

IBM e le sfide organizzative del 2008 : Quale futuro ?

5-Dicembre-2007

Editoriale di:
Albus Silentioso



Sommario

*Da molti anni è in atto una strategia di riduzione della presenza della IBM in Italia. Il management, a fronte delle nuove sfide poste dal mercato si rifugia nella solita cura: **riduzione dei costi e taglio del personale**. C'e' da preoccuparsi per il futuro ?*

Sinceramente duole dover fare la parte del critico, ma ritengo doveroso da parte mia, sia come professionista che come dipendente che ha a cuore, come penso tutti, il benessere della Compagnia, fare notare, in modo costruttivo, le cose che non vanno affatto e le scelte che sembrano in evidente e stridente contrasto con il mercato nazionale.

Per natura sono ottimista, ma allo stesso tempo devo restare realista. Pertanto avverto sensazioni contrastanti dentro di me a proposito della compagine italiana della nostra Compagnia. So per certo che il 2008 sarà un anno di cambiamenti, ma in quale senso non riesco sinceramente a capire.

Perché ?

Perché ho perso fiducia nel Management della Compagnia, perché temo che questo non abbia da tempo la situazione del mercato italiano sotto controllo, che ne stia interpretando in maniera errata e poco trasparente le esigenze, ignorando le dinamiche che lo governano per occuparsi prevalentemente di numerologia, di lotte intestine, di mantenimento delle cordate, di beghe interne .

Da ogni pulpito aziendale il top Management si dichiara in possesso delle magiche formule in grado di portare avanti l'Azienda. Piccoli rimpasti manageriali ogni tanto ve ne sono (per la verità, in generale si tratta di semplici giri di sedie, tizio va al posto di caio e viceversa...) ma risultati in tutta franchezza **non se ne sono visti**. Ad ogni Management Communication Meeting assistiamo alla stessa scena: notiamo i grafici che puntano sempre più in basso, ma ... i top Manager ci dicono che tutte le misure per invertire la tendenza sono allo studio e stanno per essere messe in atto. In realtà nessuno vuole convincersi definitivamente del fatto che **qualcosa nella macchina organizzativa di IBM Italia non sta funzionando, e non sono certo i dipendenti**.



Manca qualcosa ma il top Management non intende farsi dire da nessuno cosa.

Dopo tanti tentativi senza grandi successi, forse sarebbe anche arrivato il momento di ascoltare i dipendenti, non di imporre e basta.

La Compagnia si sta arroccando sempre più solo sui Top Customer, e questo sembra oramai un inarrestabile processo, probabilmente frutto di una strategia che arriva da Armonk.

Questa strategia, ritenuta forse vincente dal top Management si sta rivelando invece un modo per accelerare il processo di isolamento della nostra azienda rispetto al grande mercato e rispetto al Paese.

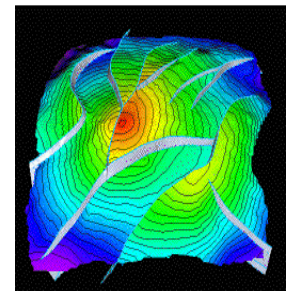
Così viene interpretata dagli analisti e da gran parte dei clienti : un segnale di debolezza aziendale, di perdita di potere e di credibilità. Nessuna strategia di copertura a largo raggio dei mercati alla ricerca di nuove sinergie e nuove opportunità, di nuove e creative maniere di approcciare il mercato: semplicemente ABBANDONO !

Questo atteggiamento, sostanzialmente rinunciatario, è comparso da quando la Compagnia, molti anni fa, annunciò che si sarebbe mossa in modalità **Opportunity-Driven**, ovvero che si sarebbe concentrata solo laddove nasceva una opportunità, e non una opportunità banale, una opportunità che all'epoca era stimata in 200KLire (oggi 100Keuro, grazie al mitico cambio operato !).

