

0.0) **Periodo pre – 1993.** Non abbiamo dati sui prodromi della crisi del 1993. I dati di bilancio disponibili per International Business Machines World Trade (IBM WT) partono dal 1993; è lo stesso anno da cui in Italia si applica la nuova struttura dei documenti di bilancio¹. Quindi anche qualora trovassimo i dati relativi agli anni precedenti, dovremmo quantomeno scontare una soluzione di continuità dei dati disponibili. Sappiamo che le prime avvisaglie di problemi strutturali si sono avute negli anni 1987– 88, sotto la direzione Akers, assolutamente inattese dopo anni di grandi successi economici conseguiti nonostante la miope e opaca presidenza Opel. Le spiegazioni più ricorrenti in letteratura (e probabilmente condivise dallo stesso attuale CEO, Lou Gerstner) ruotano intorno a queste considerazioni:

- a) IBM aveva portato la cultura fordista fino a proceduralizzare buona parte dello stesso lavoro decisionale; come conseguenza, ogni scelta anche minore incappava facilmente in qualche veto formale e comunque richiedeva negoziazioni e iter burocratici sempre più lunghi; tutto ciò rendeva impossibile non solo gestire, ma persino capire la nuova realtà tecnologica, commerciale e organizzativa creata dal PC negli anni Ottanta.
- b) La sicurezza assoluta del posto di lavoro e la convinzione di un'inattaccabile preminenza sociale aveva reso l'intero organismo aziendale sempre più autoreferenziale e indifferente agli stimoli esterni².

La sempre maggior distanza nel tempo tende a spingere le origini di quella crisi nell'ambito degli interessi storici. D'altra parte è indubbio che, come sarà mostrato nel seguito, l'assetto attuale di IBM e le trasformazioni in corso sono tuttora largamente condizionate dalle strategie adottate per uscire della crisi del 1993; pertanto, potrebbe essere utile intraprendere una ricerca, eventualmente ricorrendo alle conoscenze di colleghi e studiosi e alle analisi dei sindacati IBM di altri Paesi³.

Per rendere più intelligibile al lettore italiano la discussione del bilancio di IBM WT, che è ovviamente redatto seguendo i criteri statunitensi, e per rendere il più possibile comparabili i suoi valori con quello di IBM Italia, è stato copiato in Appendice D il glossario inglese che IBM stessa pubblica sul proprio sito internet (cfr. Fonti e bibliografia in Appendice B in cui sono state evidenziate le voci del bilancio italiano più vicine ai corrispettivi termini americani ed esplicitati gli acronimi usati (in particolare ROE e ROI, essenziali per comprendere la presente analisi, ma anche le sigle, talvolta un po' astruse, riportate sui grafici); tale glossario è stato integrato con traduzioni e definizioni provenienti da altre fonti). Ogni anno il bilancio di IBM WT viene pubblicato il gennaio dell'anno successivo, mentre i bilanci italiani vengono pubblicati in giugno. Il presente documento, destinato a essere diffuso nell'autunno del 2000, arriva quindi a includere i dati del 1999, italiani e mondiali.

1.0) **Generalità 1993 – 1999.** IBM WT è una multinazionale che opera nel mercato mondiale dell'Information Technology (IT); il suo fatturato, passato dai 60 miliardi di dollari (billions dollars, B\$) del 1993 agli 87 B\$ del 1999 ([Graf. 1](#)), viene realizzato principalmente con la vendita di

Hardware (HW), in lenta crescita (da 30 a 37 B\$), con l'offerta di Servizi, il cui valore è quadruplicato nel periodo considerato (da 8 a 32), e con una tribolata produzione e distribuzione di Software (passata da 11 B\$ del 1993 a 13 B\$ nel 1996, per poi declinare leggermente negli anni successivi); (Graf. II). La percentuale di valore aggiunto sul fatturato è molto diversa per le varie componenti e verrà discussa in dettaglio in seguito; comunque, come ordine di grandezza, il SW è passato dal 60% del 1993 all'80% del 1999, mentre l'HW e i Servizi oscillano rispettivamente intorno al 30% e al 20%. L'occupazione ha avuto un andamento a sella, passando da 345.000 dipendenti nel 1991 (erano 406.000 nel 1986) a 243.000 nel 1994, per poi risalire a 325.000 nel 1999 (Graf. XX).

- 2.0) **Il periodo 1993 – 1995.** Il risanamento di IBM può essere suddiviso in tre periodi distinti: gli anni 1993–1995, in cui l'attenzione è tutta concentrata sull'assetto finanziario; gli anni 1996–1998, caratterizzati da risultati mediocri ma stabili; e il 1999, che sembra essere il primo anno di *New Economy*. Si vedrà come questa periodizzazione risulta altrettanto utile per studiare l'andamento di IBM Italia.

Nel 1993 s'introduce un'importante discontinuità nella direzione IBM: il 26 marzo viene nominato CEO l'"esterno" Lou Gerstner⁴ (New York, 1942), relativamente poco noto ma considerato un abile ristrutturatore aziendale. L'anno di svolta della crisi, il 1993, si chiude con un reddito operativo praticamente nullo: i costi di struttura e gli investimenti in ricerca e sviluppo assorbono quasi interamente i 24 B\$ di valore aggiunto; i proventi della gestione accessoria coprono a malapena gli oneri finanziari e il risultato dichiarato, quasi cento milioni di dollari di passivo, è determinato sostanzialmente dal valore delle imposte (Graf. IV). Fra il '93 e il '95, però, IBM riesce a portare il valore aggiunto a 30 B\$, e a ridurre i costi di struttura di quasi 2 B\$ (anche gli investimenti in ricerca e sviluppo vengono tagliati per più di un miliardo di dollari). In questo modo il bilancio 1995 si chiude con un reddito operativo di più di 9 B\$, e una volta pagati tre miliardi e mezzo di dollari di imposte, si può presentare agli azionisti e al mercato finanziario un risultato dichiarato di 6 B\$ (ancora Graff. III e IV). IBM sta indubbiamente meglio dal punto di vista finanziario, è anche cresciuta quantitativamente (da 60 a 72 B\$ di fatturato, cioè del 20% in tre anni), ma non si è modificata la sua struttura delle entrate: la percentuale di valore aggiunto sul fatturato è cresciuta solo del 2% (dal 40% al 42%), e il grosso della crescita del valore aggiunto è ancora affidato alle vendite di HW e di SW: i servizi, che dovrebbero costituire il business del futuro, hanno ancora il ruolo di Cenerentola (Graff. V e VI). Esaminando i principali indici finanziari, si nota la forte crescita del ROE che balza da zero a quasi il 27% e che continuerà a crescere negli anni successivi, fino al 37% del 1999; mentre il ROI passa dallo zero del 1993 al 12% del 1995 per poi stabilizzarsi (Graf. VII). Quanto sia costato ai lavoratori raggiungere questi risultati si legge facilmente nel Grafico XX, che mostra come un quinto dei dipendenti (70 mila) abbia lasciato⁵ IBM fra il '93 e il '95, e nel Grafico XXI, in cui si può vedere come il fatturato pro capite sia passato da 236 mila dollari del '93 a 320 mila del '95, a fronte di un'inversione di tendenza nel capitale per addetto, che sale fra il '93 e il '94 e poi incomincia un declino che continuerà gli anni successivi. (Le ripercussioni sociali negli Stati Uniti, e in particolare nella vallata del fiume Hudson, presso New York, sono descritte in modo simile in vari libri⁶). Il 1995 è anche l'anno in cui giunge al culmine l'ondata di una prima forma di decentramento, con la creazione di società controllate ma non interamente possedute: il rapporto fra il numero di addetti in queste società e quelli impiegati dalla casa madre e dalle società interamente

possedute da essa passa da zero nel 1991 a 12% nel 1995, per poi incominciare un lento declino (Graf. [XXII](#)). Dal punto di vista della struttura di marketing, questi sono gli anni della verticalizzazione mondiale per *industry*, in modo da favorire le multinazionali che desiderano trovare un interlocutore unico per le loro necessità informatiche; Hans Olaf Henkel, che aveva cercato di mantenere una certa autonomia a livello europeo, viene sostituito da Lucio Stanca, più in linea con le preferenze d'oltreoceano.

- 3.0) **Il periodo 1996 – 1998.** Fra il 1996 e il 1998 il fatturato cresce lentamente ma regolarmente (da 76 a 82 B\$, [Graf. I](#)); l'HW⁷ non contribuisce più a questa crescita, oscillando intorno ai 36 B\$; il SW e la Manutenzione sono in lenta discesa; i Servizi però passano da 16 a 23 B\$ (Graf. [II](#)). L'analisi delle percentuali di valore aggiunto ([Graf. VI](#)) dà qualche informazione in più sul significato di questa trasformazione: innanzitutto sorprende poco la discesa dell'HW (che rimane comunque al di sopra del 30%), vista la durezza della guerra dei prezzi in corso; sembra invece contrario ad ogni logica imprenditoriale ridurre il proprio interesse verso la Manutenzione e il SW, che danno le percentuali di valore aggiunto più elevate (più del 47% la prima, mentre il secondo passa dal 69% al 75%) per rivolgersi verso i Servizi, che non riescono ad andare oltre al 21%. E' un fatto che l'aumento di fatturato non si riflette sugli altri conti aziendali: il valore aggiunto rimane fermo per i tre anni sui 30 B\$, e così le spese, gli investimenti in ricerca e sviluppo e il risultato dichiarato ([Graf. III](#)). Il risultato più vistoso si ha sul fronte delle tasse: IBM nel 1998 ne paga mezzo miliardo di dollari in meno rispetto al 1996. Il ROE aumenta significativamente, dal 27% al 33%, ma in realtà il ROI, che dà una misura dell'efficacia con cui sono utilizzati i mezzi finanziari, è in lenta erosione; c'è stata solo una modifica del rapporto fra mezzi di terzi e mezzi propri (dal 2.75 al 3.43), favorita indubbiamente dai bassi, e calanti, tassi d'interesse (dal 3.14% al 2.42% gli oneri finanziari rispetto ai mezzi di terzi onerosi). Quest'apparente bonaccia nasconde però gli aspri conflitti in corso tanto sui mercati quanto dentro la stessa IBM, dei quali si tenta di dare qui qualche interpretazione.

Per quanto riguarda la progettazione, la produzione e la vendita di HW, rimane misterioso il legame fra ricerca scientifica e posizionamento sul mercato: IBM continua a essere fra i primi posti mondiali in termini di brevetti scientifici e tecnologici, ma da almeno un decennio ciò non sembra darle un equivalente vantaggio nelle vendite: è la sigla "Intel inside" a dominare i grandi numeri, e lo stesso monopolio sui *mainframe* sembra più garantito da altri fattori (la stabilità del sistema operativo MVS e delle applicazioni scritte per esso, e la necessità di garantire la continuità con le applicazioni esistenti) che dalla supremazia nella ricerca. Facciamo un esempio: il fatto che il laboratorio scientifico IBM di Zurigo sia riuscito per primo a vedere e a manipolare i singoli atomi (in sé stesso un grande successo scientifico e tecnologico), non significa affatto che sarà IBM la prima azienda a produrre e vendere un computer a circuiti di dimensioni molecolari, e a guadagnarci; almeno, a giudicare da ciò che è riuscita a fare negli ultimi due decenni (come dipendenti, saremmo ben felici di aver sbagliato previsione).

Nel settore dell'HW il triennio 96 – 98 si apre con un fiocco rosa: in Canada nasce Celestica da una costola di IBM, con la missione di diventare un produttore globale specializzato nella realizzazione di schede elettroniche su commessa. La motivazione ufficiale spiega che Celestica non deve mantenere alcun vincolo strutturale con IBM per poter accedere all'economie di scala e alle sinergie fra produzioni richieste da aziende fra loro concorrenti: è l'unico modo per trarre profitti

in un segmento poverissimo di valore aggiunto, fra il 5% e il 7% (Graf. C). Ulteriori ragioni possono essere il desiderio di allontanare gli operai industriali dai privilegi dei colletti bianchi IBM, e la scarsa fiducia dell'alta direzione verso le capacità del management intermedio di gestire l'attività manifatturiera.⁸ Per IBM è un'applicazione della strategia del Plant Of Control:⁹ spostare il più possibile l'attività produttiva effettiva verso fornitori esterni, ma mantenendo all'interno il POC, cioè la "palazzina degli uffici" della produzione, che ne controlla progettazione, flussi, scorte, modifiche tecniche, qualità, costi. Il caso di Celestica è interessante perché la fase produttiva esternalizzata è piuttosto centrale, anche se a basso valore aggiunto. IBM progetta nuove macchine e circuiti integrati; produce i circuiti integrati a più alto valore aggiunto al proprio interno, poi li consegna a fabbricatori esterni come Celestica (un'altra azienda analoga è Solectron) che li montano su schede e che possono arrivare a mettere insieme l'intera macchina per conto e sotto il controllo di IBM. A questo punto il prodotto "torna" (magari solo virtualmente) in IBM per essere distribuito dalla rete di vendita, anch'essa in parte interna e in parte (sempre maggiore) esterna a IBM. Sulla carta la cosa sembra funzionare; ma se si esamina la storia recente di IBM si può notare una grossa mina vagante: specialmente di fronte alla prospettiva di introdurre prodotti innovativi, finora il processo decisionale di IBM è stato così complesso, lento, conflittuale da rendere arduo anche per un fornitore esterno riconfigurarsi in tempo e a costi contenuti per soddisfare le innumerevoli esigenze e lo sterminato numero di regole e di vincoli di Big Blue. Se Lou Gerstner fosse riuscito a razionalizzare il processo di innovazione del prodotto a fronte delle effettive preferenze del mercato, avrebbe compiuto un miracolo organizzativo (Un successo in questo senso può essere considerato la seppur tardiva adozione della tecnologia CMOS per i mainframe).

Nel settore del SW, gli anni 1996–1998 sono caratterizzati dalla sfida della Microsoft di Bill Gates contro il predominio di IBM: nel 1997 Microsoft supera IBM nella vendita di SW (13.1 B\$ contro 12.8 B\$); quest'ultima si vede anche costretta a rinunciare a contrapporre il suo OS/2, pur (forse) potenzialmente migliore,¹⁰ alle dilaganti "Finestre" di Gates. Questa bruciante sconfitta contro un prodotto giudicato da molti esperti abbastanza mediocre, ma pensato con un'attenzione al mercato reale dell'informatica di ben altro livello, getta una luce cruda sull'incapacità della direzione IBM nel vedere i tempi nuovi: quelli in cui i ragazzini, per giocare, usano computer più potenti di quelli di cui dispongono i loro genitori in ufficio; quelli in cui le applicazioni multimediali sono la frontiera avanzata dell'informatica del futuro (le teleconferenze generalizzate che potrebbero sostituire le riunioni fisiche e ridurre drasticamente la necessità di viaggi in automobile e in aereo, tanto per fare un esempio) e non una seccatura che minaccia il sano uso aziendale delle macchine.¹¹ E la storia IBM v/s Microsoft non è che l'ennesima ripetizione di un modello strategico perdente: come quando ci si è intestarditi a difendere le soluzioni SNA e Token Ring contro l'economico Ethernet e l'"aperto" TCP/IP, il protocollo di Internet (Cisco Systems ringrazia). Intanto Oracle¹² insegna come si fanno e si vendono i DB (e tutto quanto vi sta intorno), dissolvendo la primogenitura di Big Blue nel campo delle basi dati relazionali; Netscape capisce per prima degli altri cosa ci vuole per navigare nel World Wide Web e produce l'omonimo popolarissimo "browser"; mentre il successo dell'ERP SAP, impresa monoprodotto fondata in Germania da ex dipendenti IBM, rivela quanto denaro abbia gettato al vento l'azienda di Armonk nel rattoppare infinite volte il proprio sistema informativo interno, permanente terreno di scontro fra lobbies burocratiche e cordate, senza produrre mai alcunché di generalizzabile e vendibile sul mercato.

Forse sono queste le ragioni per cui fra il 1996 e il 1998 IBM preferisce i "poveri" servizi al ricco SW: in qualche modo si rende conto che per produrre qualcosa di vincente e di profittevole ci vuole sensibilità verso il futuro, e voglia di battersi per un'idea coerente da perseguire con tenacia e rigore anche negli anni iniziali in cui non dà ritorni. Ma dopo le grandi purghe dei primi anni Novanta, nessuno sembra più disposto a rischiare posto e carriera; il mondo dei servizi (specialmente quelli di Facility Management, la gestione del parco macchine per conto del cliente, che costituisce la parte "bassa" del Full Outsourcing, la presa in carico completa delle risorse e degli sviluppi del sistema informatico di una azienda-cliente che intende esternalizzare la gestione dell'EDP) è invece un mondo in cui contano affidabilità, economie di scala, esperienza e, all'occorrenza, capacità di pagare penali salate; è, insomma, un luogo sanamente burocratico, in cui la stabilità è più ricercata della fantasia. E in cui regna ancora sovrano il buon vecchio Mainframe.

- 4.0) **Il 1999.** La scelta di considerare il 1999 come un periodo a sé stante è suggerita dalle sensibili discontinuità nei dati di bilancio di IBM WT: solo il futuro dirà in che misura queste sono legate a cause contingenti, come le preoccupazioni per il "baco del 2000" o le vicende giudiziarie di Bill Gates, e in che misura sono invece strutturali. Il fatturato continua a crescere con regolarità, e siamo a 87 B\$ (Graf. I); la componente HW ricomincia a salire, sia pure di poco, e arriva a 34 B\$; quasi raggiunta dai Servizi, 32 B\$, che sono aumentati in fatturato del 30% rispetto all'anno precedente (Graf. II). Ma se andiamo a vedere le componenti del valore aggiunto in valore assoluto e in percentuale (Graff. V e VI), il quadro – pur rimanendo positivo – cambia completamente. Il declinante SW è arrivato all'82% di valore aggiunto sul fatturato e ciò gli ha permesso comunque di superare l'HW nel formare il valore aggiunto totale; i Servizi hanno quasi raddoppiato il loro contributo (da 5 a 9 B\$) e anche la percentuale di valore aggiunto sul fatturato Servizi è passata dal 22% al 28%. Questo exploit dei Servizi è però in parte basato su di una ristrutturazione interna: la Manutenzione, settore minore in termini di fatturato totale (6 B\$) ma con una percentuale di valore aggiunto sul fatturato del 49% nel 1998, ha dovuto cedere un pezzo importante ai Servizi, in modo da portare sotto un'unica funzione tutta l'offerta IBM in quest'ultimo settore: ciò dà conto di circa la metà dei 4 B\$ di incremento di valore aggiunto nei Servizi tra '98 e '99.

Comunque, nonostante il miglioramento della percentuale di valore aggiunto sul fatturato di Servizi, Servizi Finanziari e SW, il declino dell'HW e lo spostamento complessivo dell'azienda verso i Servizi ha ulteriormente ridotto la percentuale complessiva di valore aggiunto, scesa al 36,5% dal 42% del 1995, il valore più basso dal 1993 (Graf. VI). Siamo insomma di fronte al paradosso di un'azienda che, protagonista mondiale dell'automazione nell'elaborazione dell'informazione e nella gestione dei processi, è al proprio interno sempre più *labour intensive* (Graf. XXI). Ciò spiega bene la sempre maggiore rudezza nel trattare i propri dipendenti e la fretta nell'espellere le classi di anzianità che ancora si avvantaggiano dei trattamenti pre-93, ma non spiega i comportamenti contraddittori nelle politiche salariali e premiali e nella gestione degli skill. Le considerazioni svolte al punto 3 cercano di dare una spiegazione parziale di questa evoluzione; altre considerazioni furono fatte al tempo della crisi del '93¹³; ad esse si può aggiungere che l'estrema sofisticazione dell'attuale SW professionale richiede una gestione delle persone che lo sviluppano e della loro professionalità, completamente estranea alla normale cultura manageriale IBM¹⁴, che non va mai al di là dello sprone alla *buona volontà* dei genericissimi dipendenti che ha forgiato, e che ormai considera già una settimana di

corso un grosso investimento-premio per i più solerti. A ciò si deve aggiungere che la strategia adottata da Gerstner (spostare l'attenzione dei dirigenti IBM dall'interno all'esterno dell'azienda) ha necessariamente comportato un certo grado di abbandono dei sistemi informativi interni, la cui obsolescenza, unita a una frettolosa e caotica adozione di Lotus Notes, non ha certo giovato alla produttività aziendale. Comunque tutte queste trasformazioni rendono IBM un'azienda assai strana: per fare un paragone con la produzione di autoveicoli, è come se esistesse un'azienda che progetta motori e autocarri, produce i motori al proprio interno, fa produrre i veicoli all'esterno, e che si propone poi ai clienti come una specie di Hertz o di Avis che offre un servizio di furgoni a noleggio, cercando di invadere il campo di Gondrand o di DHL per il trasporto tutto compreso. Una simile azienda sembrerebbe destinata a spaccarsi in vari pezzi in breve tempo, ma il caso IBM non è così ovvio: potrebbe esistere una sinergia nascosta fra offerta di servizi e offerta di macchine e SW, costituita dalla difficoltà di individuare il "vero" prezzo di mercato tanto per il SW (il cui costo di copiatura è praticamente nullo, e il cui costo di "manutenzione" e di assistenza non dipende linearmente dal numero di copie vendute; il riferimento è in questo caso il SW per mainframe) quanto per l'HW (almeno per quanto riguarda i mainframe, per i quali vige un oligopolio con una barriera d'ingresso molto alta). In altri termini, l'offerta di servizi chiavi in mano permetterebbe a IBM di volgere a proprio vantaggio la conoscenza privilegiata di tutti i termini della catena del valore del servizio che offre (per esempio, saper calcolare esattamente quanto costa ricondizionare un vecchio mainframe e quanto rende facendolo lavorare in regime di quasi saturazione delle sue capacità, quanti e quali specialisti sono *effettivamente* necessari per gestirlo ecc.).

