione del mercato è motivata, quindi, dal perseguimento di tre obiettivi: diventare una leadership nel mercato del cloud e dei servizi correlati, investire nel cognitive computing che è tra le aree di ricerca e di sviluppo più interessanti e più promettenti e sganciarsi dalle attività meno produttive.

Solo il futuro potrà mostrarci le nuove innovazioni e strategie di IBM. Personalmente credo che si darà grande spazio al mobile clouding. L'enorme numero di dispositivi che tra qualche anno sarà in circolazione sul mercato sarà utilizzato per fornire servizi. Prevedo la possibilità di virtualizzare applicazioni e servizi in modo da ottimizzare le risorse dei dispositivi mobili che potranno essere considerati non più come oggetti, ma come vere e proprie estensioni del nostro fisico.

3.6 Conclusioni

Con il presente elaborato ho cercato di ripercorrere la storia di IBM e di evidenziare come la strategia di diversificazione sia uno dei metodi più utilizzati dalle grandi imprese per creare valore. Da quanto individuato, le aziende diversificano soprattutto in modo "offensivo" per cercare di sfruttare appieno le proprie risorse e creare maggior valore rispetto a quanto ne avrebbero generato rimanendo legate al proprio core business. Intraprendere una strategia di diversificazione non è assolutamente semplice in quanto richiede un'attenta analisi riguardo la possibilità e i rischi che l'ingresso nel nuovo settore potrebbero comportare.

Ho voluto prendere in esame una delle società informatiche più famose al mondo: IBM. Un'azienda americana che, a mio avviso, sulla base dei dati visionati e della sua storia, ha saputo creare una leadership nel suo settore, adottando strategie di diversificazione. Il suo successo è dovuto, essenzialmente, alla sua filosofia aziendale che parte dal suo padre fondatore e che continua fino ai nostri giorni.

Lo studio si è basato su ricerche indirizzate a far conoscere quali siano stati, sono e saranno i principali segmenti di mercato scelti da questa azienda per ampliare il suo raggio d'azione e a dimostrare come un'attenta, oculata e ben incentrata strategia di diversificazione del mercato possa portare a ingenti aumenti di fatturato e riconoscimenti da parte dei consumatori verso un determinato marchio e/o prodotto.

La scelta di IBM non è stata casuale, ma voluta in quanto ritengo che sia un'azienda in grado di fornire un quadro generale sulle possibilità che può offrire una ben articolata strategia di diversificazione, a prescindere che questa preveda un'espansione interna o esterna, l'introduzione in un nuovo mercato correlato o conglomerale, attraverso joint venture, acquisizioni, cessioni e ricerca.

Bibliografia

- Robert M Grant (2003) *L'analisi strategica per le decisioni aziendali* Bologna: Il Mulino;
- M. E. Porter (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* New York: Free Press;
- Lynda M, Applegate, Robert Austin, Elizabeth Collins (2009) *IBM's Decade of transformation: Turnaround to Growth* Harvard Business School;
- Carlo Brugnoli e Edoardo Mollona *La Metamorfosi dell'IBM*;
- David A. Thomas (2004) *Diversity As Strategy* Harvard Business Review;
- Carlo Brugnoli ed Edoardo Mollona *CREARE UNA @-company: la seconda sfida alla complessità*;
- Porter M. E. (1979) *How competitive forces shape strategy* Harvard Business Review;
- Shazil Ahmed, Saad Akhtar, Ibrar Chaudary, Rao Kamran, Muhammad Umer Jafar, Muhammad Naqeeb Arshad *Lahore School of Economics, IBM Case Study Strategic Management* Final report;
- Fathi Salem Mohammed Abdullah (2009) *International Business Machines* University of Jordan: Faculty of Business, Strategic Management.

Sitografia

- <http://www.ibm.com>
- <http://www.fastweb.it/web-e-digital/ibm-la-storia/>
- <http://it.wikipedia.org/wiki/IBM>
- http://it.wikipedia.org/wiki/Analisi_SWOT
- <http://www.maxi-pedia.com/IFE+EFE+matrix+internal+factor+evaluation>.
- <http://www.maxi-pedia.com/EFE+matrix+external>.