

LA DIREZIONE TRASLOCA IN ORIENTE

Paolo Magrassi

Il 6 giugno 2006 ho partecipato, via videoconferenza, a un evento in qualche modo storico: il Ceo dell'Ibm Sam Palmisano aveva organizzato a Bangalore l'incontro trimestrale con gli analisti finanziari. Era la prima volta che una multinazionale occidentale compiva il suo rito più importante in India.

Si trattava di un'operazione appropriata, sia sul piano sostanziale sia su quello della comunicazione. L'Ibm impiega direttamente 43.000 persone in India, vi sta investendo un miliardo di dollari l'anno in settori che vanno dall'outsourcing dei servizi alla ricerca e sviluppo, ed è anche interessata a dare alla nazione indiana messaggi rassicuranti: la sua presenza nel paese non è motivata solo da considerazioni opportunistiche, come il basso costo della manodopera, ma anche dalla decisione, strategica e irrevocabile, di trasformarsi in un'azienda veramente globalizzata.

La globally integrated enterprise è in effetti un'ossessione dell'attuale top management Ibm. Negli stessi giorni del roadshow indiano di giugno, la prestigiosa rivista di politica internazionale *Foreign Affairs* pubblicava un articolo proprio di Sam Palmisano sull'argomento.

Il successivo 12 ottobre, l'Ibm ha annunciato il trasferimento a Shenzhen, Cina, del quartier generale della funzione acquisti. È la prima volta che una multina-

Esperto di tecnologie digitali e consigliere della Commissione europea, **Paolo Magrassi** (info@magrassi.net) collabora da anni al *Dirigente*. Ha scritto anche per il *Corriere della Sera* e il *Sole 24Ore*, ed è autore di oltre 200 pubblicazioni in tre lingue.

zionale occidentale trasferisce una direzione centrale in Asia¹. Badate bene: non si tratta di regional headquarter, cioè dell'Ibm China (che esiste da mezzo secolo); si tratta dei global purchasing headquarters dell'Ibm Corporation. Il 2006 sarà dunque ricordato come l'anno in cui la

Nella globally integrated enterprise, le competenze dell'azienda potranno essere ubicate nel posto esatto del globo dove la cosa ha maggior senso, in base a considerazioni di economia, di esperienza e di ambiente. Questo posto potrebbe essere la Cina

RICCHI E POVERI

Primo Mondo o "Mondo occidentale": I paesi che compaiono nei primi 30 posti nelle classifiche di Pil pro capite, tasso di alfabetizzazione e speranza di vita (*human development index*). Il connotato geografico non è decisivo: di questo "Occidente" fanno parte paesi come Giappone, Australia, Nuova Zelanda o Israele, mentre ne sono esclusi altri che sono membri dell'UE.

Terzo Mondo: I paesi che compaiono negli ultimi 30-50 posti nelle suddette classifiche.

Secondo Mondo: I paesi collocati tra i due estremi di cui sopra. Vi sono compresi i paesi "emergenti", ossia quelli con maggiori probabilità di accedere al Primo che non al Terzo Mondo, come Cina, Russia, Brasile e India.

globalizzazione ha raggiunto un nuovo stadio: quello del comando distribuito delle grandi imprese. Nelle parole della stessa Ibm: «Nel modello multinazionale, molte delle funzioni della corporation venivano replicate qua e là nel mondo, ma ciascuna di esse era rivolta al suo merca-

¹ Un solo precedente mi è noto. Nel 1999 la Caltex, del gruppo ChevronTexaco, trasferì i propri headquarter da Dallas a Singapore.



to locale. Nella globally integrated enterprise, le competenze dell'azienda possono essere ubicate nel posto esatto del globo dove la cosa ha maggior senso, in base a considerazioni di economia, di esperienza e di ambiente». Dunque, la competenza "acquisti" dell'Ibm è ora ubicata in Cina (dove peraltro conta già su quasi 2.000 persone); da Somers, nello Stato di New York, il Chief procurement officer John Paterson si trasferisce a Shenzhen e da là

comincerà a far crescere competenze di management che diventeranno patrimonio dell'Ibm worldwide – oltre che della nazione cinese.

Data la propensione dell'Ibm a globalizzarsi, e delle grandi corporation in genere a frammentare le proprie competenze chiave (strategia, marketing, sourcing, R&D ecc.) in moduli distinti, siamo certi che assisteremo ad altre mosse simili nei prossimi anni, rivolte all'India o ancora alla Cina. Mosse dell'Ibm, innanzitutto, ma anche di altri colossi multinazionali come General Electric, Microsoft o Intel. Quest'ultima, del resto, a stretto rigore è proprio quella che ha inaugurato il trend, sebbene su scala più contenuta: tra il 2005 e il 2006 ha trasferito a Shanghai la direzione globale del Channel Platforms Group, l'unità che si occupa di personalizzare alle esigenze locali e territoriali le piattaforme di computing sulle quali si alloggiano i microchip Intel. Mi risulta inoltre che prima della fine del 2006 anche Cisco Systems annuncerà il trasferimento in Asia

tale, Shanghai Automotive Industry Corp, ha preso come Ceo Phil Murtaugh, che veniva da decenni in General Motors, della quale era stato capo International e Cina. Per non parlare dei manager di etnia cinese che "rientrano" dall'Occidente, come ad esempio David Wei, che sta passando dalla britannica B&Q alla cinese Alibaba.com.