Se ciò fosse confermato, si potrebbe capire anche l'importanza della posta in gioco nella lotta per la supremazia nell'offerta di sistemi operativi per le stazioni di lavoro della fascia alta e dei serventi di rete, con Bill Gates che offre Windows NT e successori, e IBM che risponde promuovendo il "comunista" Linux.¹⁵ E' un fatto che Gerstner si è sempre dichiarato molto sensibile alla richiesta da parte dei clienti di standard industriali realmente condivisi nel mondo IT, e la promozione di Linux¹⁶ gli permette di raggiungere contemporaneamente vari obiettivi: introdurre uno standard potenzialmente forte (e ben visto nei Paesi emergenti); Linux è gratis, è stabile e ottimizza l'uso delle scarse risorse HW); demolire il potere del sistema proprietario Windows; avere l'opportunità di diventare un grande fornitore mondiale di servizi in ambiente Linux, se questo mercato si dimostra sufficientemente attrattivo.

Il biennio 1999 – 2000 sembra quello della controffensiva IBM: portare le ricerche di laboratorio a produrre non solo pubblicazioni e brevetti ma anche microprocessori all'avanguardia, per attaccare la forza di Intel, senza dimenticare di infastidire Oracle rilanciando il DB/2. Solo il mondo *consumer* pare rimanere un mistero insondabile per IBM¹⁷: il multimediale Aptiva, pur gradevole nell'aspetto e offerto a un prezzo ragionevole, continua imperturbato a rimanere incompatibile con gli standard di mercato e quindi incapace di espandersi e di integrare quanto di meglio viene offerto giorno dopo giorno sugli scaffali dei negozi e dal commercio elettronico. Chi è disposto a comprare oggi un prodotto "tecnologicamente sigillato"? Perché IBM non segue anche in questo campo le indicazioni del CEO di tenere più conto delle preferenze dei clienti che dei "nonsensi" interni? .

5.0) **IBM Italia, generalità.** L'azienda italiana fattura circa 9 mila miliardi di lire nel 1993, e poco di più come gruppo che comprende altre società

nell'area mediterranea (Graf. [L](#)), impiegando 12 mila dipendenti, per la maggior parte impiegati (Graf. [LXX](#)). La società ha la direzione a Segrate, presso Milano, e possedeva due siti produttivi (stabilimento di Vimercate e Santa Palomba) che sono stati ceduti nella primavera del 2000 a Celestica. Il Gruppo IBM comprende stabili organizzazioni estere controllate direttamente, quali IBM Israel Limited (Tel Aviv), IBM South Africa Group Limited (Sandton), Companhia IBM Portuguesa SA (Lisbona), IBM Hellas Information Handling Systems SA (Atene), IBM Turk Limited Sirketi (Istanbul), la cui attività compare nel consolidato come "Ricavi internazionali", e aziende controllate che operano in Italia, fra cui la Sistemi Informativi S.p.A. (Roma), IBM SEMEA Servizi Finanziari S.p.A. (Milano), Multivendor Service srl (Basiano, MI), la OSC S.p.A. (Bari), la SAP Italia Consulting S.p.A. (Bolzano) e molte altre controllate e collegate direttamente o indirettamente (situazione al 1998).

I bilanci analizzati vanno dal 1993 al 1999, analogamente alla casa madre. I raffronti in valuta fra i dati di bilancio italiani e quelli statunitensi sono resi possibili dalla pubblicazione nelle Note integrative dei valori medi e di fine anno dei cambi dollaro/lira¹⁸ (Gr. [II](#)). La periodizzazione adottata per IBM WT si adatta bene anche alle vicende italiane, e ne facilita la comparazione con quelle americane. La diversità dei dati disponibili obbliga a condurre l'analisi in modo parzialmente divergente: per l'Italia non è disponibile la disaggregazione del valore aggiunto per area d'affari; d'altra parte nei bilanci è fornito l'andamento del mercato della tecnologia dell'informazione (Information Technology, IT) per cui può essere studiato l'andamento della quota di mercato IBM; sono inoltre disponibili maggiori informazioni sugli occupati. Inoltre, le aree d'affari non-HW e non-SW sono suddivise in modo differente per IBM WT e per IBM Italia, per cui in questo studio è stata introdotta la voce "Servizi aggregati" per indicare un'area più grande di quella coperta dalla struttura di IBM Global Services e comprendente l'intera manutenzione, il noleggio di macchine, i servizi finanziari ecc. Si ottengono comunque interessanti comparazioni: si scopre per esempio che il capitale investito per addetto, in dollari, si mantiene molto simile in IBM WT e nel gruppo IBM Italia (Graf. [XXIII](#)).

- 6.0) **IBM Italia, 1993-1995.** Sono gli anni della crisi economica e dell'inchiesta "Mani pulite": il mercato IT cresce solo del 6% nei tre anni, e nonostante la crisi interna, IBM Italia riesce a mantenere la sua quota di mercato, sia pure spostando alcune attività verso le società controllate (Graf. [LXXI](#)). Se si confrontano le percentuali di valore aggiunto sul fatturato tra Gruppo IBM Italia e IBM WT, si può notare un andamento marcatamente divergente, anzi, esaminando anche gli anni successivi, speculare (Graf. [XXIV](#)). Una possibile spiegazione di questo andamento potrebbe fare riferimento alle *royalties* che le filiali nel mondo pagano alla casa madre, il cui importo è sempre stato circondato dal più stretto riserbo. Ovviamente questi pagamenti, dal punto di vista del consolidato mondiale, sono delle pure partite di giro, e quindi invisibili tranne che per le tasse locali che permettono di *non* pagare. Ma tali non risultano per le aziende controllate dalla WT (come IBM Italia S.p.A. e Gruppo IBM Italia) in cui vanno a contendersi il valore aggiunto dalla parte dei consumi di esercizio o dei costi esterni. Questo braccio di ferro, inoltre, spinge le aziende periferiche a comprimere tutti gli altri costi locali (struttura, fornitori ecc.) per rimanere competitive in termini di prezzo, dando così origine a un trasferimento netto di risorse fra le economie periferiche e il centro statunitense. In un'opera citata¹⁹, c'è un accenno su come IBM WT nei critici primi anni Novanta si sia sostenuta anche grazie alla perdurante crescita al di fuori degli USA. E' un fatto che fra il '93 e il '95 IBM Italia segue da vicino i comportamenti di mercato di IBM WT, per poi

differenziarsi (in peggio) negli anni successivi: analizzando l'andamento di tre macro aree di affari, l'HW, il SW e i Servizi aggregati, si possono verificare gli andamenti del Fatturato in riferimento all'anno-base 1993 (Graf. [XXV](#), [XXVI](#), [XXVII](#)) (La scelta di confrontare il Gruppo IBM Italia con WT è dettata dalla considerazione che parte dei Servizi in Italia sono gestite da società esterne a IBM Italia S.p.A. che entrano però nel consolidato di gruppo).

E' comunque evidente da questi grafici che nel 1995 in Italia è avvenuto qualcosa di fondamentale che ha cambiato le tendenze di fondo di IBM nel nostro Paese. Se si va a vedere come queste tre macro aree compongono percentualmente il fatturato complessivo, si nota che fra il '93 e il '95 l'HW è ancora sensibilmente in crescita in Italia (Graf. [LI](#)), mentre in WT sta già incominciando a calare (Graf. [XXVIII](#)); il SW è stabile (in calo in WT, ma partendo da percentuali più elevate, cfr. Graf. [LI](#) e [XXVIII](#)); i servizi aggregati scendono, parrebbe perché il noleggio si riduce più rapidamente dell'aumento dei servizi in senso stretto.

Nelle fabbriche, gli investimenti in nuovi macchinari crollano da 150 miliardi di lire nel 1992 a 14 miliardi nel 1995; paradossalmente, questo è l'anno del picco della produzione degli stabilimenti (Graf. [LIV](#)). (14 miliardi di investimenti a fronte di una produzione di quasi 4500 miliardi!). Comunque, anche in Italia si nota un certo risanamento finanziario: il ROE passa da -1% del '93 al 4,3% del '95, e il ROI nel 1995 giunge a superare il costo percentuale dei mezzi di terzi (il cui valore è comunque superiore di 2-3 punti a quello WT).

- 7.0) **IBM Italia, 1996 – 1998.** Il fatturato di gruppo si stabilizza intorno ai 9 mila miliardi di lire, mentre scende rapidamente quello della capogruppo (Graf. [L](#)). Un dato preoccupante (per i dipendenti, non certo per i concorrenti) è la progressiva perdita di quote di mercato (Graf. [LXXI](#)). La percentuale di valore aggiunto sul fatturato risale, riavvicinandosi a quello della casa-madre (Graf. [XXIV](#)). Guardando all'andamento delle componenti del fatturato, si nota una rapida diminuzione delle vendite HW che non ha riscontro a livello mondiale (Graf. [XXV](#)) un andamento del SW ancora più stagnante di quello WT (Graf. [XXVI](#)) e una crescita dei servizi aggregati più lenta di quella mondiale (Graf. [XXVII](#)). Negli stabilimenti, gli investimenti in macchine oscillano intorno ai 45 miliardi di lire annui: probabilmente il minimo di sostituzione per attuire il declino produttivo (Graf. [LIV](#)), iniziato nel 1993 (Graf. [LXXII](#)); un chiaro segnale di disinteresse imprenditoriale che prelude alla decisione di spostare in Irlanda la produzione dell'AS/400 nel 1999 e che costringe all'inizio del 2000 alla scelta fra chiusura o conferimento a terzi delle fabbriche. Intanto gli indicatori finanziari peggiorano: il ROE continua a oscillare intorno al costo dei mezzi di terzi, mentre il ROI sprofonda: nel 1997 e nel 1998 il risultato dichiarato è sempre più in rosso (Graf. [LIII](#)).
- 8.0) **IBM Italia, 1999.** Anche per l'azienda italiana il 1999 appare come un anno di svolta. Per la prima volta, dopo il 1995, il fatturato torna a salire, tanto per IBM Italia che il gruppo; quest'ultimo torna a superare, come nel 1995, i 10000 miliardi di lire (Graf. [L](#)). Purtroppo questo non è sufficiente a invertire la tendenza a perdere quote di mercato (Graf. [LXXI](#)), che rimane uno dei più forti motivi di preoccupazione per le sorti di IBM nel nostro Paese. Inoltre sembra affievolirsi la spinta a ridurre la differenza con la WT nella percentuale di valore aggiunto sul fatturato (Graf. [XXIV](#)). Scomponendo il fatturato nelle sue componenti, appare evidente una rimarchevole somiglianza fra il gruppo IBM Italia e IBM WT: il fatturato HW tende a muoversi di conserva, dopo che fra il 1995 e il 1997 l'andamento del gruppo italiano era stato molto più cedente di

quello mondiale (Graf. [XXV](#)). Il fatturato SW risulta addirittura in controtendenza, con l'area italiana in crescita a fronte di una riduzione mondiale, cosa che permette di chiudere le forbici aperte nel 1995 (Graf. [XXVI](#)). Per quanto riguarda i "servizi aggregati", il gruppo continua a muoversi in parallelo al resto del mondo, senza però riuscire a colmare il ritardo accumulatosi fra il 1993 e il 1995, quando il fatturato mondiale cresceva e quello consolidato IBM Italia diminuiva Graf. [XXVII](#)). In fabbrica siamo ormai alla frutta, anzi, al caffè: gli investimenti sono solo di 11 miliardi (Graf. [LIV](#)), quasi un insulto per degli impianti che, nonostante tutto, continuano a pompare circa 3000 miliardi in prodotti HW (Graf. [LXXII](#)). Dal punto di vista finanziario, si nota un netto, e positivo, cambiamento di tendenza: il ROE torna positivo (3.2%), mentre il ROI è il più elevato degli ultimi 4 anni: 4.8%, a fronte di un costo dei mezzi di terzi ancora leggermente in calo (3.2%) (Graf. [LIII](#)).

9.0) **Qualche riflessione sull'uso sindacale dell'analisi di bilancio.**
Nell'arena del sistema capitalistico mondiale, gli ultimi decenni del "Secolo Breve" hanno visto il conflitto fra due diversi modelli di organizzazioni aziendali, quello fordista e quello della piccola impresa artigianale-patronale.

Il primo è basato sulle grandi dimensioni e sul tentativo di ottenere, per questa via, economie di scala e premi di oligopolio sul mercato. Quando la complessità della gestione dei suoi cicli produttivi e delle loro interazioni introduce delle diseconomie soverchianti, questo tipo di azienda tenta la via dello snellimento, delle esternalizzazioni, del decentramento, in qualche caso (in genere su costrizione delle leggi USA anti-trust) dello spezzettamento in unità più piccole (nel 1992, poco prima di lasciare, Akers aveva un analogo progetto per IBM). Se queste ristrutturazioni vengono realizzate in modo poco imprenditoriale e molto burocratico, con scarsa attenzione ai segnali deboli di tendenze future, possono fallire i loro obiettivi e dare inizio a una crisi prolungata dagli esiti infausti. Ma comunque, anche nei casi migliori, i dipendenti attraversano un periodo traumatico per sé e per le proprie famiglie, e può capitare che solo una minoranza (chi è abbastanza giovane, abbastanza professionalmente preparato, abbastanza energico e sicuro di sé) riesca a trasformare la crisi in un'occasione di crescita sociale; gli altri possono solo rimproverarsi di aver ubbidito acriticamente alle indicazioni dei propri capi e della direzione aziendale, per quanto assurde, diseconomiche, anti-imprenditoriali esse fossero, e prendere atto della caduta di sicurezza, di prospettive, di status sociale.

L'altro modello è quello delle piccole aziende-prodigio, spesso nodi emergenti di reti di imprese simili e concorrenti o complementari, il cui successo è basato sulla prontezza con cui un gruppo in genere ristrettissimo di persone individua un'opportunità di mercato e la coglie buttando nell'impresa non solo le proprie capacità, ma anche un impegno lavorativo quasi disumano, spesso accompagnato dal disprezzo per ogni regola sociale riguardante l'attività imprenditoriale. (Naturalmente la storia ufficiale ricorda più volentieri i pochi vincenti dei molti di cui si sono perse le tracce). La dialettica fra questi due modelli è comunque una delle grandi forze del capitalismo contemporaneo: ricordiamo che alla fine del XIX secolo tanto i socialisti quanto i liberali più conseguenti criticavano i monopoli del tempo loro perché pensavano avessero interesse a bloccare ogni ulteriore innovazione scientifica e tecnologia per mantenere lo status quo. Il sistema capitalistico sembra aver superato alla grande questo limite: i monopoli e gli oligopoli si possono disgregare, almeno temporaneamente, il progresso tecnologico continua.

Da questa dinamica i lavoratori e i cittadini traggono significativi vantaggi (in termini di offerta di beni e servizi privati) ma anche gravi rischi: se è vero che ben pochi pensano di rinunciare alla pioggia di gadgets tecnologici, è altrettanto vero che nella corsa al profitto che entrambi i modelli aziendali perseguono, i valori, i bisogni sociali, i vincoli ambientali sono considerate nel caso migliore *preferenze dei consumatori* da irretire, e in quello peggiore intralci da abbattere: quello che è un vantaggio economico o un progresso tecnologico per le imprese non è detto lo sia altrettanto per la società in generale.

Da parte loro, i lavoratori politicamente attivi hanno subito la sconfitta storica di aver riposto le loro speranze di trasformazione sociale di lungo termine nel perseguimento di un modello politico e sociale che non si è dimostrato né particolarmente desiderabile in sé né in grado di reggere il confronto con il sistema avversario. Senza l'orizzonte storico della transizione a un altro modo di produzione, la stessa attività sindacale rischia di ridursi, nel caso migliore, a fare la Croce Rossa dei lavoratori vittime del darwinismo imprenditoriale e finanziario.

In tale quadro, un lavoro come questo assume un po' l'aria di una "lettera agli azionisti di serie B", un posto in loggione da cui fischiare o magari anche applaudire gli acuti dei potenti di turno.

Si possono però contrapporre almeno due considerazioni: innanzitutto, che mentre i mercati finanziari sono orientati essenzialmente sul breve termine, i lavoratori sono necessariamente costretti a prendere in considerazione prospettive più ampie: lo sviluppo delle proprie capacità professionali, la ricerca della sicurezza economica per sé e per la propria famiglia, la preoccupazione per la salubrità dell'ambiente di lavoro, la gestione del rischio di un periodo di malattia, i tempi di lavoro e di spostamento dalla propria abitazione ecc.. Queste esigenze e questi interessi di lungo periodo spingono a tentare di conoscere e modificare i comportamenti aziendali: la discussione del bilancio aziendale può essere uno di questi momenti. La seconda considerazione riguarda la necessità di criticare e superare l'ideologia liberista: dopotutto, non è evidente che il tipo di sviluppo verso cui ci sta conducendo sia sostenibile ancora a lungo... Anche a fronte di ciò, è bene cercare di capire i problemi che l'attuale organizzazione produttiva ha di fronte, e come cerca di risolverli: ciò può aiutare a dare elementi di concretezza e di praticabilità a opzioni politiche altrimenti basate sulla pura mozione degli affetti. Nei prossimi punti, sono portati alcuni esempi di come una lettura dei bilanci ci avrebbe potuto aiutare in passato, o ci possa aiutare da ora, a comprendere e in parte a prevedere i comportamenti aziendali.

- 10.0) **“Esuberi” e piani di uscita per i dipendenti.** Nel 1991 IBM Italia decise che gli anni successivi sarebbero stati dedicati a espellere fasce di dipendenti ritenuti non più produttivi e istituì un apposito fondo per incentivare le uscite dei dipendenti; le RSU condussero trattative molto lunghe e difficili su queste uscite, e come sempre ne controllarono l'applicazione giorno per giorno. Lo studio dell'andamento del fondo di ristrutturazione (che è tuttora finanziato) non solo ci permette di ricostruire retrospettivamente la strategia aziendale dei primi anni Novanta, ma ci fornisce anche interessanti indicazioni sulle intenzioni dell'azienda e sulle sue capacità di realizzarle (Graf. [LXXIX](#)), almeno fino all'anno di riferimento dell'ultimo bilancio. A suo tempo, la direzione aziendale giustificò la ristrutturazione con lo stato di grave crisi aziendale e con il numero eccessivo di dipendenti. Per quanto riguarda il primo punto, l'analisi degli indicatori di bilancio ci rivela che, tanto per IBM Italia S.p.A. quanto per il gruppo, l'anno 1998 fu ben peggiore del peggior

anno della crisi “ufficiale” (il 1993), ma stranamente la comunicazione direzionale ai dipendenti volle dare la sensazione che le cose stessero andando bene, rafforzando l’ottimismo con generosi premi individuali: ancor oggi molti colleghi cadono dalle nuvole quando vedono i Grafici [LII](#) e [LIII](#). Anche per quanto riguarda l’eccessivo numero di dipendenti, non tutti sanno che tale numero è stato ristabilito da IBM stessa, tanto a livello mondo (Graf. [XX](#)) che a quello Italia (almeno come gruppo, Graf. [LXXX](#)), smentendo così le proprie affermazioni di allora: nel 1999 i dipendenti del gruppo IBM Italia sono 18000, mentre nel 1993 erano 16350, “esuberanti” compresi.

In seguito, venne addotta una seconda motivazione: la necessità di cambiare il mix professionale dei dipendenti. Questo sarebbe potuto apparire già più ragionevole, anche se sorprendentemente IBM Italia, durante la trattativa del 1993 presso il Ministero del Lavoro, non riuscì a produrre alcun piano in cui fosse illustrato quali competenze risultassero obsolete e in esubero, e quali necessarie e mancanti, cosa che non giovò alla sua credibilità di fronte all’interlocutore istituzionale. Comunque il rinnovo del personale non ne ha aumentato la produttività, visto che dopo la cura le cose sono andate peggio di prima, per il fatturato pro capite (Graf. [LXXXI](#)) e per il valore aggiunto pro capite (Graf. [LXXXII](#)). Solo nel 1999 appaiono dei miglioramenti, ma i valori rimangono inferiori a quelli del 1995. Si potrebbe pensare che tali scadenti risultati siano da addebitare agli eccessi di tutela del lavoro garantiti dalle *sconsiderate* leggi italiane. Ebbene, non è così: a livello mondo (che significa, in larga misura, a livello America), il fatturato pro capite è altrettanto diminuito (solo il 1999 pare accennare a una ripresa) e la ristrutturazione italiana è solo servita a raggiungere la WT in questa corsa dei gamberi (Graf. [XXVIII](#)). Si potrebbe ritenere, a questo punto, che la ristrutturazione del ’93 – ’95 abbia almeno ridotto l’incidenza del costo del lavoro sul valore aggiunto; ebbene, è successo proprio il contrario (Graf. [LXXXIII](#)). Quindi, da questi dati di bilancio si possono trarre le seguenti conclusioni riguardanti la politica sindacale:

- La caduta della produttività pro capite in termini di fatturato e di valore aggiunto non è una specificità italiana (e quindi tantomeno il risultato di nostre leggi, contratti, accordi ecc.) ma è avvenuta nell’IBM mondo in generale, e deriva dalla riduzione del peso dell’HW (per via della rapida innovazione tecnologica e della guerra dei prezzi) e del SW (a causa di una concorrenza più avveduta e innovativa) e dello spostamento di IBM verso i servizi. La politica sindacale in IBM Italia negli anni Novanta ha ridotto significativamente la drammaticità delle riduzioni del personale, evitando la creazione di nuovi disoccupati e contenendo, per quanto è stato possibile, l’area del lavoro precario, ma non ha inciso sull’organizzazione del lavoro.
- Guardando le cose retrospettivamente, emerge comunque il dubbio che, almeno per quanto riguarda il nostro Paese, la drammatizzazione della crisi possa essere stata una mossa direzionale per mascherare trasferimenti di risorse finanziarie verso gli Stati Uniti. Infatti, dal 1993 la World Trade migliora costantemente, mentre l’Italia entra in un periodo di crisi non sanato neppure dai buoni risultati del 1999. Eppure, queste difficoltà “italiane” vengono gestite relativamente in sordina, come se il vero obiettivo di Segrate (pienamente raggiunto) sia unicamente quello di pompare denaro oltre Atlantico, poco badando al danno che ne può derivare all’azienda italiana. Ulteriori indizi a suffragio di questa tesi sono la vergognosa spremitura degli stabilimenti di Vimercate e di

Santa Palomba (cfr. Graf. [LXXIII](#)), e la mancanza di una gestione seria degli skill disponibili in azienda: quasi che il ricambio della forza lavoro sia stata solo “un’occasione da prendere al volo” in un periodo di affannosa riduzione delle spese (peraltro non ben riuscita, come abbiamo visto) più una strategia consapevolmente predisposta²⁰.