Quello che all'epoca si avvertì fu un senso di forte preoccupazione per l'effetto di contrazione che questo atteggiamento avrebbe prodotto sulla azienda.

Tutti sappiamo cosa è una **ISOCORA ?**

Generalmente collegata ad una mappa geografica è la curva che unisce i punti alla medesima altezza sul livello del mare. All'epoca feci una personale proiezione per l'Italia, tracciando delle curve che unissero i punti geografici dove potevano nascere opportunità pari o superiori a 100K.



L'effetto, anche se fortunatamente approssimato per difetto, era però devastante....

Avrei preferito sbagliarmi.....

Invece così è avvenuto!

La IBM Italia è stata letteralmente in grado di minare alla base la sua credibilità di azienda italiana, tradendo la profonda tradizione **tutta italiana basata sulla piccola-media impresa dedicando per troppo tempo le risorse a settori di mercato che sono sostanzialmente stabili in quanto densi di rapporti molto complessi e le cui dinamiche evolvono ad una velocità comparabile**



solo con quella dei nostri processi organizzativo-decisionali. Un mercato però in cui i grandi clienti si riducono sempre più di numero per accorpamenti dovuti a fusioni ed acquisizioni lasciandoci poi con il solito problema: cosa ne faccio ora delle mie risorse ?.

Il tracollo annunciato in SMB

L'Azienda ha lasciato a guardia del più importante mercato italiano uno sparuto drappello, cercando di muoversi poi solo su iniziative qualificate. Sul resto del mercato spadroneggiano da tempo **Business Partner** con mano assolutamente libera e priva di controllo. La cosa forse più sensata sarebbe stata quella di **INVESTIRE** in maniera più efficace e competitiva nel mercato delle piccole-medie aziende, con task force tematiche, distribuite sul territorio, **snelle ma estremamente competenti, complete ed agguerrite, formate certamente da Business Partner, ma guidate o per lo meno controllate da un team locale formato da personale IBM proattivo e preparato**, in grado di qualificare meglio le opportunità, alla ricerca di nuovi settori, alla scoperta di clienti che prosperano ma che non usano nostra tecnologia. In sostanza, il bacino di clienti è stato consegnato ai Business Partner perdendo poi letteralmente il controllo della situazione, dal momento che localmente la struttura è stata completamente sradicata ! **Si è preferito accentrare il controllo, senza capire che le dinamiche di questo fenomenale quanto tentacolare mercato (ossatura economica del "Sistema Italia")** sono tutte LOCALI e nessun tele-personaggio, né alcun call-center potrà mai interpretare segnali che possono essere letti ed interpretati solo localmente.

Dall'altra parte la efficiente macchina commerciale del Mercato Base che aveva fatto del S/36, poi S/38, poi AS/400 il gioiello della Compagnia, **un successo tutto italiano invidiato ovunque**, è stata smantellata ed ora siamo a chiederci come mai il Business non va come un tempo. Buona parte dei Business Partner, alla prova dei fatti, non sono stati e non sono tuttora in grado né di portare avanti le nostre tecnologie, né tanto meno di difenderle in un mercato che richiede

- Competenza
- Chiara visione del mercato
- Forte sinergia
- Fiducia nella IBM, di cui si veicolano le tecnologie
- Reciproco rispetto (Partnership)

Sempre in area mercato base, per le forze di vendita non è stata introdotta o facilitata nessuna delle tante tecniche di **Situational Analysis** o di **Market Intelligence**, fondamentali nel lavoro di

persone dedicate a mercati molto estesi.

A differenza di altri segmenti di industria in cui IBM si muove più a suo agio, va notato che nel mercato base tempo di reazione, capacità di acquisire credibilità e mantenere la fiducia, chiarezza della comunicazione e semplicità e coerenza nell'offerta sono i fattori chiave per il successo ed il nostro top Management li ha pressoché ignorati tutti.