Ibm e Intel hanno anticipato persino le multinazionali nate nei paesi emergenti, le quali, avendo i propri principali mercati lontano dagli headquarter, dovrebbero probabilmente globalizzare comando e controllo più in fretta che non quelle occidentali. Parliamo di aziende come quelle censite da Boston Consulting Group nell'interessante rapporto "The New Global Challengers – How 100 Top Companies From Rapidly Developing Economies Are Changing The World" (maggio 2006). Queste cento aziende crescono del 24% l'anno (nel 2005 fatturavano 715 miliardi di dollari), raddoppieranno le proprie quote di mercato globale entro il 2010, fanno acquisizioni in tutto il mondo e sono importanti

back-office, poi call center captive, poi sviluppo di software, poi contact center multicanale e multifunzionale, poi R&D, quindi analisi finanziarie, ricerche legali, refertazioni mediche, ricerche di mercato, business plan, design. Quello del 2006, tuttavia, è un salto quantico, uno stacco rispetto al passato: non più "parcelle" di lavoro, per quanto sofisticato, che si trasferiscono altrove, ma la vera e propria testa pensante dell'azienda che comincia a distribuirsi tra primo e secondo mondo.

John Paterson, il Cpo dell'Ibm ora basato a Shenzhen, si immergerà nella cultura imprenditoriale cinese. Si confronterà con politici nazionali e locali, sindacalisti, economisti cinesi. Si cironderà di manager anche asiatici e ne conoscerà le famiglie, le esigenze e gli orientamenti. Rafforzerà rapporti d'affari con centinaia di fornitori e clienti cinesi. Alla lunga, il suo porgersi nei confronti del resto dell'Ibm Corp, come al proprio capo Sam Palmisano e ai colleghi del management committee, sarà influenzato dal suo essere un po' cinese. La sua sfera d'azione sarà sì globale, ma l'ambiente cinese lo influenzerà: dunque, a tutti gli effetti, la

Gli stadi storici dell'offshoring

Primo stadio: Trasferimento di attività manifatturiere (tendenza che perdura, naturalmente).

Secondo stadio: Trasferimento di lavoro intellettuale e servizi alle imprese.


Terzo stadio: Trasferimento della direzione strategica dell'azienda.

clienti, partner o concorrenti di molte delle più grandi imprese del mondo. Delle cento, 44 sono in Cina; 21 in India, 12 in Brasile, 7 in Russia, 6 in Messico, 10 in altri paesi a economia in rapido sviluppo. Alcune, come Samsung o Tata, hanno già manifestato intenti di delocalizzazione del comando e dunque di completa globalizzazione, ma nessuna ha accelerato il processo quanto l'Ibm.

Già sul Dirigente di ottobre 2003 illustravamo come l'offshoring dei servizi fosse ormai divenuto, se certo non ancora più grande, più intrigante di quello del manufacturing. La delocalizzazione del lavoro intellettuale verso i paesi emergenti e persino il terzo mondo è iniziata negli anni '70, ma recentemente ha avuto una escalation accelerata in modo esponenziale: dapprima elaborazione di pratiche nel

cultura cinese, e non solo più "il mercato" cinese, finirà con l'influenzare parte delle decisioni dell'Ibm.

Gli ultraconservatori statunitensi che temono si stiano insegnando troppe competenze a concorrenti agguerriti e potenzialmente pericolosi come India e soprattutto Cina, di sicuro inorridiranno nell'apprendere che le decisioni strategiche delle loro multinazionali d'ora in poi verranno prese anche là. Sarebbe triste dover constatare un giorno che essi avevano ragione. È molto più confortante, e in definitiva logico, abbandonarsi allo scenario più ottimistico: è probabile che la crescita vertiginosa degli scambi di affari e di persone e la crescente integrazione internazionale porteranno a un mondo più incline alla cooperazione che non al conflitto, almeno tra le grandi potenze. Gli ostacoli sulla strada non mancano, e vanno dal trauma dei posti di lavoro evaporati in Occidente all'enigma del come regolamentare la proprietà intellettuale.



Shenzhen, Cina: l'Ibm vi trasferisce la sua direzione acquisti. Evento che marca una escalation della globalizzazione

(a Bangalore) di uno dei suoi headquarter. Coerentemente con questa tendenza, si sta diffondendo anche la propensione da parte di top manager occidentali ad accettare posizioni in paesi emergenti. Alla fine del 2005 Bill Amelio, capo della regione Asia-Pacific di Dell Computer, è diventato Ceo della Lenovo (che ha rilevato il business dei personal computer dall'Ibm). A giugno 2006 il più grande produttore di auto della Cina continen-