- Se la politica produttiva e commerciale generale è comunque una decisione a livello WT, la politica di assunzione e di gestione dello sviluppo professionale ha probabilmente ancora qualche margine di autonomia nazionale e su di esso bisogna far leva per ottenere che si stabilisca una relazione esplicita fra i profili professionali interni a IBM e quelli in uso nel mercato del lavoro esterno, in modo che i dipendenti possano comparare le prospettive di sviluppo dentro e fuori IBM. Se il concetto di “impiego a vita” in una sola azienda è finito, almeno se ne traggano anche le conseguenze favorevoli ai lavoratori. Anche la frequentazione di corsi di sviluppo professionale deve tornare a essere incentivata, per evitare che si aumenti temporaneamente la produttività delle persone a spese delle prospettive future dei lavoratori e si preparino giustificazioni per future espulsioni.
- La produttività dei lavoratori deve costituire un tema di sempre maggiore interesse sindacale, sia per percepire in tempo l’arrivo di nuove crisi aziendali, sia perché il punto di vista direzionale non rimanga l’unico esistente sull’argomento²¹. Per esempio, una fonte di inefficienza è la sempre maggiore imposizione del modello organizzativo statunitense agli altri Paesi: certe divisioni di ruoli e di compiti non sono realizzabili in strutture molto più piccole, e danno luogo a continui “cambi di cappello” che non contribuiscono molto alla *Customer Satisfaction*. Se si aggiunge che l’accentuata verticalizzazione mondiale di IBM non solo non ha ridotto, ma ha esasperato la richiesta di controlli, rapporti, misure, autorizzazioni ecc. ecc., si può vedere che sul terreno della riduzione delle procedure burocratiche la sconfitta (o l’inversione di rotta?) di Lou Gerstner è stata totale: più che mai i processi interni di IBM divorano risorse che dovrebbero essere impiegate per sviluppare prodotti e servizi e per venderli ai clienti. Esiste poi un malcostume tutto italiano, di rifiutare ogni verifica realistica del tempo richiesto per le varie attività e di chiedere ai dipendenti (esplicitamente o implicitamente) di manipolare rapportini e misure per nascondere il lavoro straordinario, festivo, notturno, e i tempi di viaggio. In questo modo l’azienda inganna se stessa, e si preclude la possibilità di una contabilità industriale razionale (e infatti sottostima sistematicamente i costi generati da scadenti tempi di risposta dei sistemi, per esempio).
- Da parte loro, le RSU possono essere sempre di più una fonte di informazioni, di analisi e di orientamento – non solo sindacale, ma in certi casi anche professionale – per i colleghi: l’altro interlocutore, IBM stessa, è così platealmente propagandistico, così incapace di una riflessione seria sui propri errori e sui propri limiti, da non essere in fondo molto credibile, nonostante Intranet e l’apparente franchezza del CEO. La costituzione di un osservatorio permanente sull’andamento societario (con maggiori risorse umane si possono anche analizzare gli andamenti trimestrali, gli articoli sulla stampa specializzata ecc.) può costituire una valida fonte alternativa dentro e fuori IBM.

- 11.0) **Politica industriale e cessione degli stabilimenti a Celestica.** Esaminando i Graff. [LIV](#), [LXXII](#) e [LXXIII](#), le RSU IBM dovrebbero fare autocritica: la tendenza al disinvestimento negli stabilimenti era evidente da anni, e non è stata fatta neppure una campagna di informazione verso i colleghi di lavoro. Se non lo si sapeva, vuol dire che non si era in grado di capire i comportamenti più eclatanti della controparte. Se lo si sapeva, si è fatto male a tacere²². In entrambi i casi, la credibilità sindacale non ne esce bene. Comunque, nel corso della trattativa per la cessione a Celestica²³, sono stati chiesti i bilanci della società acquirente. Da essi risulta che il nuovo proprietario lavora con un margine di valore aggiunto molto più basso di valore aggiunto di quelli abituali per IBM (Graf. [C](#)) e pertanto è molto sensibile a tutti i costi, sia interni (costo del lavoro...) che esterni (trasporti...). Le preoccupazioni per le sorti degli stabilimenti, in particolare quello di Santa Palomba, nascono anche da questo dato di fatto.
- 12.0) **La questione delle “royalties”.** Le royalties pagate da IBM Italia a IBM WT non vengono evidenziate con una voce apposita di bilancio, secondo un'interpretazione dei principi contabili che non condividiamo²⁴. Abbiamo comunque cercato di valutarne l'importo facendo ricorso al seguente ragionamento induttivo. Il rapporto fra valore aggiunto e fatturato risulta sistematicamente inferiore per IBM Italia rispetto alla capogruppo mondiale (grosso modo il 30% contro il 40%). Se si suppone che queste maggiori spese italiane contengono proprio le royalties pagate alla capogruppo, questa componente costituisce il vero risultato di IBM Italia, non certo il risultato dichiarato, la cui media, negli ultimi 5 anni, è circa uguale a 0. Secondo questa ipotesi, il ROE medio '95 - '99 del Gruppo IBM Italia. (calcolato spostando le presunte royalties nel risultato) salirebbe al 36%, da confrontarsi con il 31% del consolidato mondiale (Graf. [XXXI](#)). L'importo complessivo di questi ipotetici trasferimenti, sempre fra il '95 e il '99, sarebbe di circa cinquemila miliardi di lire.
- 13.0) **Dipendenza e indipendenza di IBM Italia.** Riesaminando alcuni grafici, si può notare come non sempre IBM Italia segua una politica aziendale ricalcata su quella mondiale: ciò può essere il risultato di scelte consapevoli come di vincoli locali o di incapacità del gruppo dirigente italiano; comunque tali specificità non possono essere giustificate invocando il solito convitato di pietra, la direzione di Armonk: sono aspetti che hanno una spiegazione prevalentemente locale, e pertanto si prestano particolarmente a un confronto fra azienda e forze sindacali che non si limiti alla solita passerella di lucidi. Ecco un riassunto delle discrepanze di IBM Italia rispetto a WT e dei punti su cui comunque la direzione dovrebbe rispondere:
- La quota di mercato italiano continua a scendere (Graf. [LXXI](#))
 - I servizi si sviluppano molto più lentamente che a livello mondiale (Graf. [XXVII](#))
 - Il fatturato per dipendente continua a decrescere (Graf. [LXXXI](#))
 - Nel consolidato, il valore aggiunto per dipendente continua a decrescere (Graf. [LXXXII](#))
 - Il costo del lavoro rispetto al fatturato continua a crescere (Graf. [LXXXIV](#))
 - La riduzione del capitale investito per dipendente è più veloce in Italia che nel mondo (Graf. [XXIII](#))

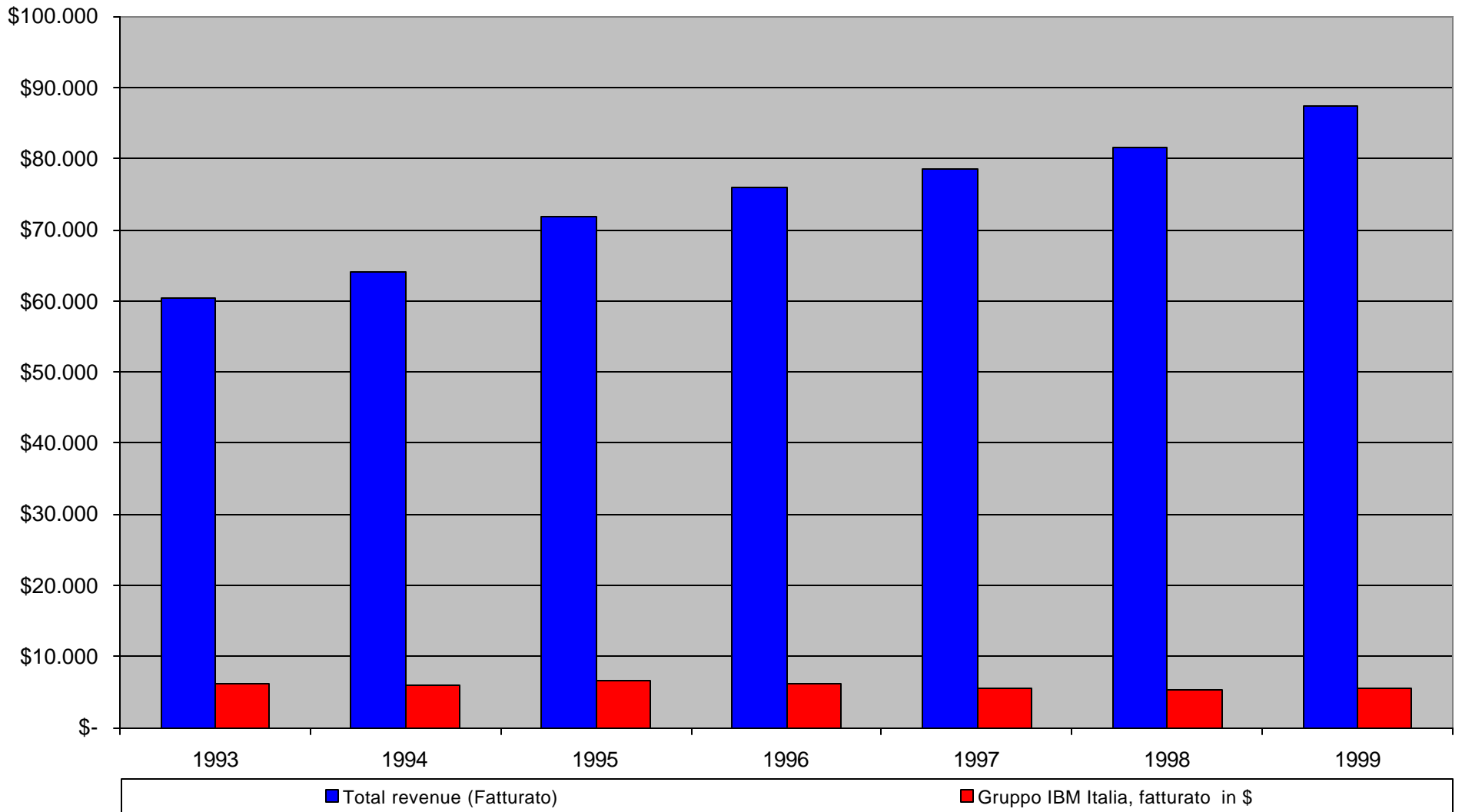
D'altra parte devono essere studiate le tendenze a riaccentrare tutte le decisioni e le stesse attività operative negli USA o comunque in contesto soprannazionale: Ecco alcuni esempi:

- Il consolidamento prima in Germania e in futuro, pare, negli USA delle applicazioni amministrative e gestionali (un tempo la procedura dei bilanci di fine anno, la cui esecuzione durava alcuni giorni, era la classica occasione per lotte sindacali al Centro Elaborazione Dati...).
- L'organizzazione a livello mondiale non per aree geografiche ma per settore merceologico dei clienti (*industry*).
- L'introduzione dell'Euro, che rende più comparabili i risultati e più interscambiabili le risorse all'interno dell'area europea.
- La costante pressione per uniformare anche i più minuti standard operativi, come la procedura di offerta, il calcolo dei costi, la struttura dei contratti ecc.
- L'uso sempre più massiccio di Internet, che sta passando da occasione di decentramento a strumento di accentramento.

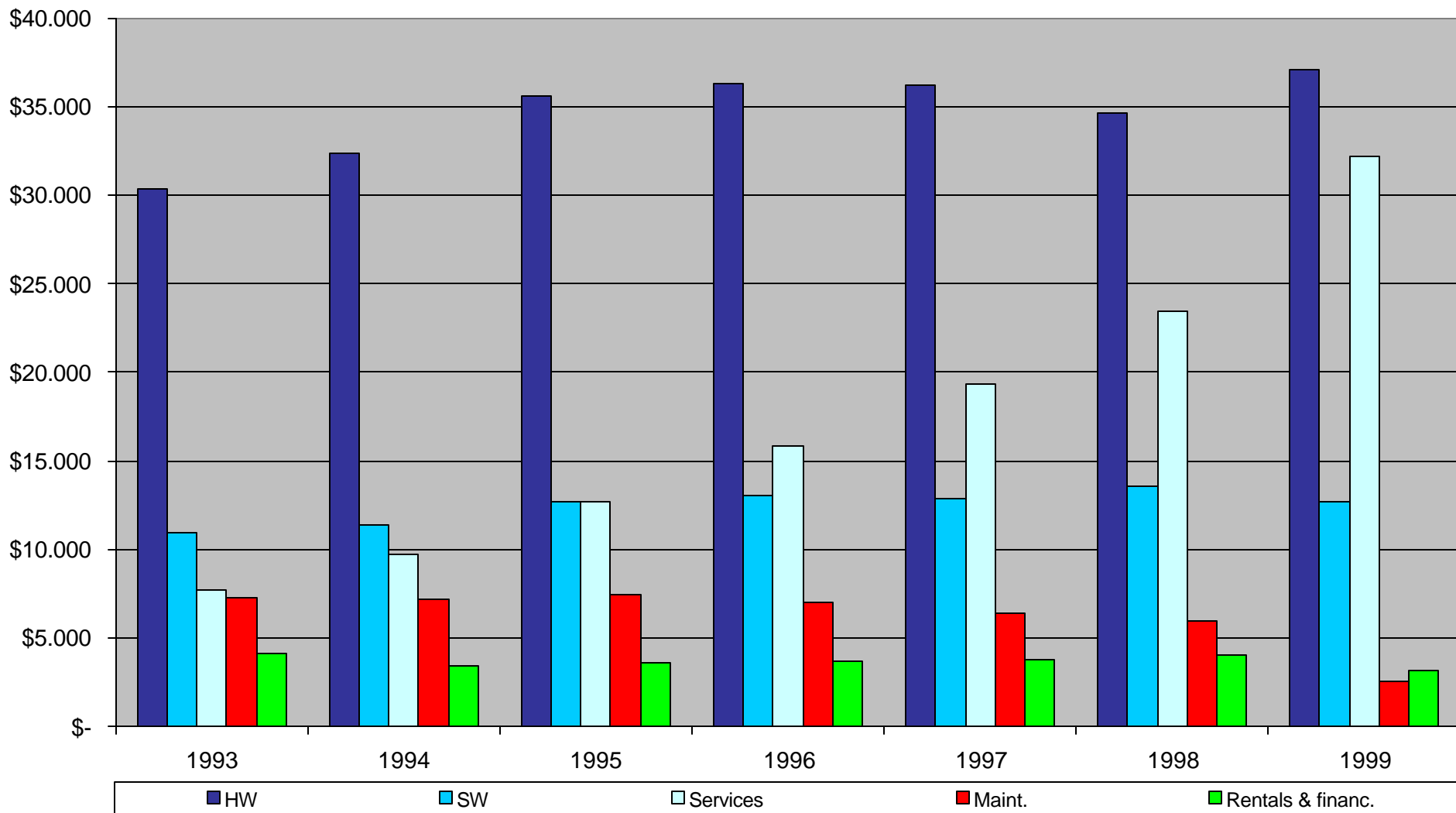
Questa tendenza può avere pesanti ripercussioni sulla quantità e sulla qualità dell'occupazione di IBM in Italia, in Europa e fuori dagli USA in generale.

Appendice A: Tavole fuori testo

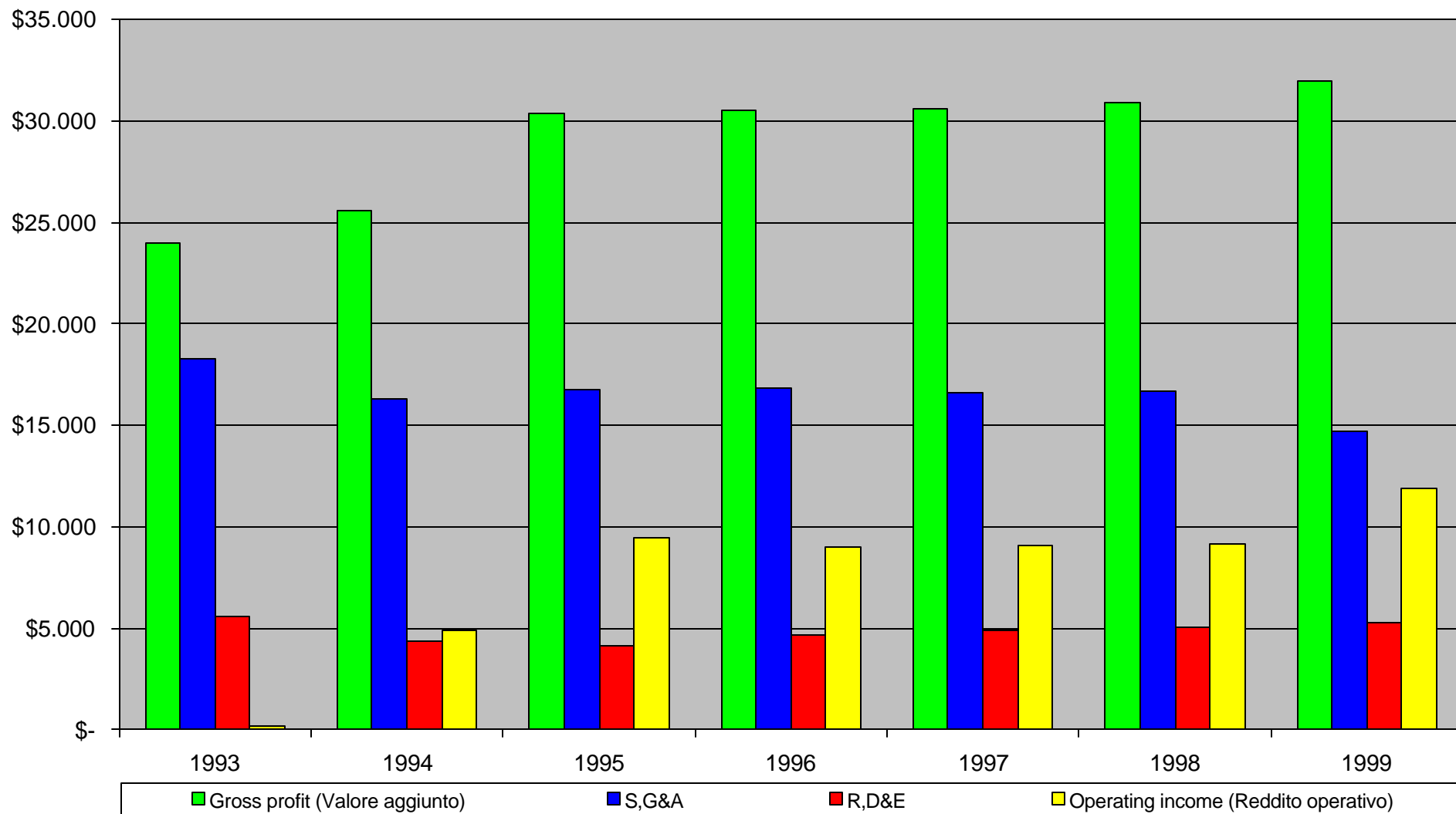
I - IBM WT e Italia - Fatturato



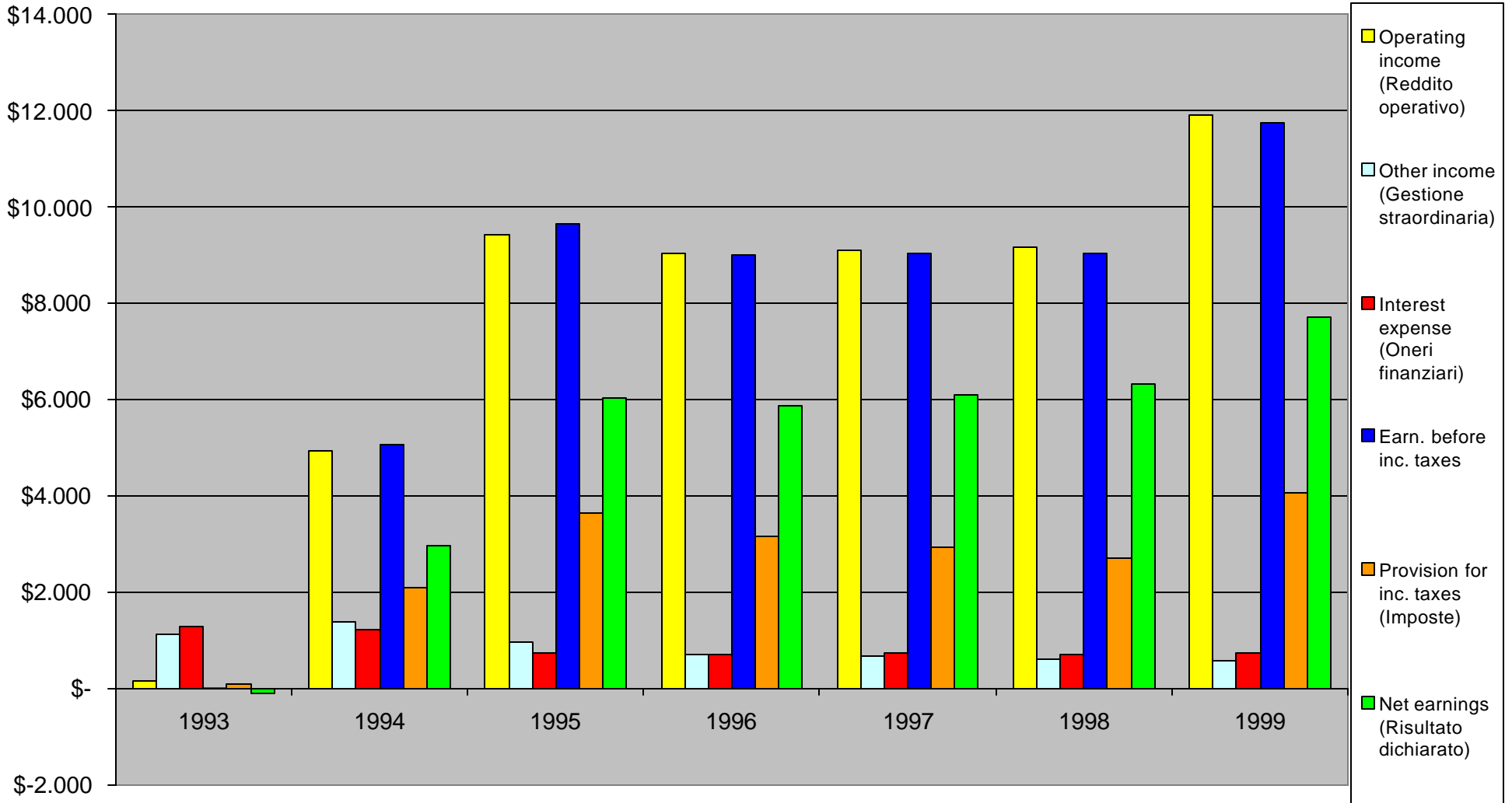
II - IBM WT - Fatturato per tipo di prodotto