Tenendo conto del numero elevato di clienti affidati al singolo rappresentante, si sarebbe dovuto intuire da parte del Management che per questo segmento è di vitale importanza poter consultare, nel più breve tempo possibile, le informazioni a disposizione, da qualunque fonte arrivino, per consentire la individuazione di possibili opportunità o per intuire i fattori inibitori per gran parte dell'immenso patrimonio di dati che affluiscono dai vari sottosistemi aziendali così scarsamente integrati fra loro : Marketing, IBM.COM e per finire l'ultimo arrivato, il pantagruelico **Siebel**. E' un dato di fatto che di questo immenso patrimonio di dati elementari, **solo una minima parte si trasforma in informazioni utili** per le persone di zona (analisi, proiezioni etc...). Questo implica che ancora oggi ciascuno deve approcciare il mercato con le sole forze personali, senza alcun supporto alle decisioni. Da soli, contro una agguerrita concorrenza che morde da tutte le parti. Chi è volenteroso si costruisce nel tempo, con gli strumenti e la qualità che le sue conoscenze di strumenti e tool consentono, le proprie sudatissime basi dati per fare, anche inconsciamente, quel minimo di Market Intelligence che la Compagnia non rende disponibile (e siamo già nel terzo millennio....). Quando poi cambia il customer set, il nuovo arrivato non trova nulla a disposizione e deve ripartire da **ZERO !!!!**

E ci domandiamo perché affondiamo come un gigante con i piedi di argilla ?

Il tam-tam aziendale racconta che è previsto un ulteriore arroccamento, anche in SMB, sui clienti più grandi, lasciando il resto ai Business Partner per il tramite forse di ibm.com (il Management aziendale ne parla come di una "razionalizzazione").

Quindi, nel mercato dove ci sarebbe una maggiore possibilità di espansione per una società che intende mantenere la sua occupazione ai livelli attuali, effettuiamo una ulteriore contrazione, limitandoci a raccogliere nuovamente solo le opportunità in atto, senza più operare direttamente su segmenti importantissimi come il cosiddetto "Investment Market", ovvero il segmento di mercato in cui IBM non è presente o lo è in modo marginale ma in cui vi possono essere realtà interessanti per volume di affari o per immagine.

Ma, quel che è peggio, l'impatto sulla occupazione sarà molto negativo, dal momento che la struttura aziendale attuale è sicuramente sovradimensionata per un numero di clienti estremamente ridotto.

L'organizzazione

La realtà che il Management non sa (o non vuole ammettere) che, dopo che essere stati costretti ad ingoiare le geometrie organizzative matriciali **USA-Like**, gran parte della nostra energia tutta ITALIANA è andata spegnendosi, e che l'aver abiurato una organizzazione tipicamente nazionale è una delle cause dell'attuale situazione.

Abbiamo fatto passi decisi verso il baratro e cosa fa l'azienda ?

Di fronte a tutto quello che accade l'atteggiamento del top Management è di sprezzante chiusura nei confronti dei rappresentanti sindacali (quindi dei dipendenti stessi).



Non c'è **sondaggio interno** dal quale non emerga oramai un clima di sfiducia ed un desiderio che la situazione cambi. Eppure non si fa nulla di concreto né per i dipendenti, né per il mercato.

- Molti colleghi ci hanno segnalato di avere più volte aderito all'invito del management di segnalare volenterosamente idee per migliorare la efficienza della Compagnia in settori specifici, ma che questi inviti sono caduti nel vuoto. Il sospetto è che questi contributi non siano neanche stati letti e che l'obiettivo fosse solo quello di far sentire i dipendenti un po' più soddisfatti perché il Management aveva chiesto contributi.
- Ci sono state iniziative, sulla carta molto efficaci, riconosciute ufficialmente dal Management e premiate come innovative e creative ma poi lasciate nel dimenticatoio, salvo rispolverarle nelle patinate presentazioni ufficiali nelle slide con titolo "Accomplishments" o "Awards" allorquando occorre dimostrare agli alti vertici che qualcosa è stato fatto.
- La pressione sul segmento sales è più che raddoppiata. Un trimestre finisce e già il prossimo è in pista. Abbiamo inventato il doppio anno (due anni in uno) per tentare la spremitura doppia.