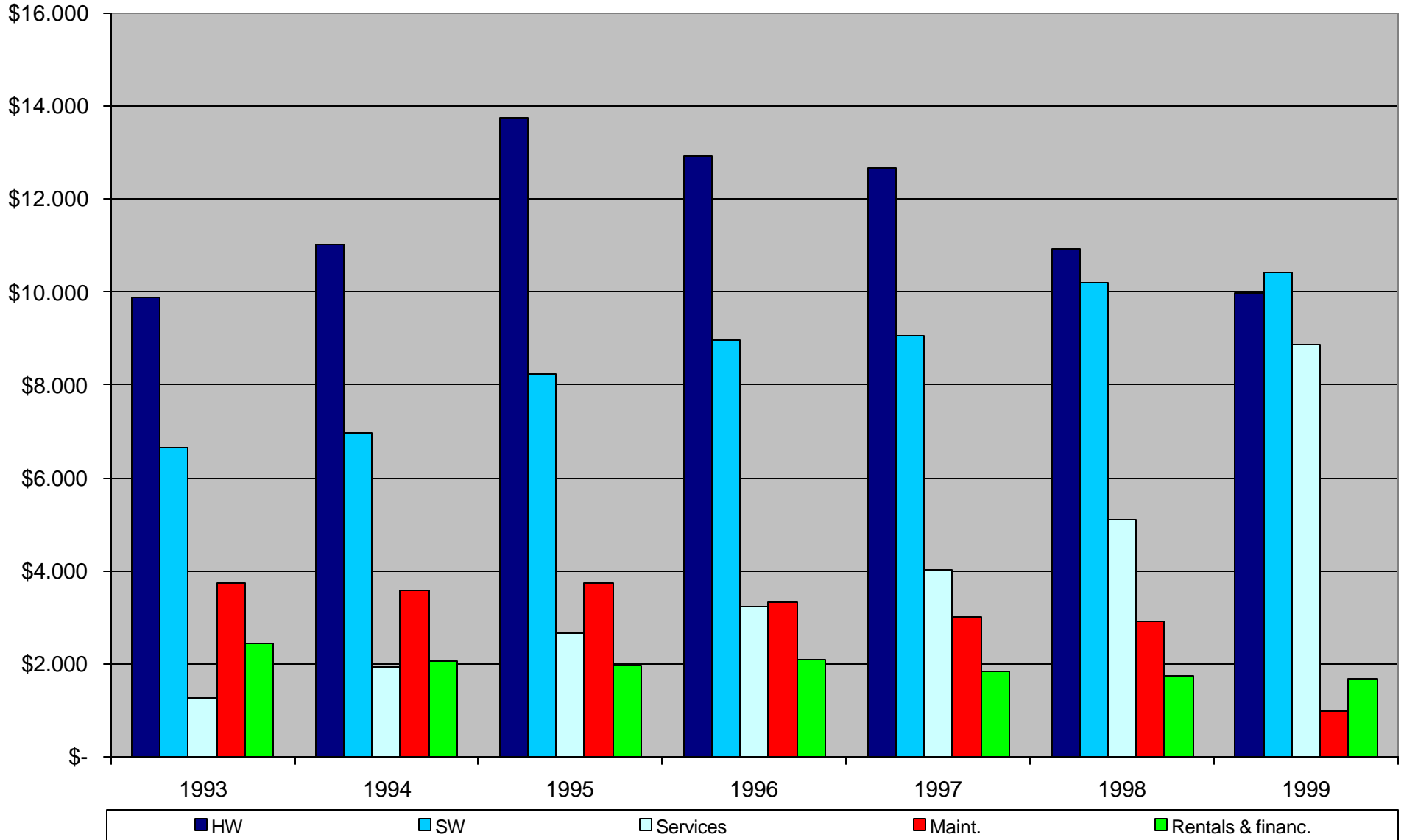
III - IBM WT - Reddito operativo



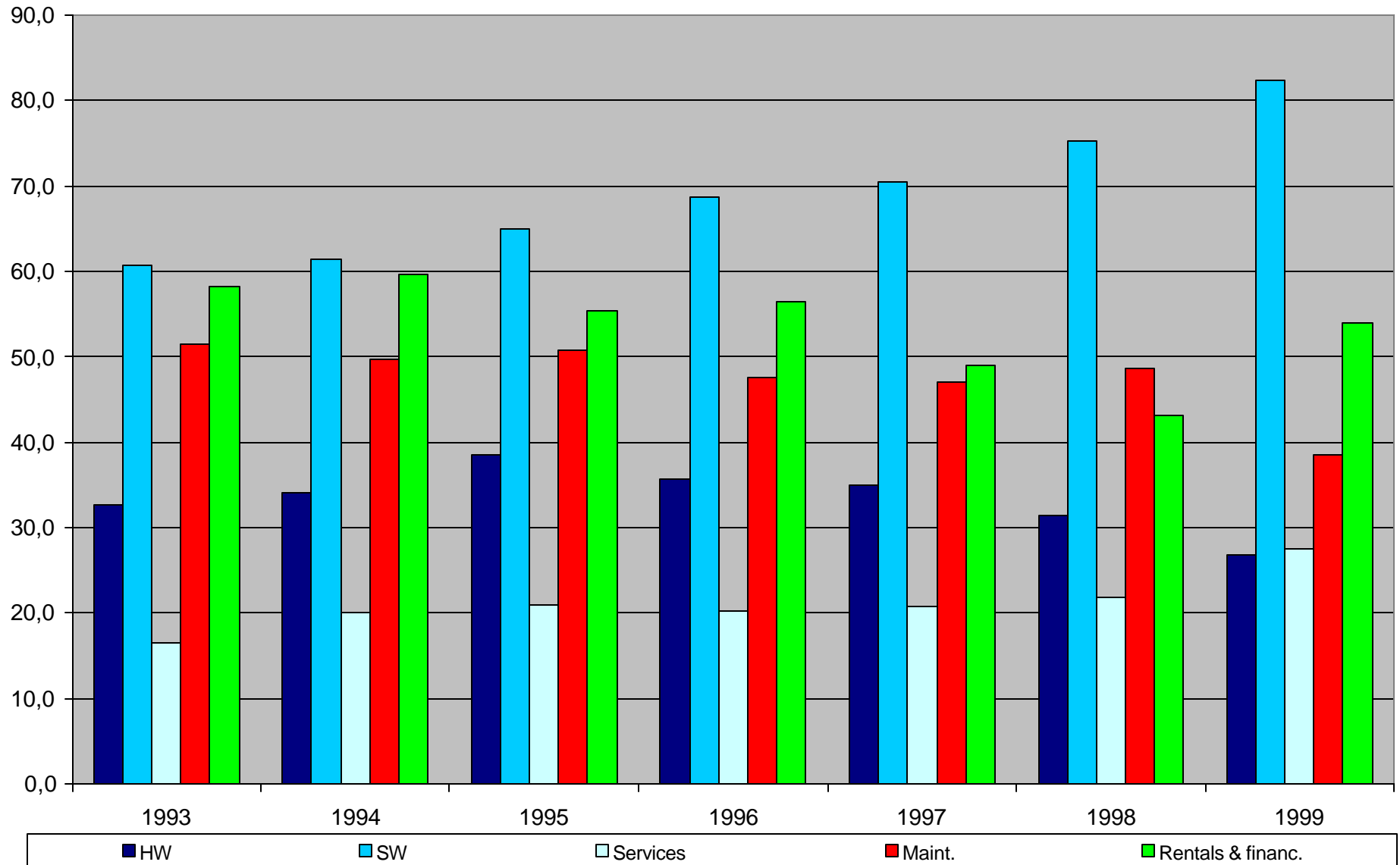
IV - IBM WT - Risultato dichiarato



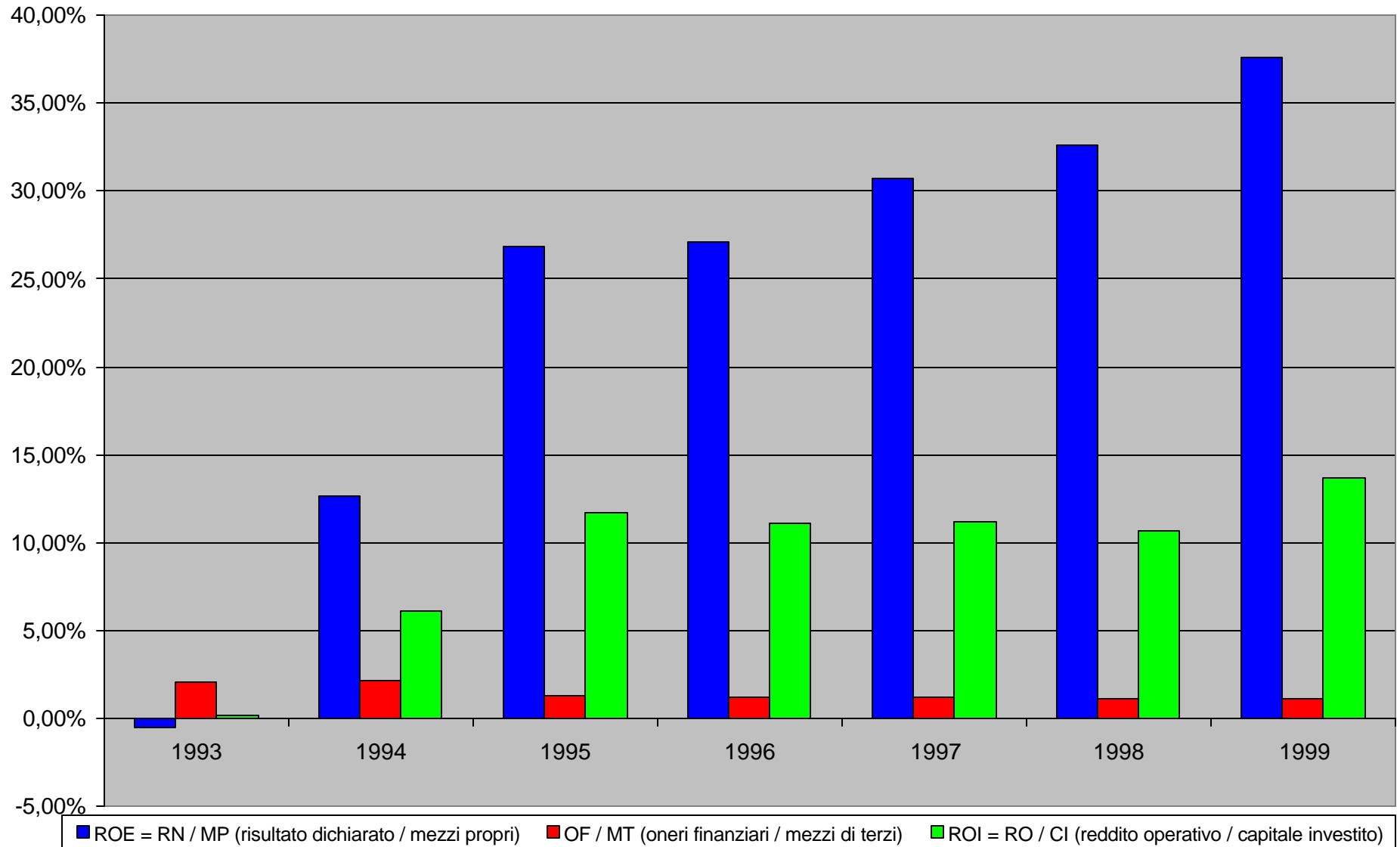
V - IBM WT - Valore aggiunto (Gross profit) per prodotto



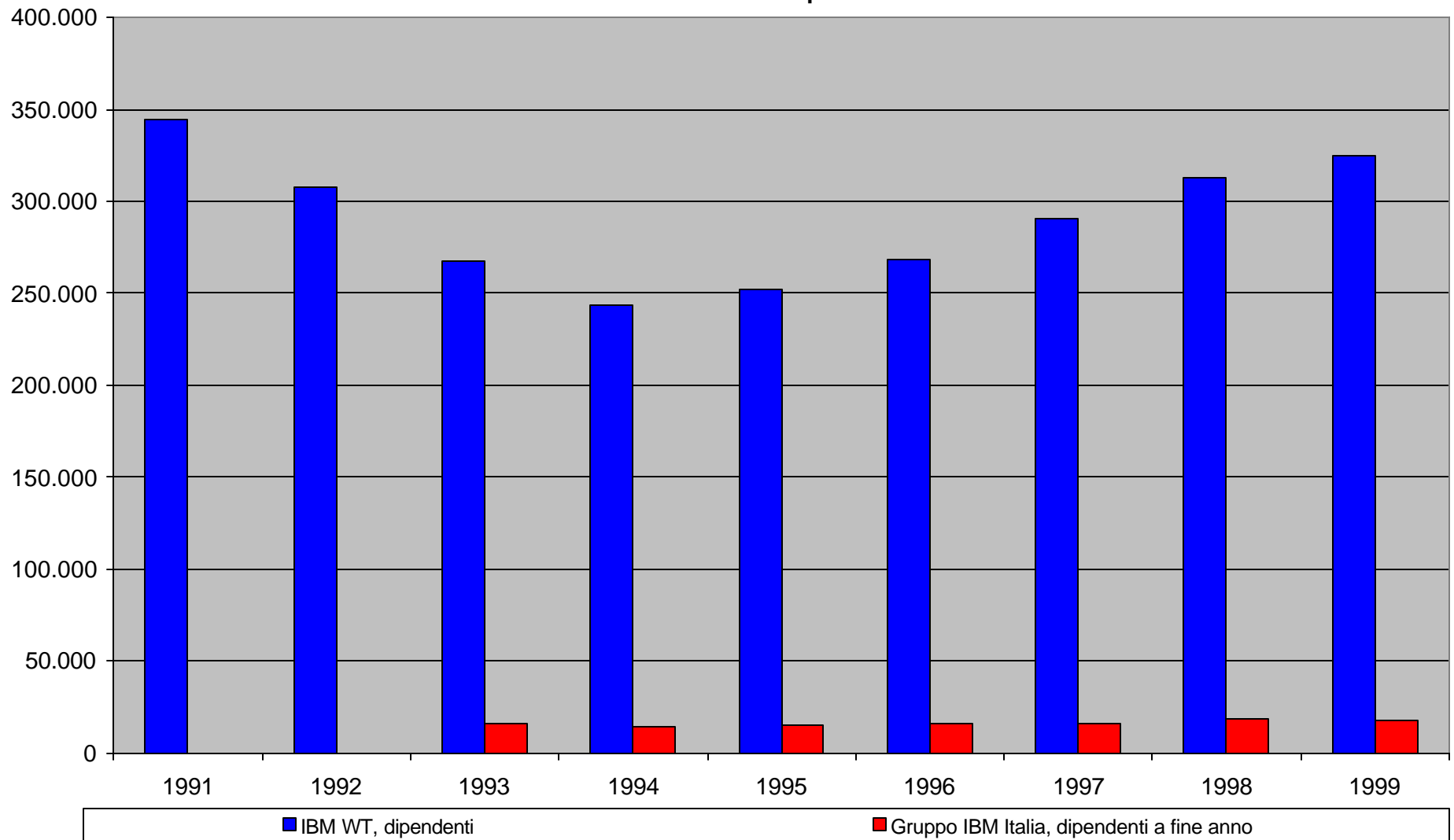
VI - IBM WT - % del valore aggiunto sul fatturato