- **Processi sempre più pesanti**, gestiti con gli **strumenti più improbabili**, divorano le migliori energie delle persone, demotivandole . Ci si rende sempre più conto che, anziché dei professionisti del face-to-face, quello che occorrerebbe, secondo la visione americana, sarebbe una pletora di terminalisti intelligenti, una sorta di **ibm.com** riveduta per grandi clienti.



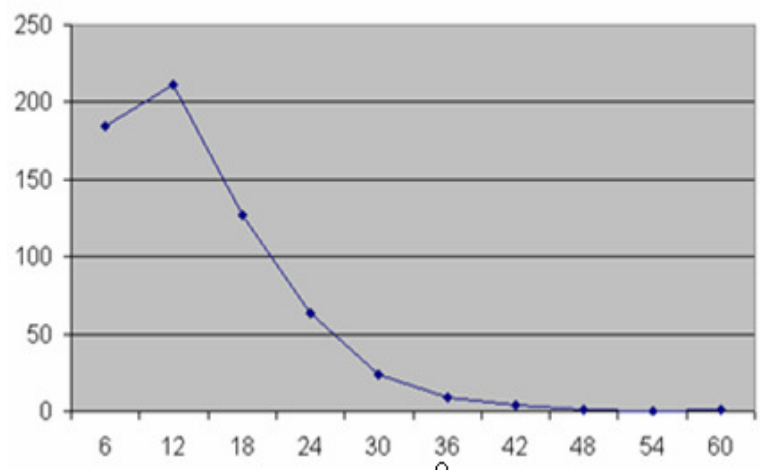
- La politica della **porta aperta (open-door)**, ancora oggi sbandierata nella nostra intranet (**Sezione You and IBM**), a poco a poco si sta trasformando nella politica della **porta semi-chiusa** se non addirittura del **porta-a-porta**, ovvero la peregrinazione alla ricerca di qualcuno che, anche se non interessato, sia almeno in grado di capire quello che stai proponendo. Il management, sempre più de-localizzato rispetto alle risorse, non aiuta il contatto, anzi, facilita l'insorgenza di sensi di isolamento.



- Oramai **più di 1900 colleghi hanno il manager remoto e moltissimi anche il proprio team remoto**. Sempre più colleghi, in particolare nelle sedi periferiche, fanno parte di unità che non collaborano alle attività sul territorio gestito dalla sede cui appartengono. La perdurante politica della riduzione dei costi, fa sì che non vi siano praticamente contatti con la propria unità, nessuna possibilità di prendere parte a riunioni, WorkShop di aggiornamento, colloqui. L'unica forma di collegamento e di vita di squadra diventa il telefono o la chat attraverso Lotus Sametime. Tutti i problemi devono essere discussi con il proprio manager via telefono. In più quest'ultimo poco o nulla sa di ciò che avviene localmente al dipendente. A poco a poco si genera **una sindrome da isolamento** con perdita di contatto e di identità rispetto alla sede, alla propria unità ed infine alla stessa Compagnia.

Per non parlare della **distribuzione dei riporti per manager**, con capi che devono gestire fino a 58 persone a fronte di manager senza riporti, Un affollamento che rende a volte impossibile ogni contatto con il

Distribuzione del numero di riporti



manager. Analizzando il grafico riportato, in cui è tracciato, in funzione del numero di riporti, il numero di manager preposti, si nota che il maggior numero (210) ha circa 12 collaboratori a riporto, ma si arriva, in parecchi casi, anche a 25-30, per non parlare degli outsider che riescono a gestire 50 o più persone.