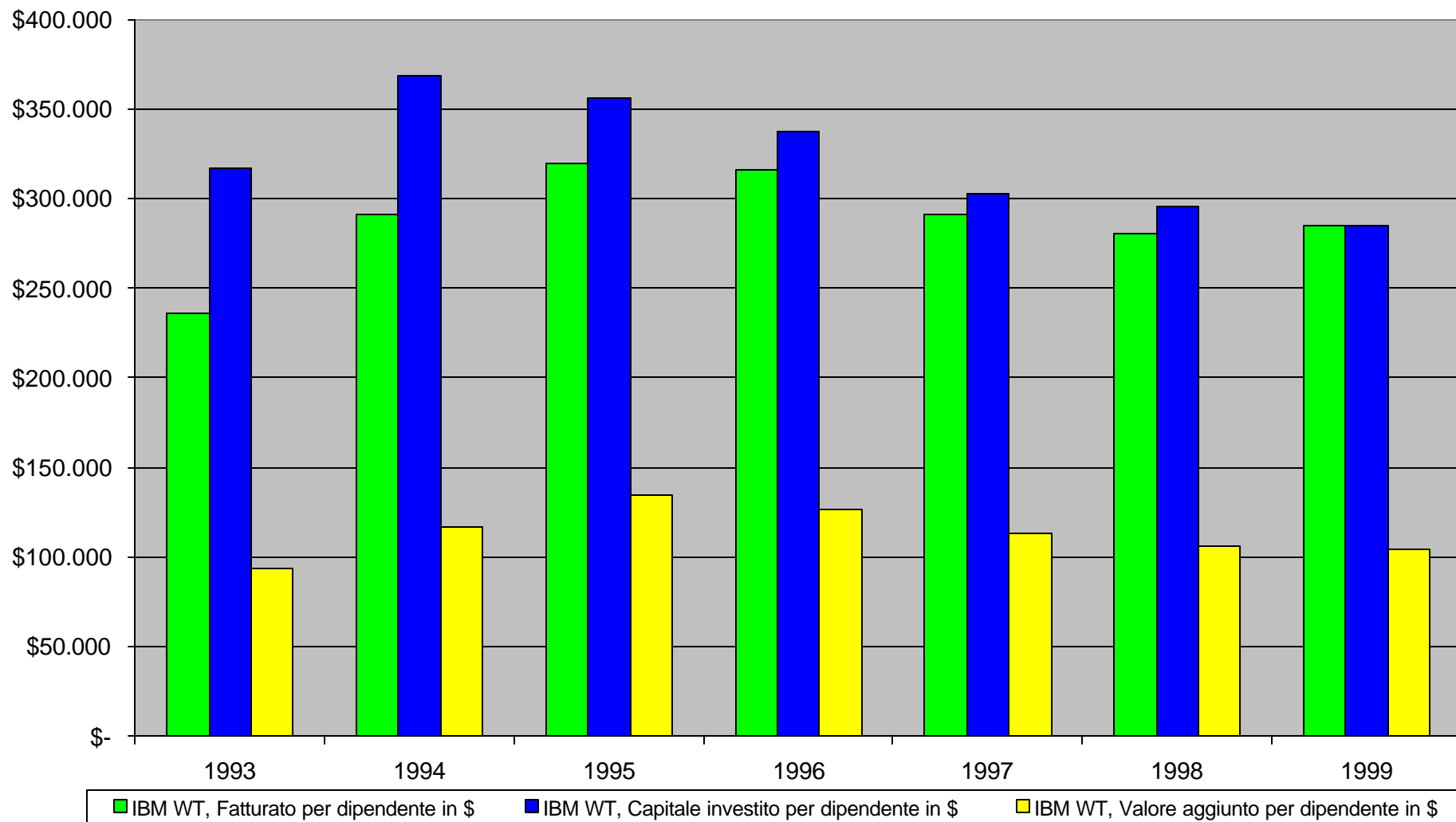
VII - IBM WT - Indici finanziari



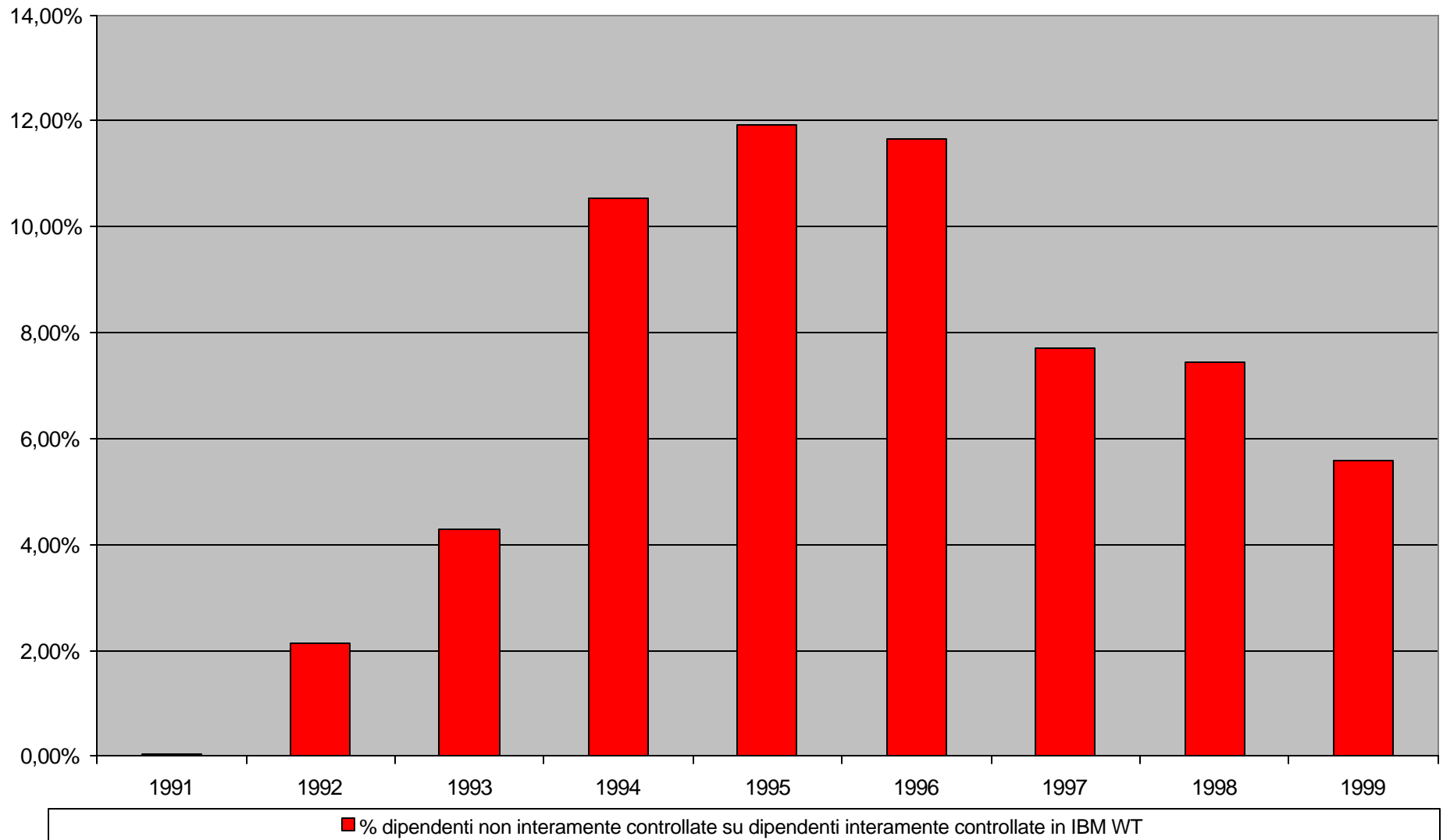
XX - IBM WT e Italia - dipendenti



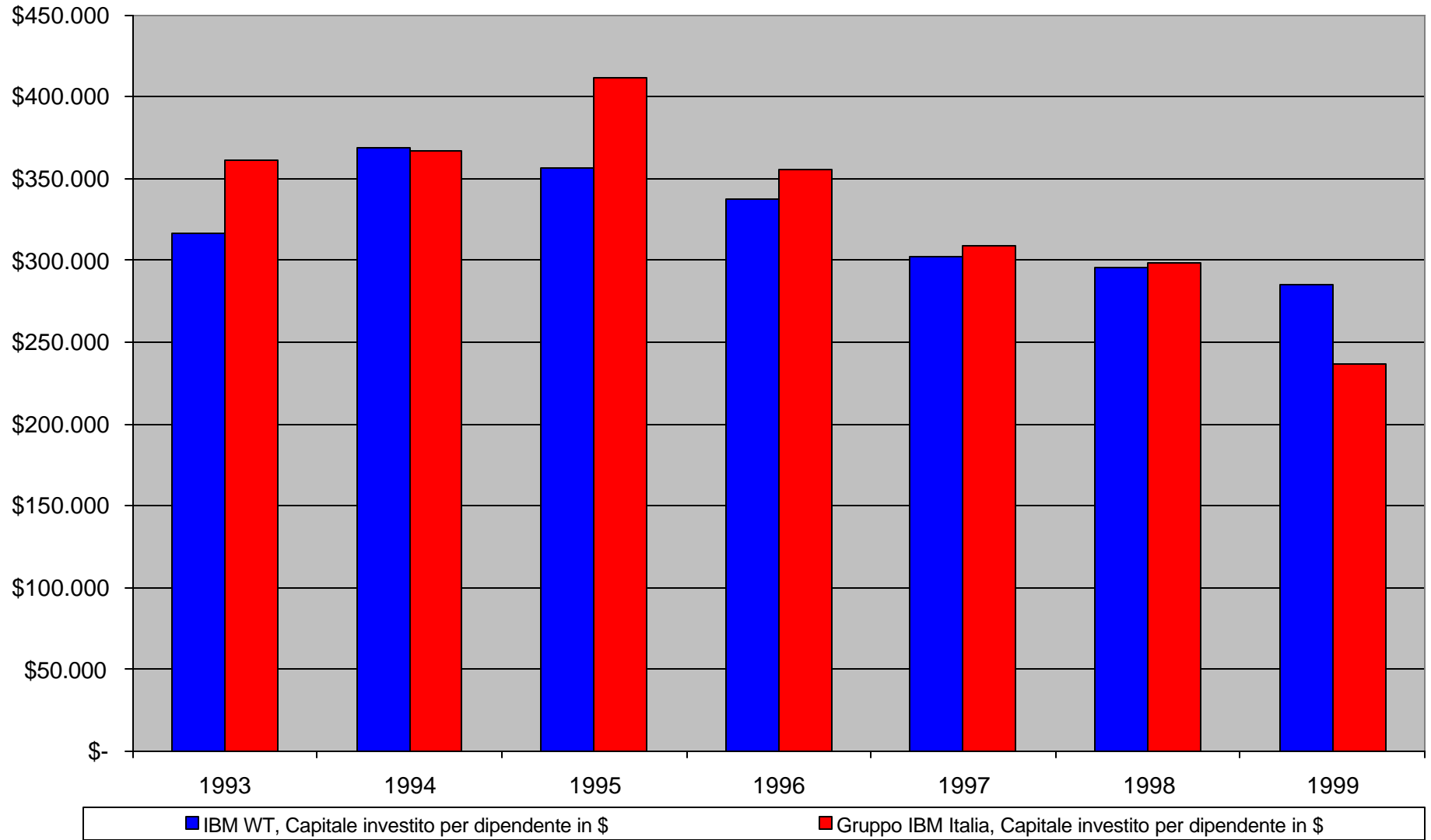
XXI - IBM WT - Capitale e lavoro



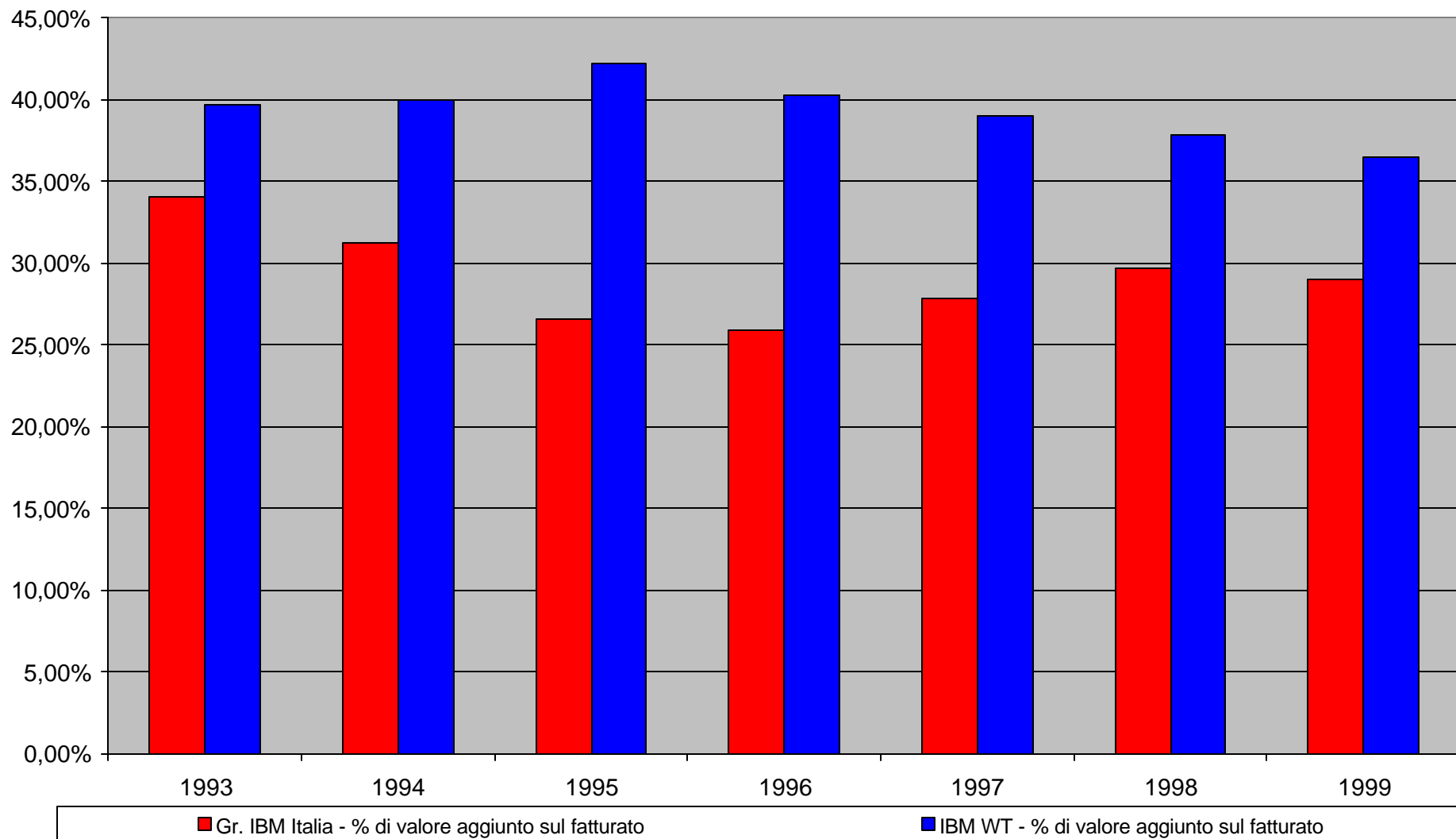
XXII - Ascesa e declino dell'impresa-rete in IBM WT



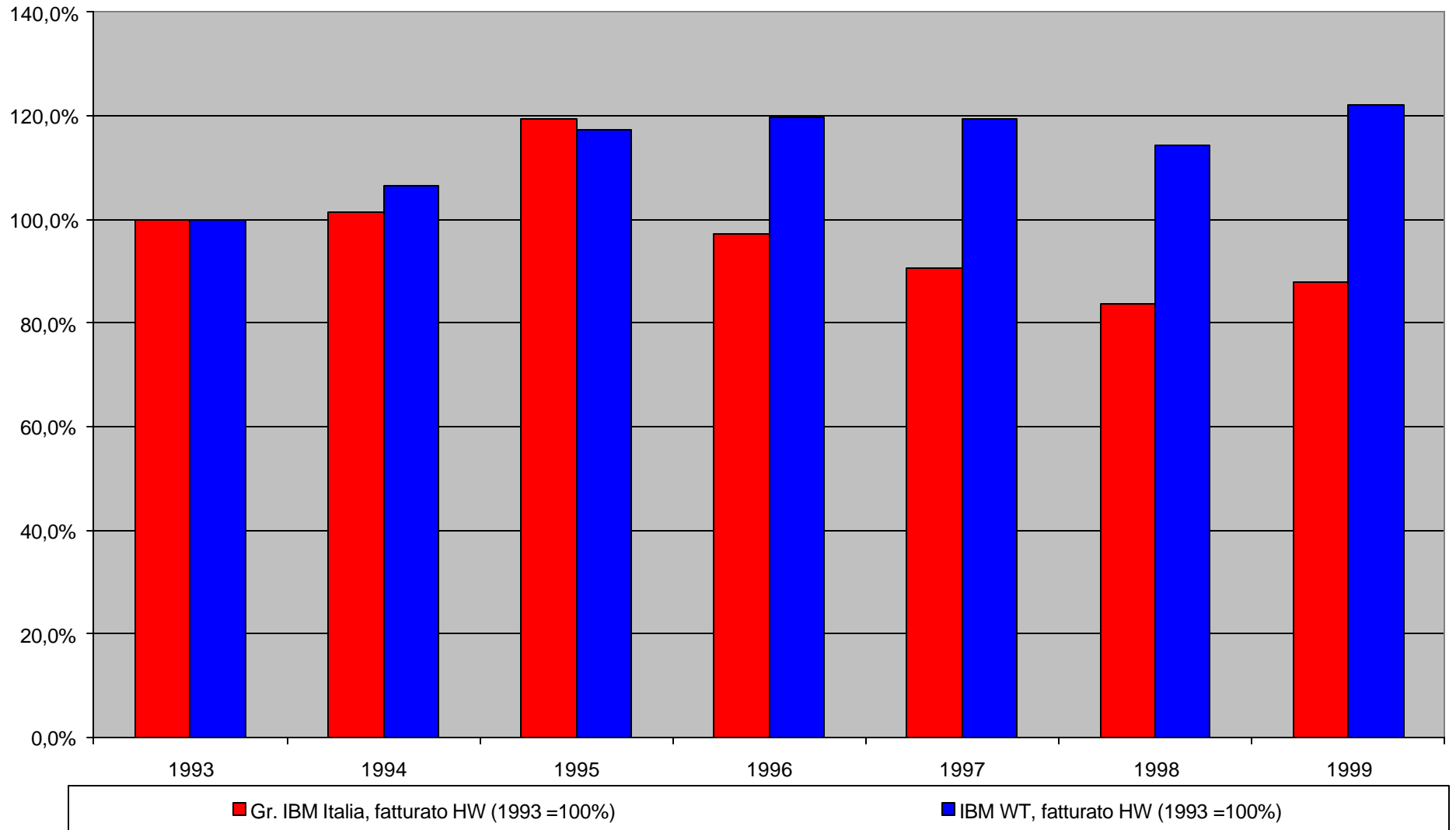
XXIII - IBM WT e Italia - Capitale pro capite in \$



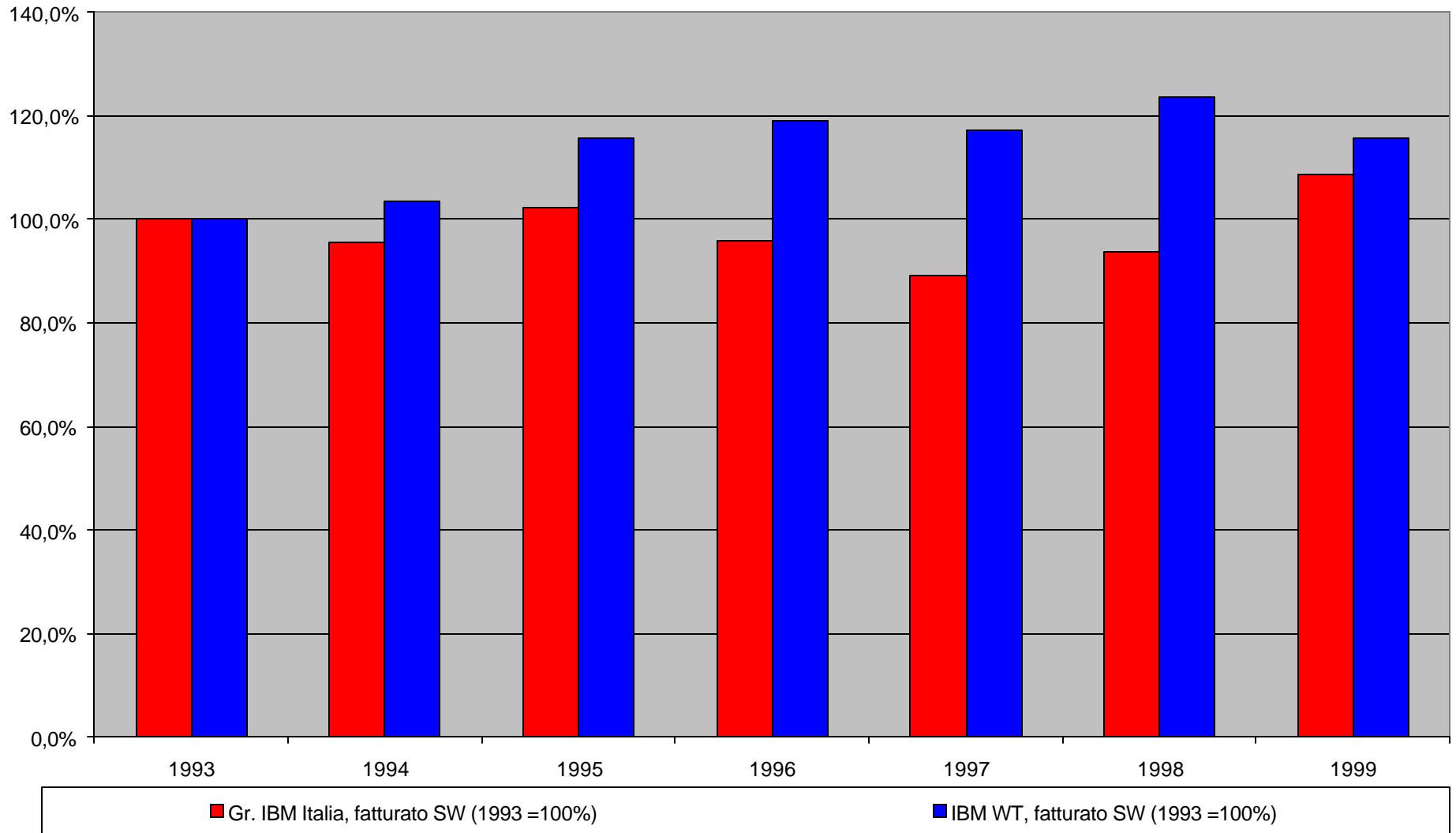
XXIV - IBM WT e Italia - Percentuale del valore aggiunto sul fatturato



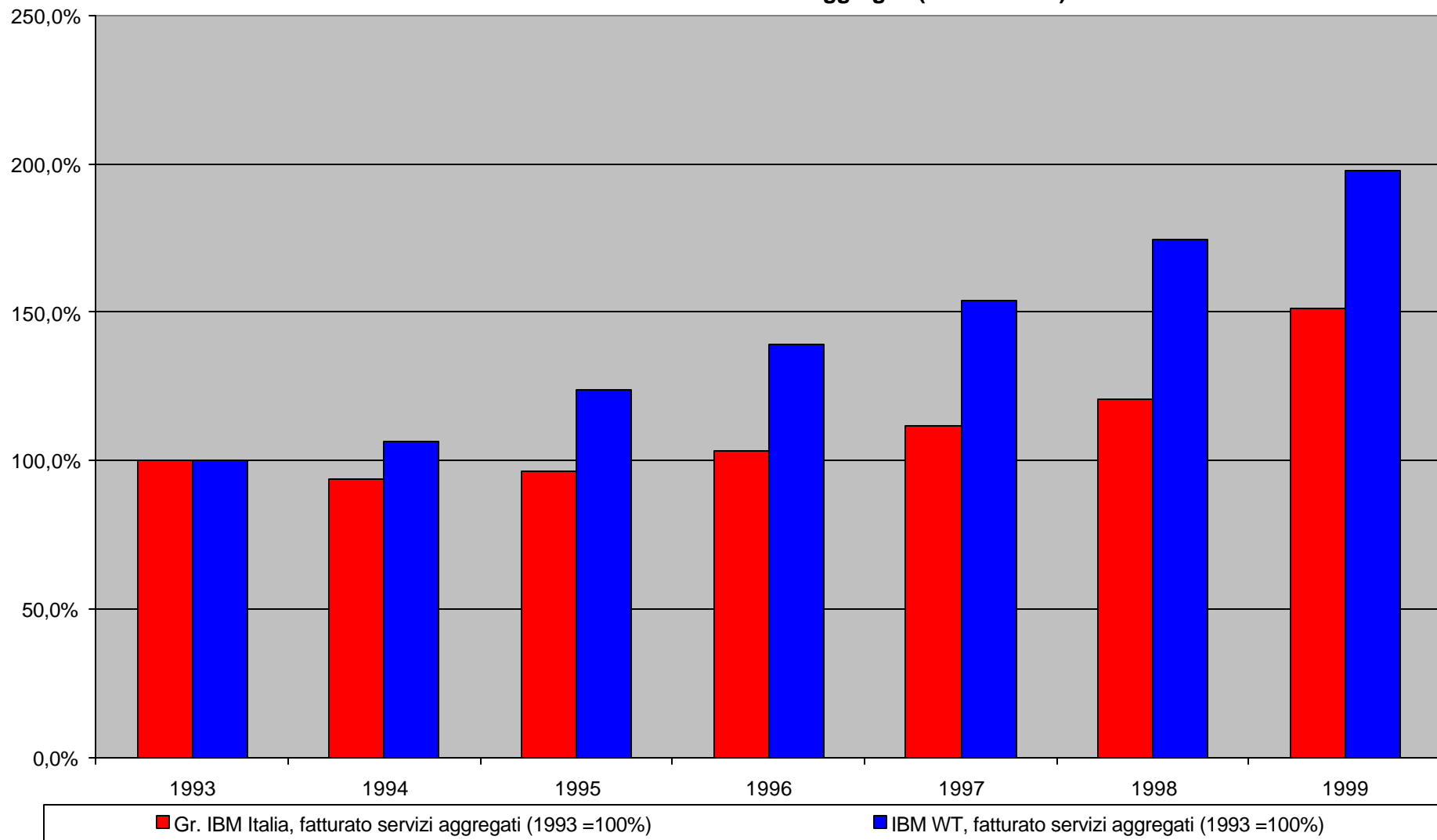
XXV - IBM WT e Italia - fatturato HW (1993 = 100%)



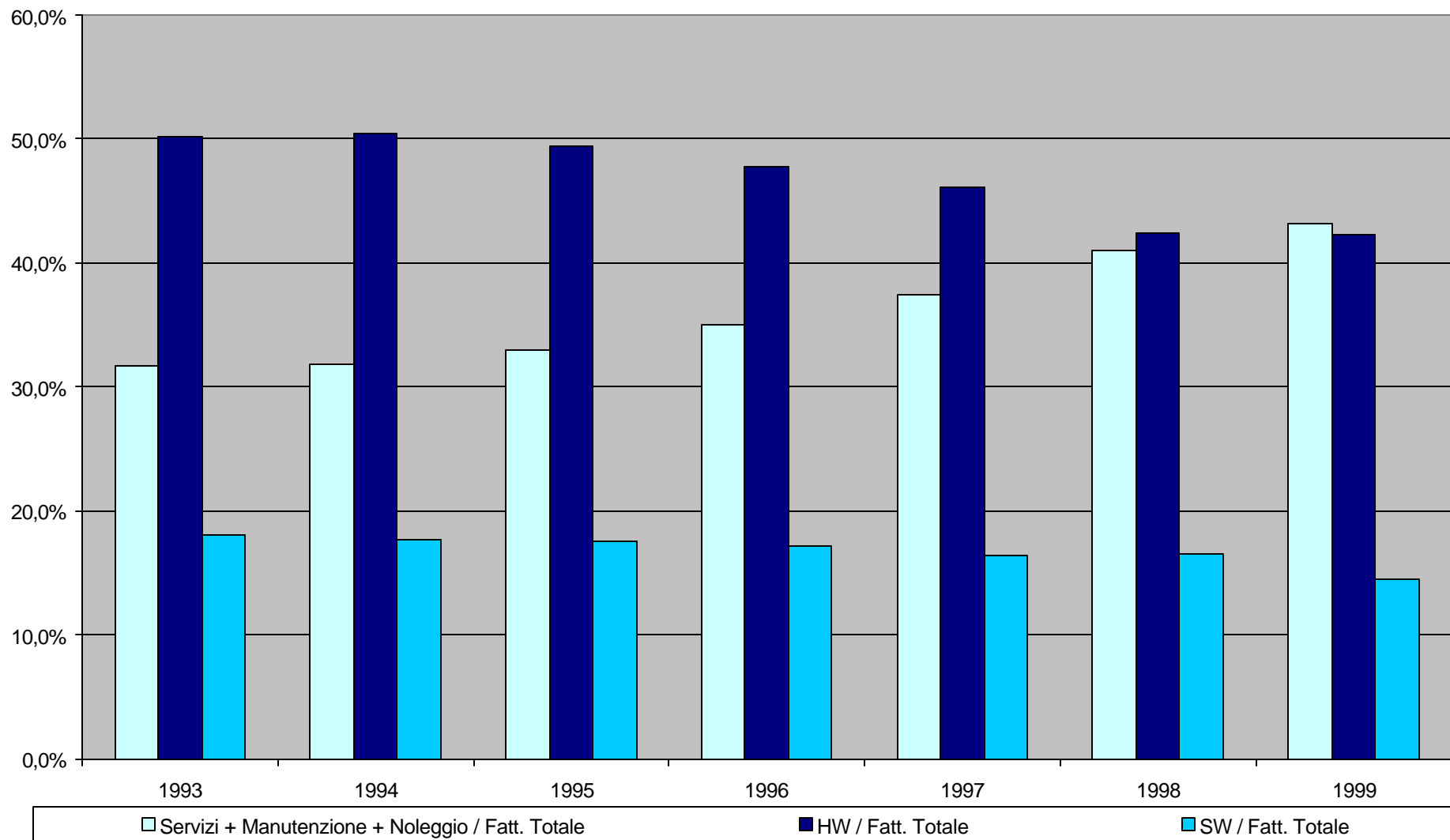
XXVI - IBM WT e Italia - fatturato SW (1993 = 100%)



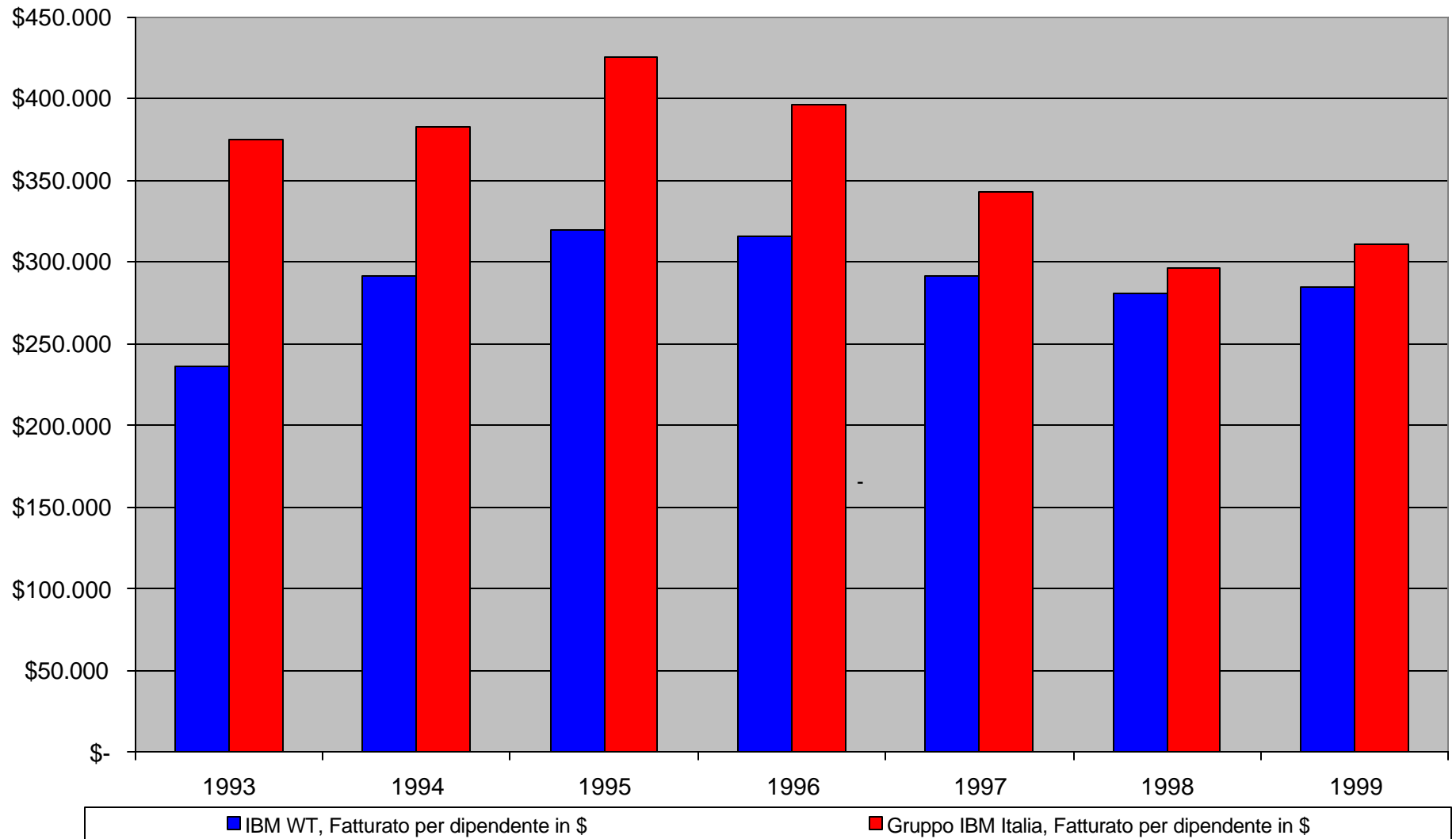
XXVII - IBM WT e Italia - fatturato servizi aggregati (1993 = 100%)



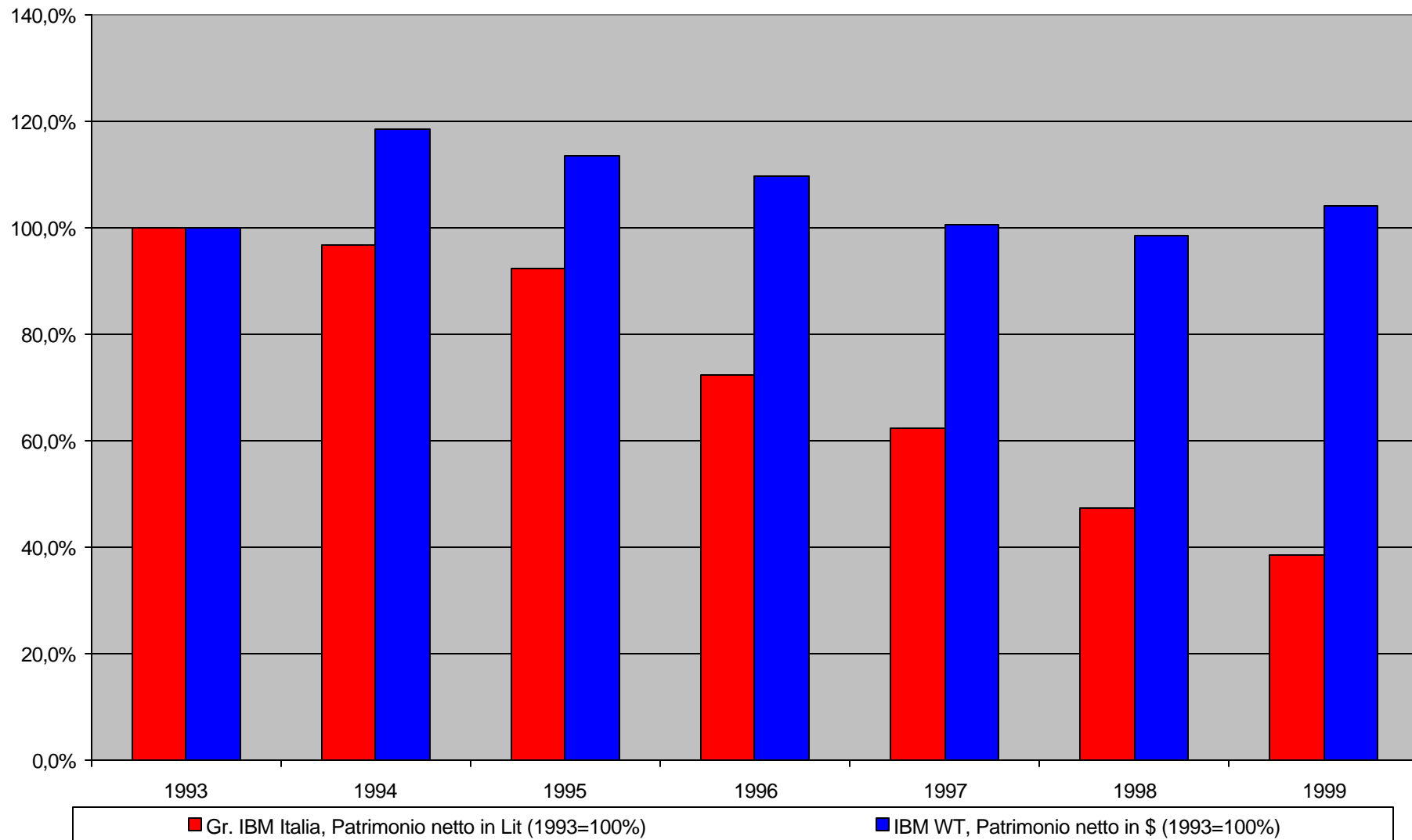
XXVIII - IBM WT - % di fatturato per tipo di prodotto



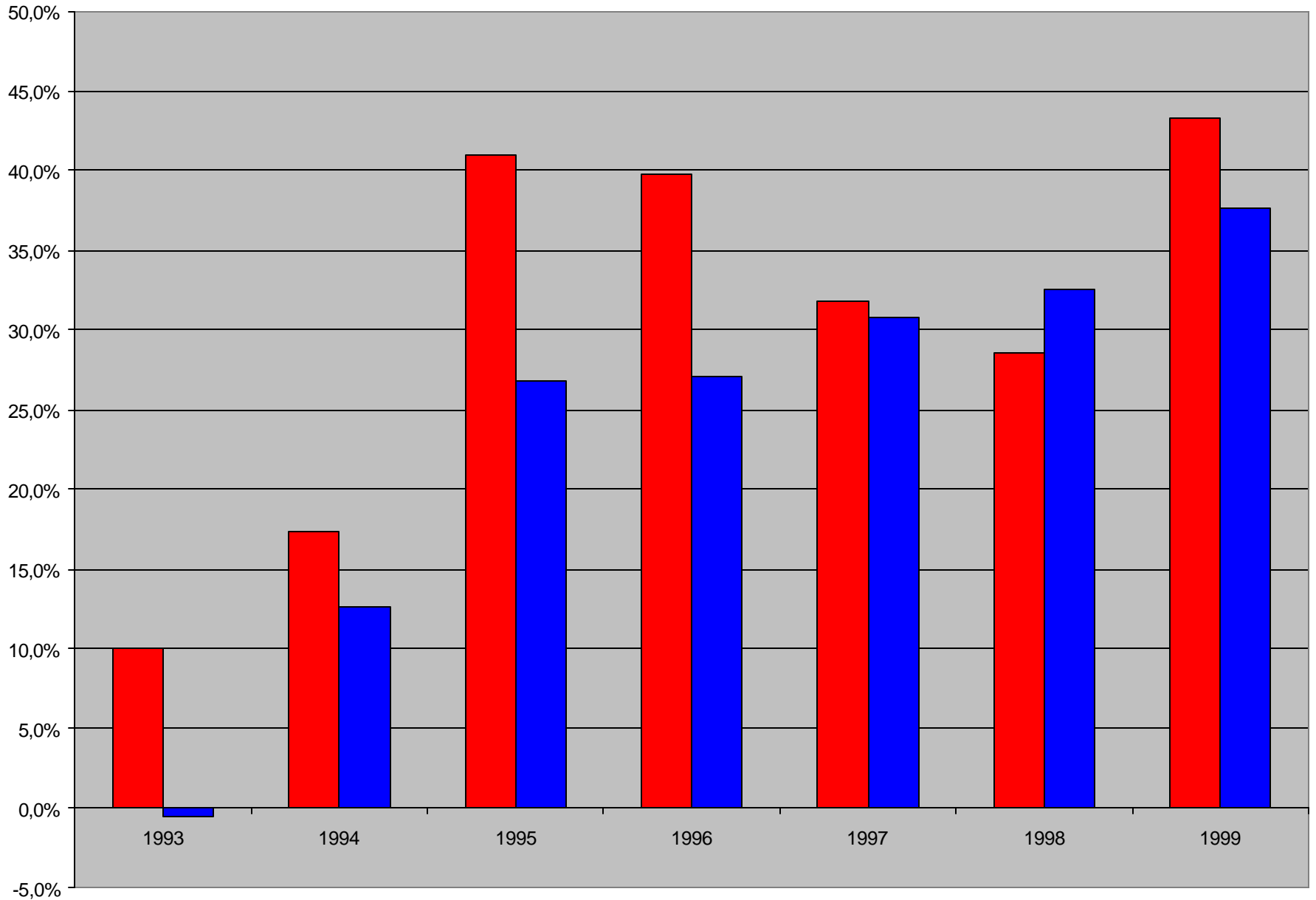
XXIX - IBM WT e Italia - Fatturato per dipendente



XXX - IBM WT e Italia - Patrimonio netto (1993 = 100%)



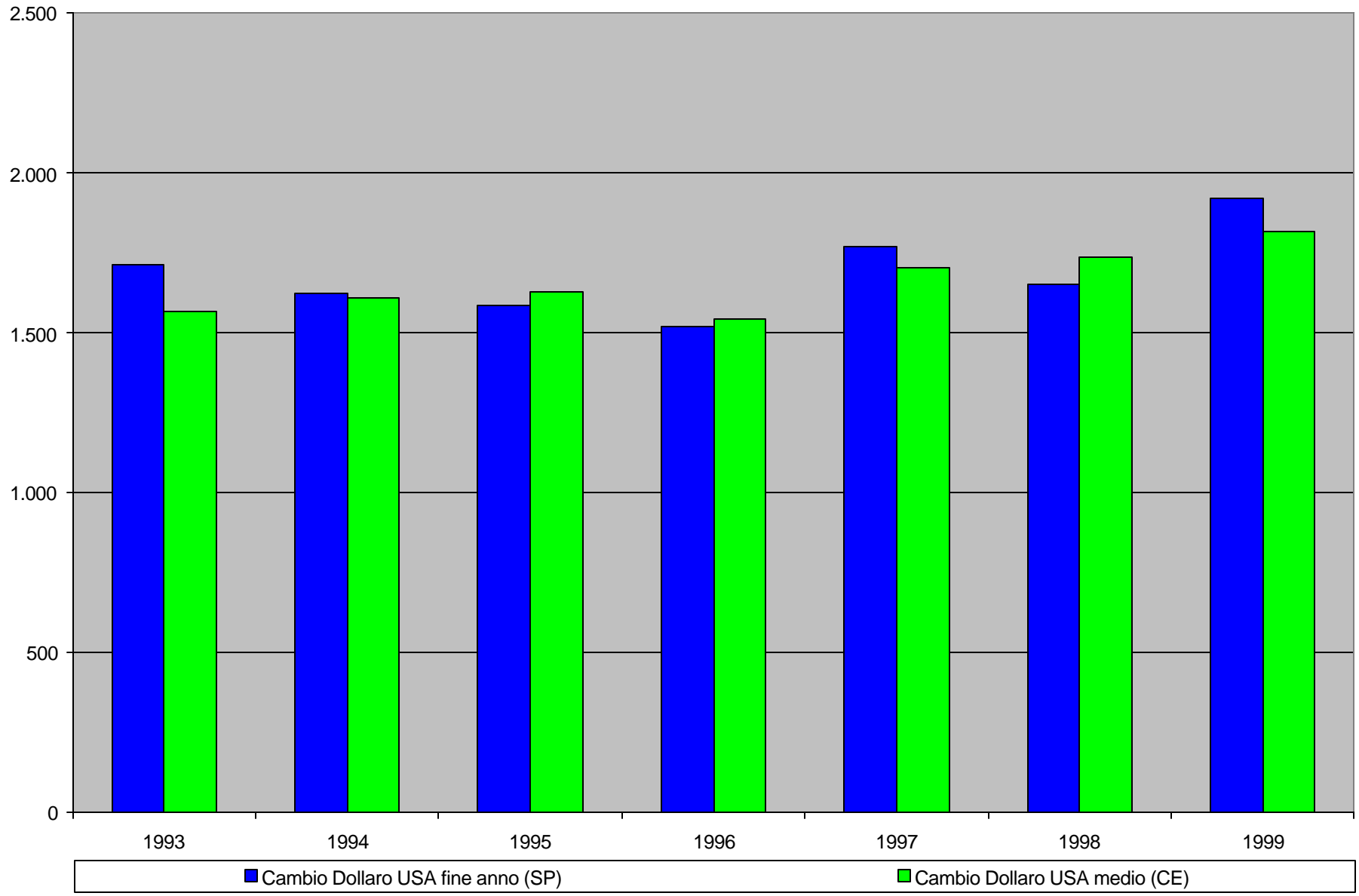
XXXI - IBM WT e Italia - ROE in ipotesi royalties