- Sempre più spesso, a dispetto del numero di dipendenti (circa 7200 solo per IBM Italia) moltissimi colleghi vivono **nomadicamente**, ovvero sono costretti a lunghe trasferte, o addirittura vivono SOLO in trasferta dal lunedì al venerdì, con effetti catastrofici sul rapporto vita privata/lavoro (lo sbandierato **work/life balance**) Si assiste pertanto a strani fenomeni migratori settimanali per cui persone da Milano si spostano per lavorare a Roma e viceversa.



Questo effetto purtroppo è destinato ad aumentare perdurando la strategia della Compagnia di ritirarsi e di limitarsi a rispondere solo alle opportunità, senza restituire alle sedi periferiche il compito di sollevare richieste nel mercato.

Si potrebbe obiettare che queste trasferte sono necessarie laddove occorrono degli skill particolari. Per esperienza diretta posso affermare che questa ipotesi non è assolutamente vera, anzitutto perché la prassi è oramai generalizzata, ma soprattutto perché, da parte di tutte le unità, si è proceduto alla esatta duplicazione degli skill-set necessari per potersi contendere la ownership delle opportunità. **Da sempre le nostre unità sono state messe in parziale sovrapposizione, così da forzare una forte e costante competizione non solo fra gli individui, ma anche fra divisioni.** Così si trovano le medesime figure professionali (sistemisti, architetti, developers, project manager etc..) sia in **SWG che GBS (AMS ed SO) che in GTS.** Ogni unità sembra essere pronta a prendere le consegne di un'altra nel caso questa venga scaricata dalla Compagnia o da un Cliente.

In più, per il fatto che la opportunità appartiene a chi la trova, e non deve essere mollata o condivisa per nessun motivo con altre unità, consegue che, costi quel che costi, l'unità si deve fare carico della esecuzione delle attività, anche laddove localmente potrebbero esservi risorse in grado di fare il lavoro in condizioni certamente migliori e con l'obiettivo di ottenere altre opportunità, cosa a cui non pensa immediatamente chi è costretto ad essere lì in trasferta e non vede l'ora di finire per tornare a casa.

La autonomia delle unità IBM le cui attività si sovrappongono (in genere nell'ambito dei servizi professionali) e la responsabilità da parte di ciascuna di esse di

raggiungere gli obiettivi di revenue sono uno degli elementi di maggiore attrito fra colleghi e di disgregazione della compagine aziendale. Il tutto con buona pace della collaborazione (teamwork), che resta un proclama ancora poco seguito.

GLI SKILLS

Un tempo, in Italia, gli skill pregiati erano messi in un pool comune nella struttura del **C.A.T.A** (Centro Assistenza Tecnico-Applicativa), una struttura pagata da tutte le strutture commerciali e che garantiva a tutta IBM un bacino condiviso e perfettamente riconoscibile di risorse sulle quali effettuare investimenti, anche notevoli, in tecnologia. Oggi in IBM non è possibile più sapere quanti centri di competenza esistono (????!!!!!!), e quanti sono gli investimenti vengono fatti secondo logiche decisionali abbastanza strane (a chi tanto, a chi nulla) , con una distribuzione che richiama alla mente una famosa poesia di Trilussa.



LA STATISTICA

Trilussa (Carlo Alberto Salustri)
1871-1950

*Sai ched'è la statistica? È 'na cosa
che serve pe' fa' un conto in generale
de la gente che nasce, che sta male,
che more, che va in carcere e che sposa.*

*Ma pe' me la statistica curiosa
è dove c'entra la percentuale,
pe' via che, lì, la media è sempre eguale
puro co' la persona bisognosa.*

*Me spiego: da li conti che se fanno
seconno le statistiche d'adesso
risurta che te tocca un pollo all' anno:
e, se nun entra ne le spese tue,
t'entra ne la statistica lo stesso
perché c'è un antro che ne magna due.*

I centri di competenza, in generale presenti solo su carta per dare lustro alle direzioni, crescono come i funghi, uno o più per ogni divisione.