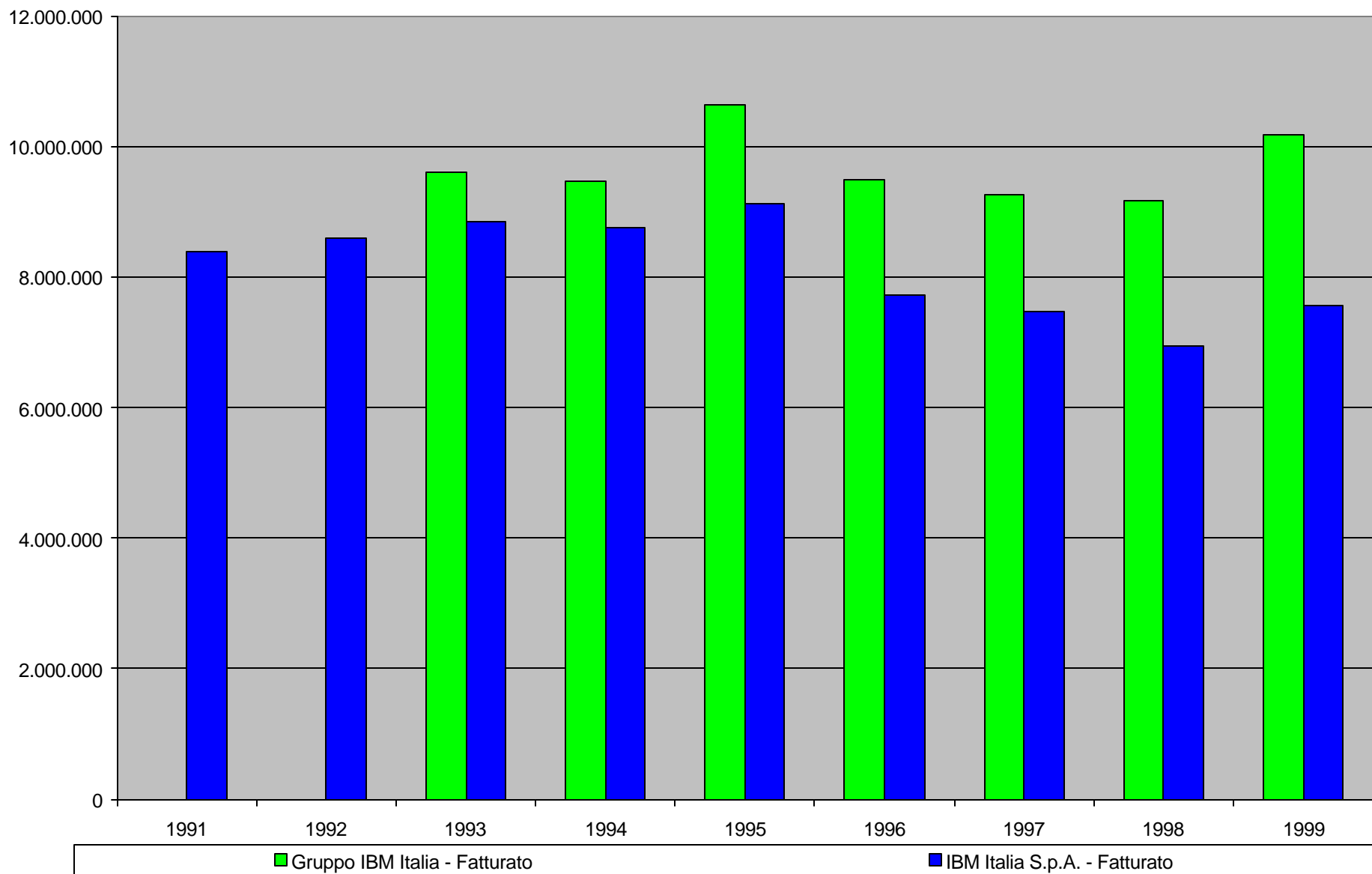
■ Gr. IBM Italia, "ROE" in base a ipotesi royalties

■ ROE = RN / MP (risultato dichiarato / mezzi propri)

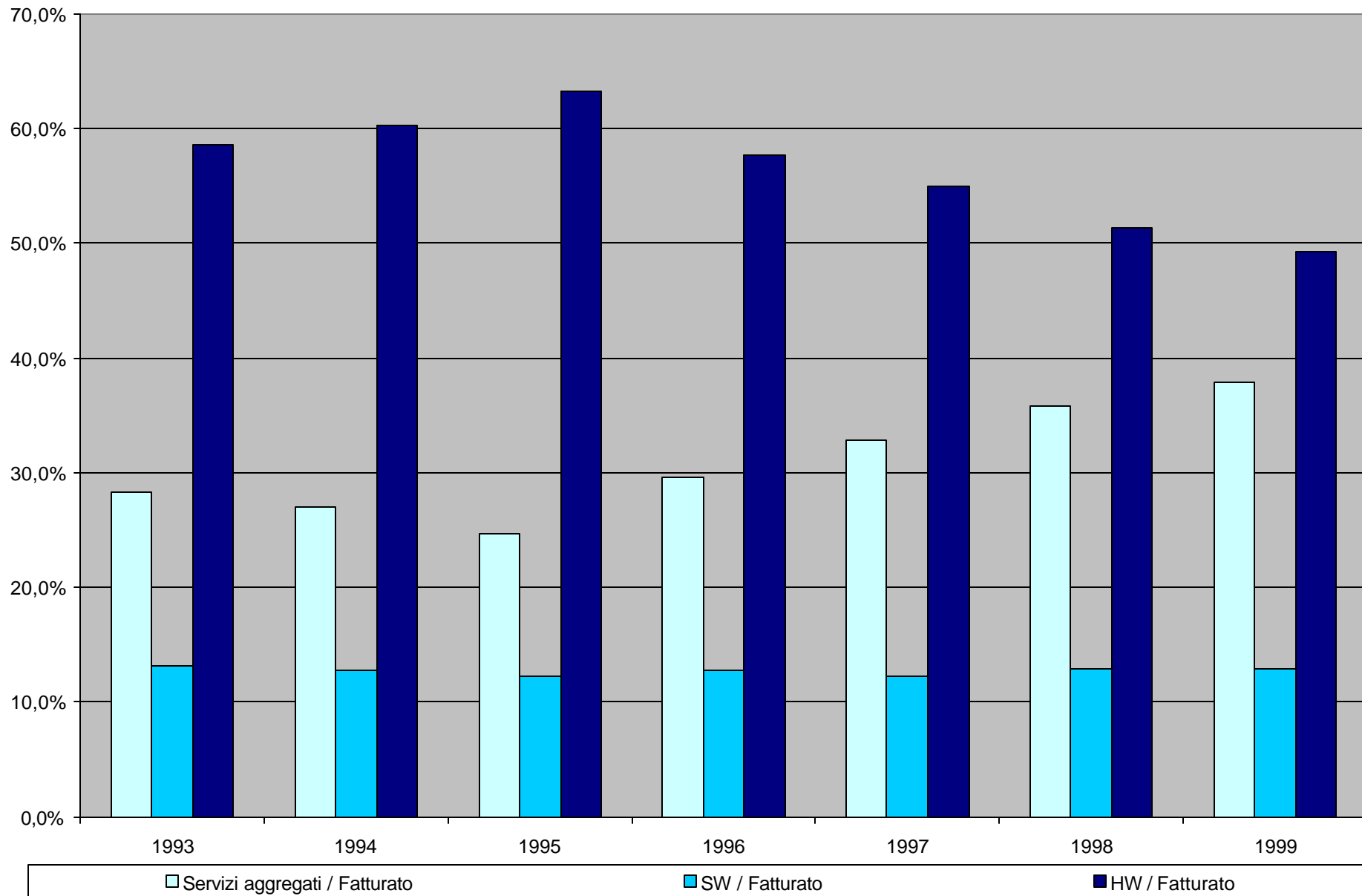
IL - Cambio Lira / Dollaro USA



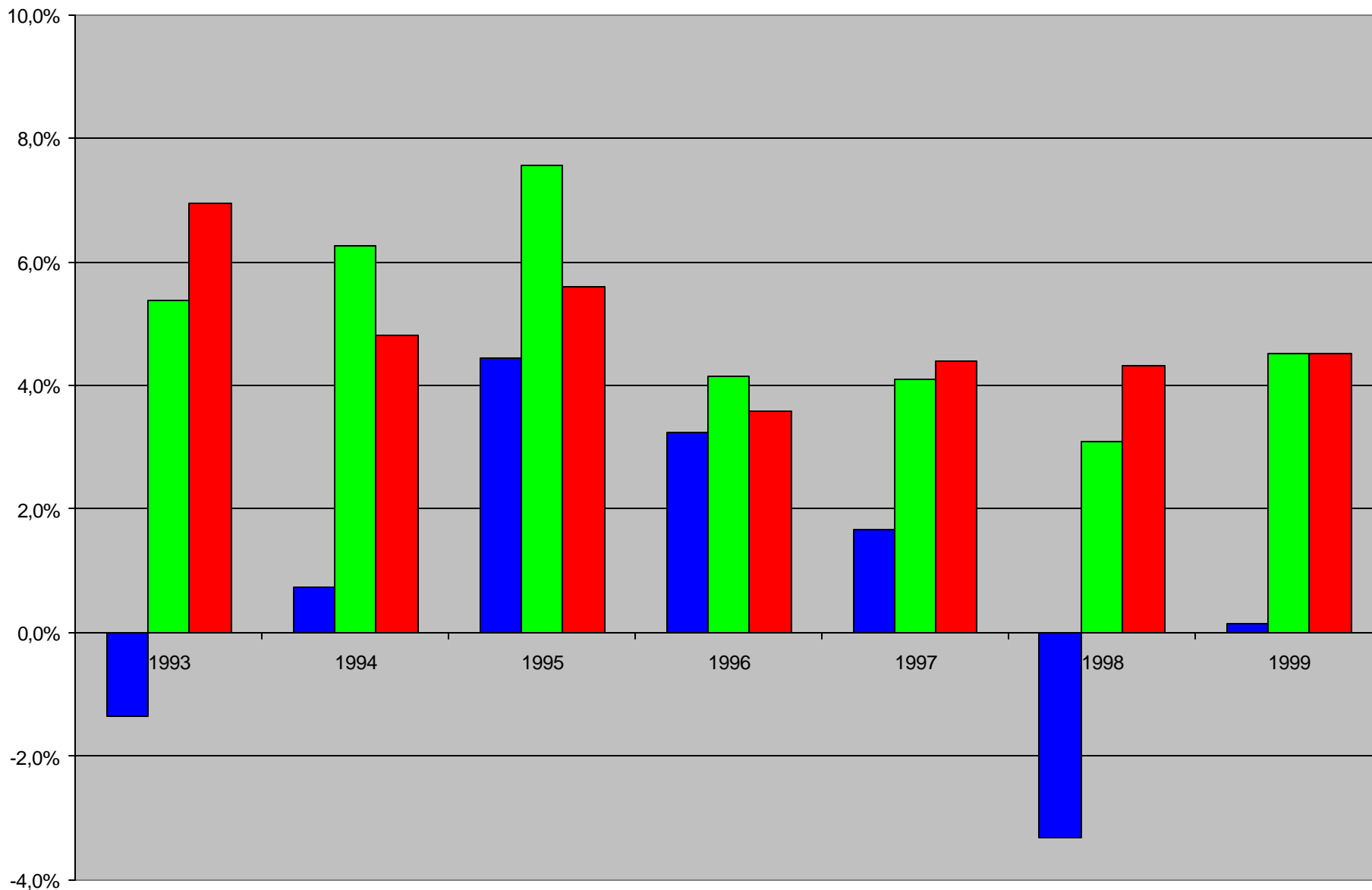
L - IBM Italia - Fatturato



LI - Gruppo IBM Italia - % di fatturato per tipo di prodotto

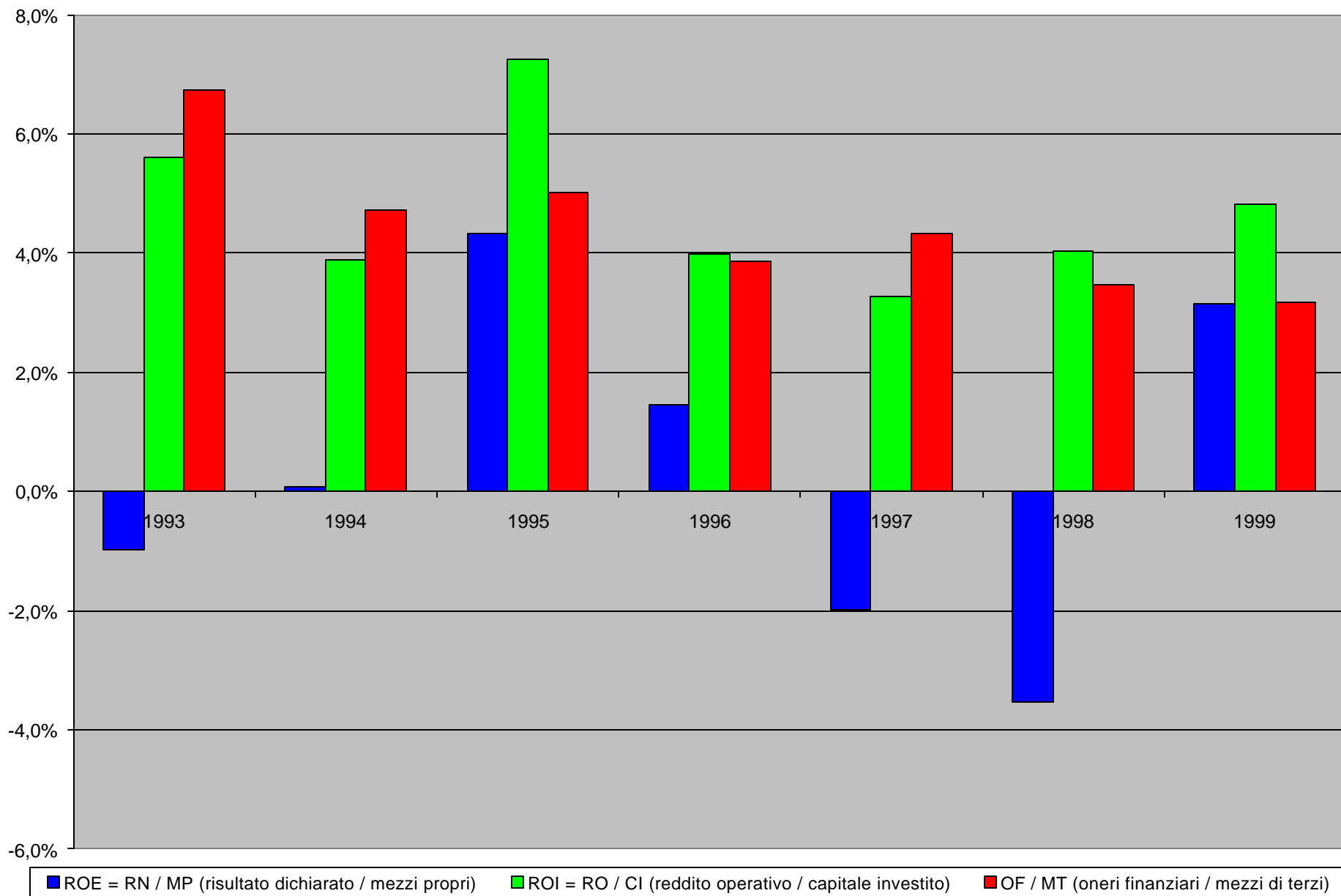


LII - IBM Italia S.p.A. - Indici finanziari

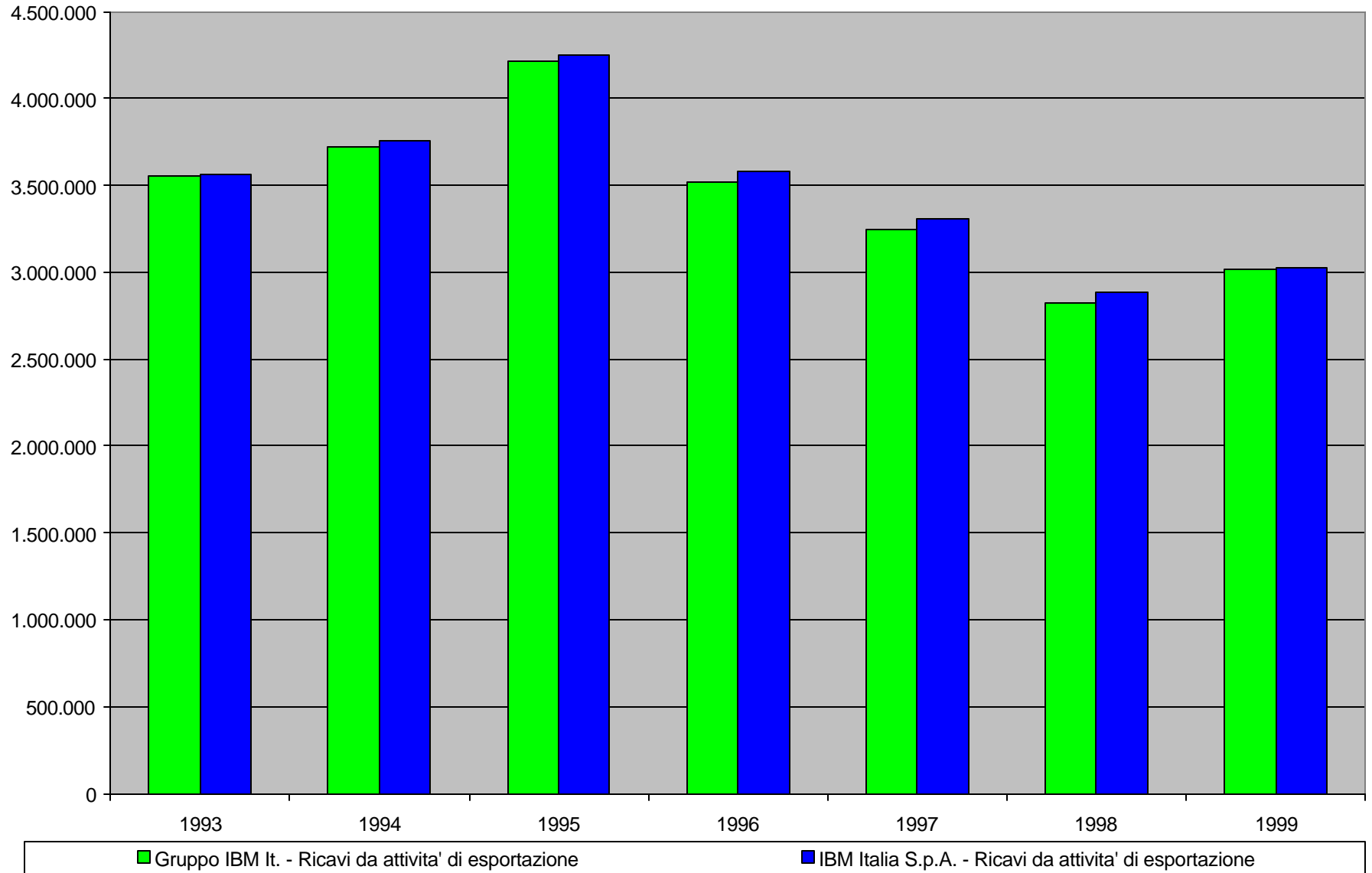


■ ROE = RN / MP (risultato dichiarato / mezzi propri) ■ ROI = RO / CI (reddito operativo / capitale investito) ■ OF / MT (oneri finanziari / mezzi di terzi)