La strategia di divisione in unità funzionali assolutamente isolate fra loro, voluta espressamente da Armonk, sembra oramai aver terminato la sua fase benefica di semplificazione mediante la individuazione dei centri di costo e di perdita di efficienza e si sta spostando verso la fase di **generazione di entropia pura**. Il modello organizzativo sarebbe da rivedere per tornare, con maggiore efficienza, verso il territorio, tutti insieme, ciascuno con una missione ben specifica all'interno di obiettivi comuni condivisi a livello di unità, e non più solo a livello di Direzione Generale, senza sovrapposizioni, con la certezza di non creare più stacking sul cliente (una pletora di unità e di rappresentanti per la stessa opportunità).

Alzi la mano chi non si è mai sentito dire, da un personaggio di un'altra unità, *“Forse non è il caso che partecipi anche tu alla riunione, siamo già in troppi di IBM!”*.

O chi non si è mai trovato in una riunione con il povero Cliente che, rintanato dietro la sua scrivania è costretto ad issare bandiera bianca perché circondato da una pletera di IBM-ers affamati?



Personalmente devo dire che non vi è cliente che abbia visitato che non mi abbia posto lo stesso problema “Solo nel casi di IBM sono costretto a parlare con tante persone. La mia agenda è troppo piena di incontri con vostri rappresentanti. Perché solo con voi non posso avere una interfaccia unica ?”

A parole il top Management chiede di evitare lo stacking, e tutti applaudono. Ma in realtà, a microfoni spenti, ogni capo spinge i propri rappresentanti a guadagnarsi la stima del cliente, a non farsi mediare da nessuno, a conquistare la fiducia del cliente per diventare arbitro delle opportunità. Non posso credere che queste cose non siano note al management della azienda, anche perchè non occorre una sensibilità particolarmente sviluppata per intuirle.

Degli interi skill set presenti oramai in qualunque unità (manca forse la amministrazione e poi l'elenco è completo...) ho già detto, ed a questo nessun rimedio sembra poter essere trovato. Non si tratta tanto del numero di persone, ma del fatto che gli skill sono risorse pregiate, si maturano con il tempo e si devono mantenere con l'investimento in corsi ed occasioni di incontro e di aggiornamento. Ma a quanto pare questo, dopo tanti anni, non è un concetto metabolizzato sufficientemente dal nostro management e fornisco alcuni fatti a supporto di questa affermazione:

1. Ogni unità sfora il proprio budget di spesa ancora prima che si possa parlare di corsi e di formazione. Quest'ultima resta pertanto un capitolo fermo ad un piano su carta (IDP), un piano che non verrà mai onorato e che quindi resta solo uno dei tanti strumenti burocratici a supporto di processi mal congegnati e gestiti peggio, utile solo per far venire il mal di testa a chi deve riempirli in tutta fretta solo perché il Manager deve presentare tutte le carte in regola.

A questo proposito:

- Il top Management potrebbe decidere di abbassare la valutazione dei Manager che non consentono ai propri riporti di completare il piano, costringendo a cancellare corsi e WorkShops ora per i costi, ora per attività sui Clienti.

- Perché, se lo skill è davvero così importante per la Compagnia, le ore di Education devono essere immesse dai technical specialists come **ITALY UNBILLED** nella applicazione Intranet Labor Claiming (ILC) e quindi devono andare inesorabilmente a ridurre l'Utilization Rate (U/R) della persona ?.

Non si potrebbe invece prevedere un diverso codice che consenta ai capi di scaricare i costi delle risorse che seguono corsi, in modo che la Education sia incentivata ?

- Perché non viene prevista una funzione di Direzione centrale che abbia come missione la verifica che le fasi di Education vengano completate **per tutte le unità** ? Questo consentirebbe di avere sempre una compagine tecnica leading-edge, ovvero allineata alla fascia alta dello skill, in grado di competere a qualunque livello e di fare la differenza nell'approccio al mercato.

- E' stata richiesta più volte la possibilità di inserire l'Italia nel circuito internazionale dei WorkShop tenuti dall' **ITSO** (International Technical Support Organization), in modo da consentire agli specialisti un aggiornamento costante dello skill. La formazione di aule numerose in Italia consentirebbe un notevole risparmio economico in quanto si potrebbe far viaggiare solo gli istruttori, ma mantenendo in Italia gli studenti, che altrimenti dovrebbero essere autorizzati a viaggi internazionali o addirittura intercontinentali. Il risparmio in termini di viaggio e soggiorno sarebbe notevolissimi.

Purtroppo nessuna delle unità che detiene skill tecnici si assume l'investimento.

2. Global Services, la unità **che meno di tutte** ha investito in skill upgrade delle persone nello spasmodico quanto velleitario tentativo di massimizzare l'U/R, ora si presenta ai suoi dipendenti chiedendo che paghino loro per le colpe commesse dal management.

Sono sotto gli occhi di tutti le difficoltà di skill in cui si dibatte questa unità ed i tentativi, attraverso colloqui ad-personam, di allontanare alcune risorse ritenute "Non Valuable".

A questo proposito:

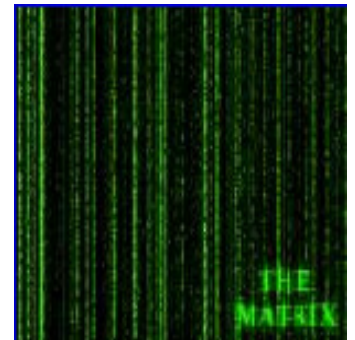
- Perché la Direzione Generale non avvia una indagine approfondita per mettere in luce le responsabilità dei Managers che hanno condotto a questa situazione ?
- Perché non si provvede successivamente all'azzeramento del top Management di Global Services, colpevole di aver sbagliato nella gestione delle risorse e poi di aver taciuto l'entità dei problemi alla Direzione Generale. ?

The “Matrix”



Il quadro tracciato non è certo piacevole. Se però il tentativo cui assistiamo da tempo è effettivamente quello di forzare in tutti i modi i dipendenti ad un massiccio **turn-over**, bisogna concludere che il Management è fermamente convinto che alla base del problema vi siano i dipendenti.

Dobbiamo concludere che la speranza del top Management e di Human Resources è che, con un semplice e completo ricambio della manodopera, si possano acquisire dei dipendenti più docili e meno attenti ai propri diritti. Persone che, abbaccinate dallo sfarzo della tecnologia, si lascino condurre ovunque, salvo dovere essere eliminate nel momento in cui, con gli anni, dovessero iniziare ad avere una famiglia, dei figli, una vita privata, e quindi a vedere la realtà per quello che è...



La mia speranza invece è che la saggezza e la creatività, tipicamente italiane, vengano risvegliate dalle abbondanti libagioni dei veglioni natalizi, in modo che si possa aprire una stagione 2008 improntata su un reale dialogo fra Management e Dipendenti, dal momento che la sinergia è l'unica arma con la quale si può affrontare il mercato.



Conclusione (amara)

Forse è venuto il momento, per il Management IBM, ed anche per lo staff del reparto Human Resources, sempre attento nel mantenere la **falce aziendale** in perfetta efficienza, di condividere con i Dipendenti la dura realtà di questa azienda, ovvero che **TUTTI, nessuno escluso**, vedremo a rischio il posto di lavoro laddove la IBM Italia fallisse ancora i suoi obiettivi. (Basti pensare che ogni 12 dipendenti un Manager dovrebbe accomodarsi fuori dell'azienda....)