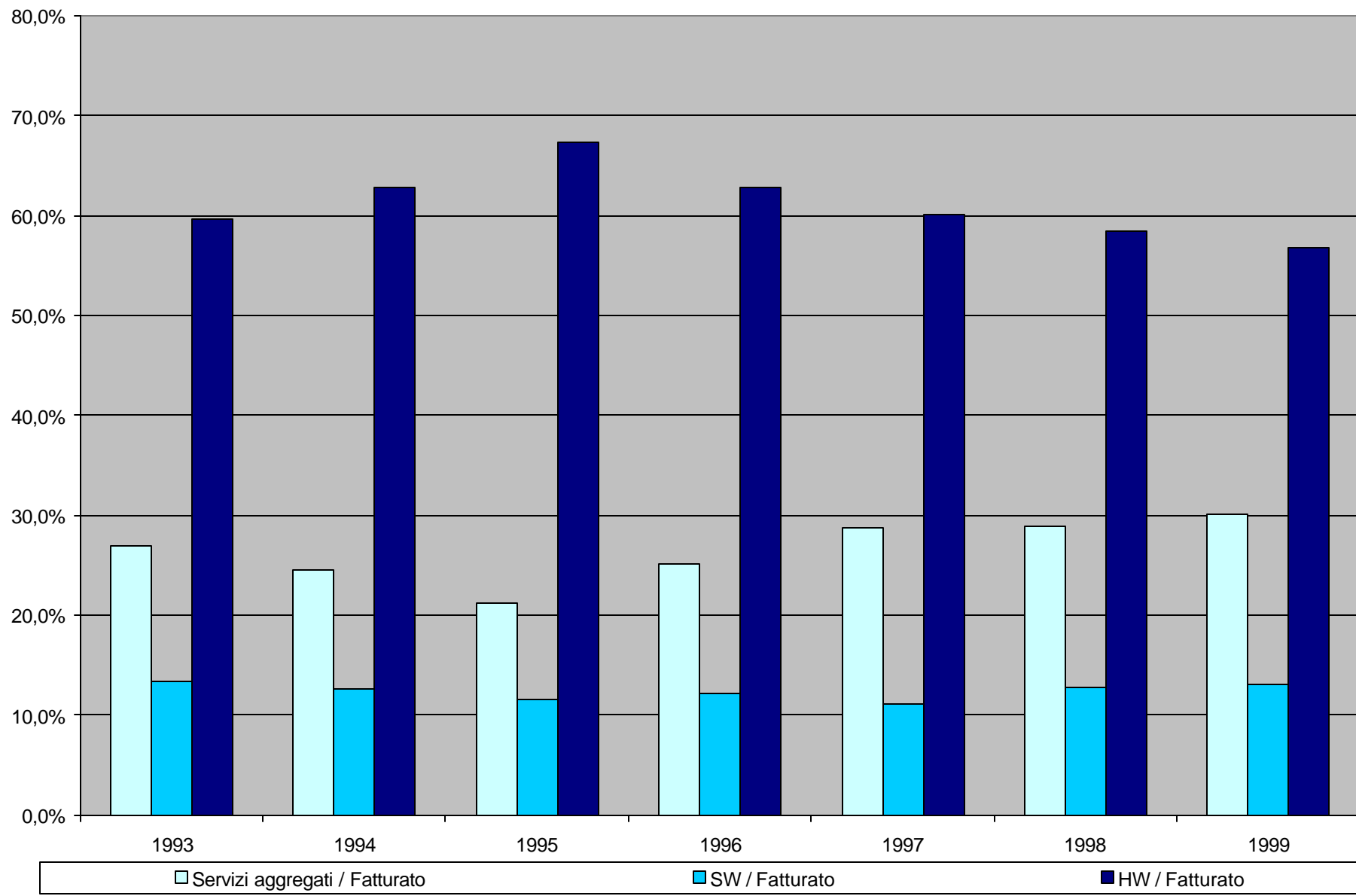
LIII - Gruppo IBM Italia - Indici finanziari



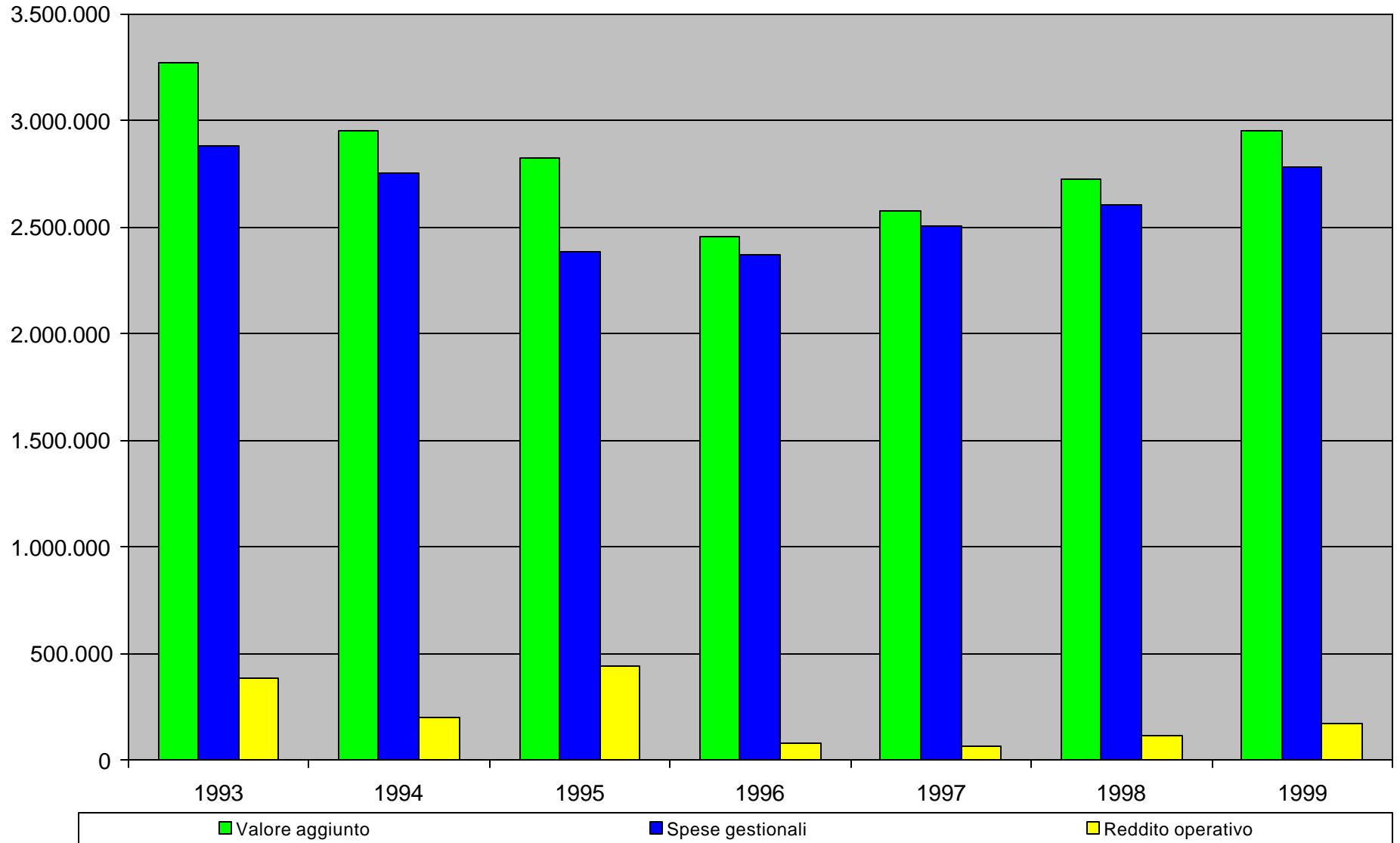
LIV - IBM Italia - Fatturato esportazione



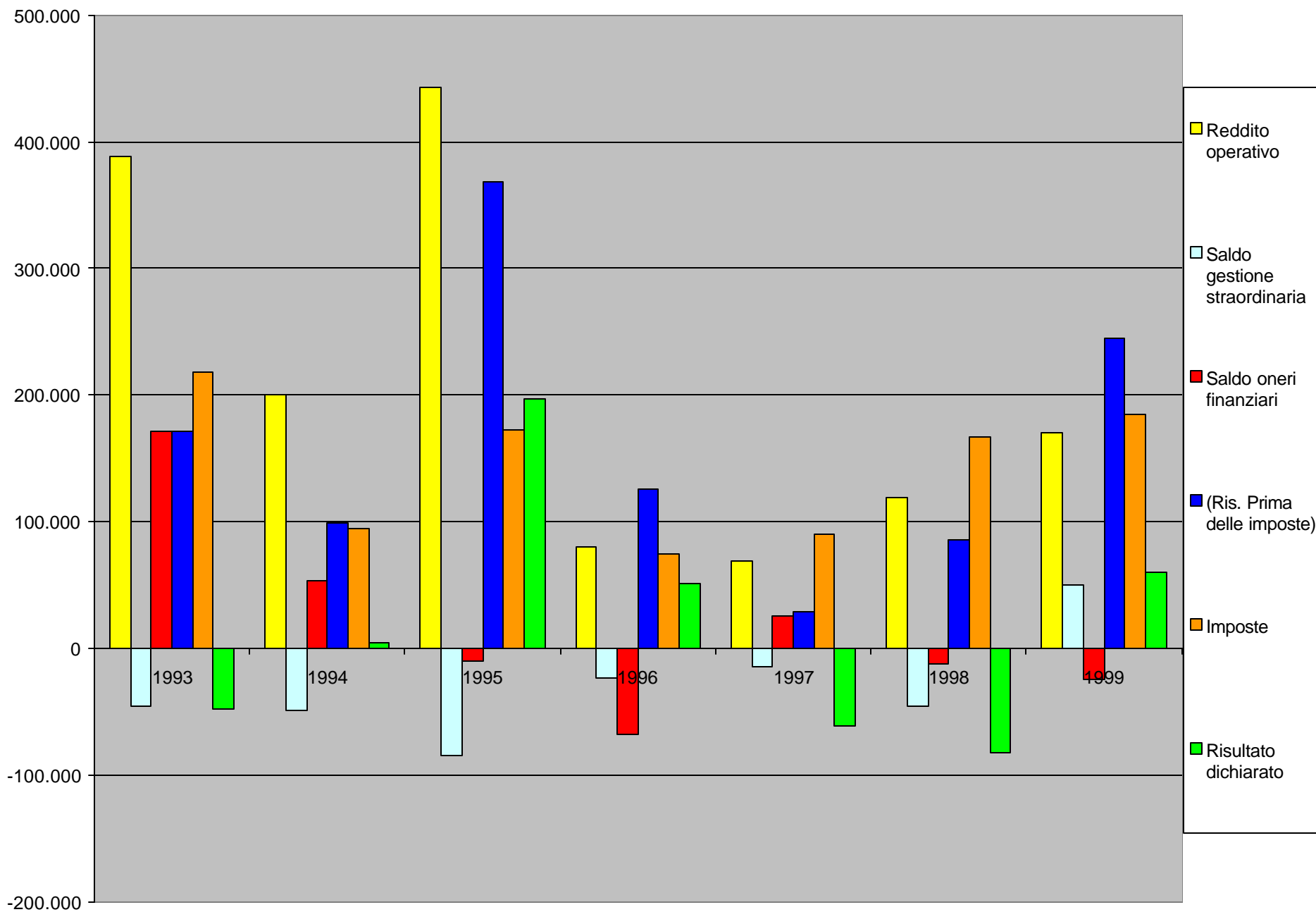
LV - IBM Italia S.p.A. - % di fatturato per tipo di prodotto



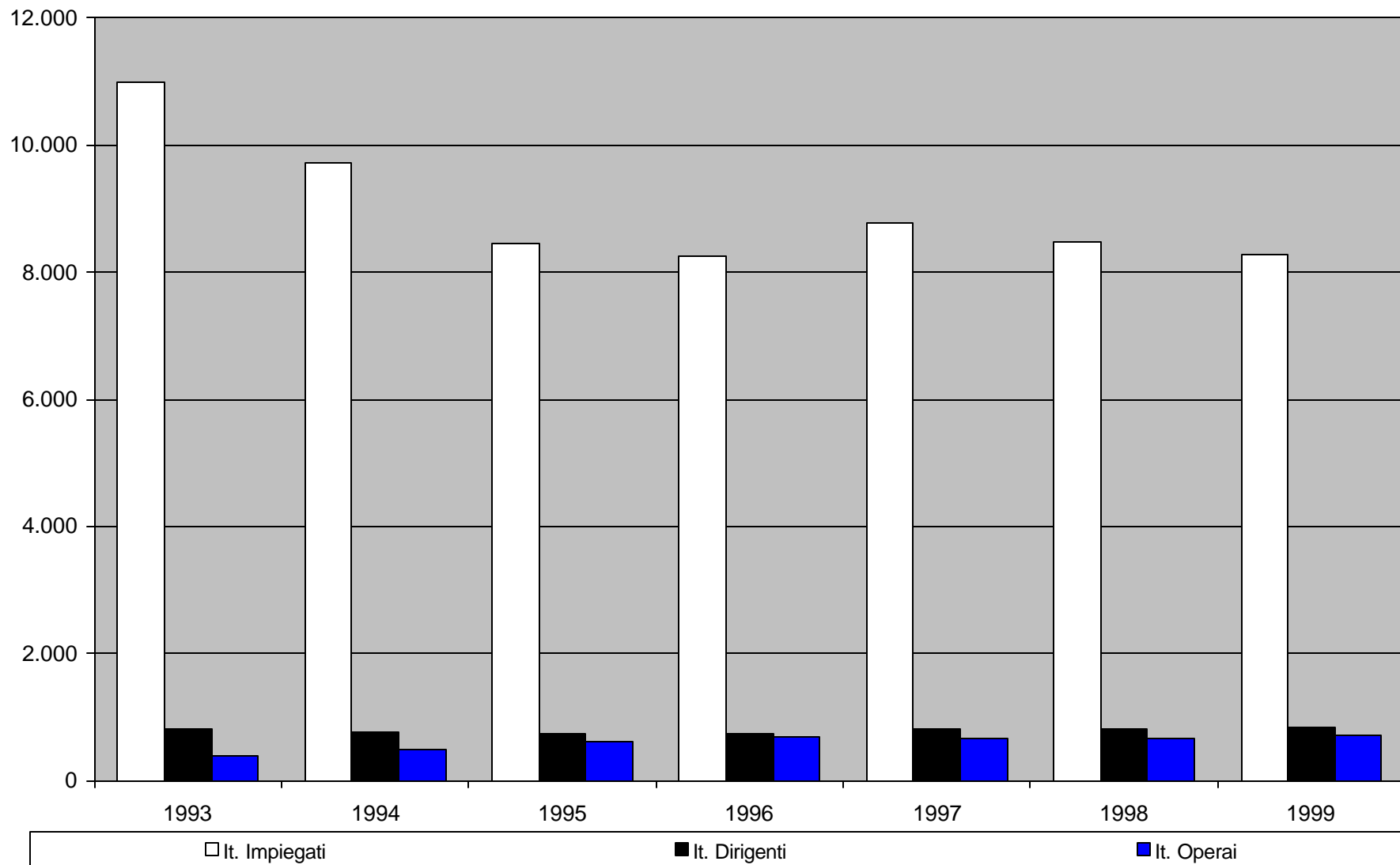
LVI - Gruppo IBM Italia - Reddito operativo



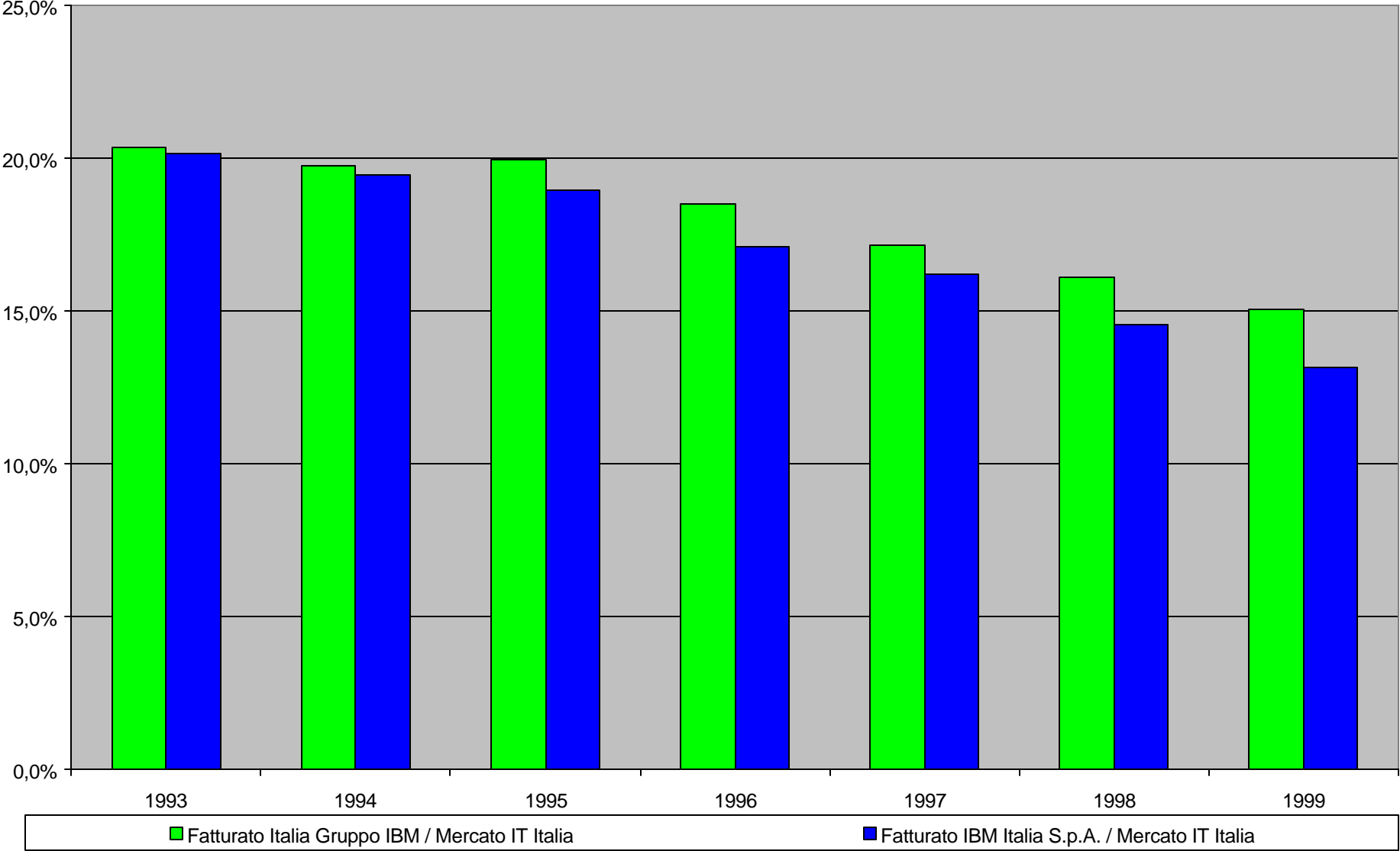
LVII - Gruppo IBM Italia - Risultato dichiarato



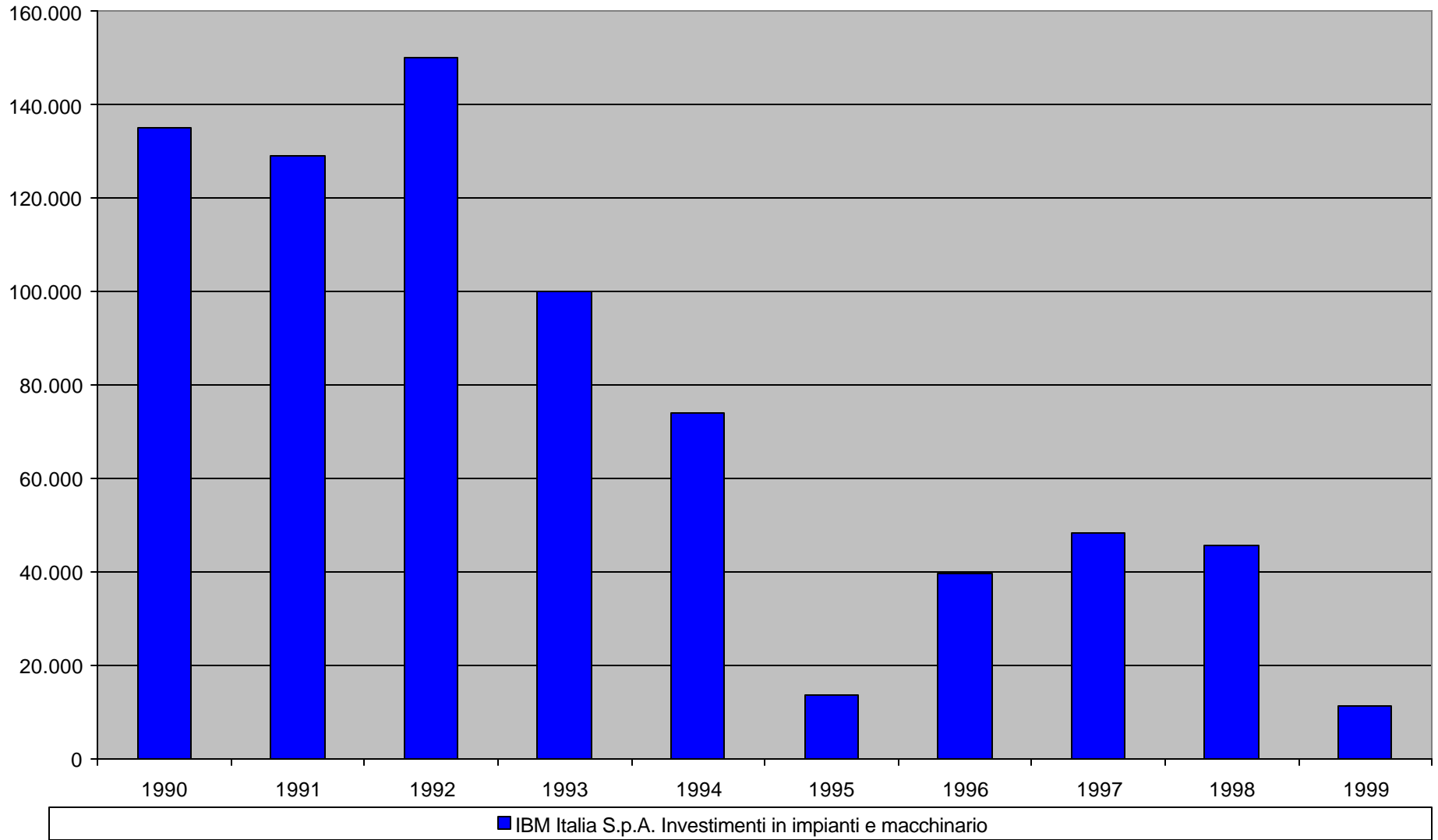
LXX - IBM Italia S.p.A. - Composizione della forza attiva



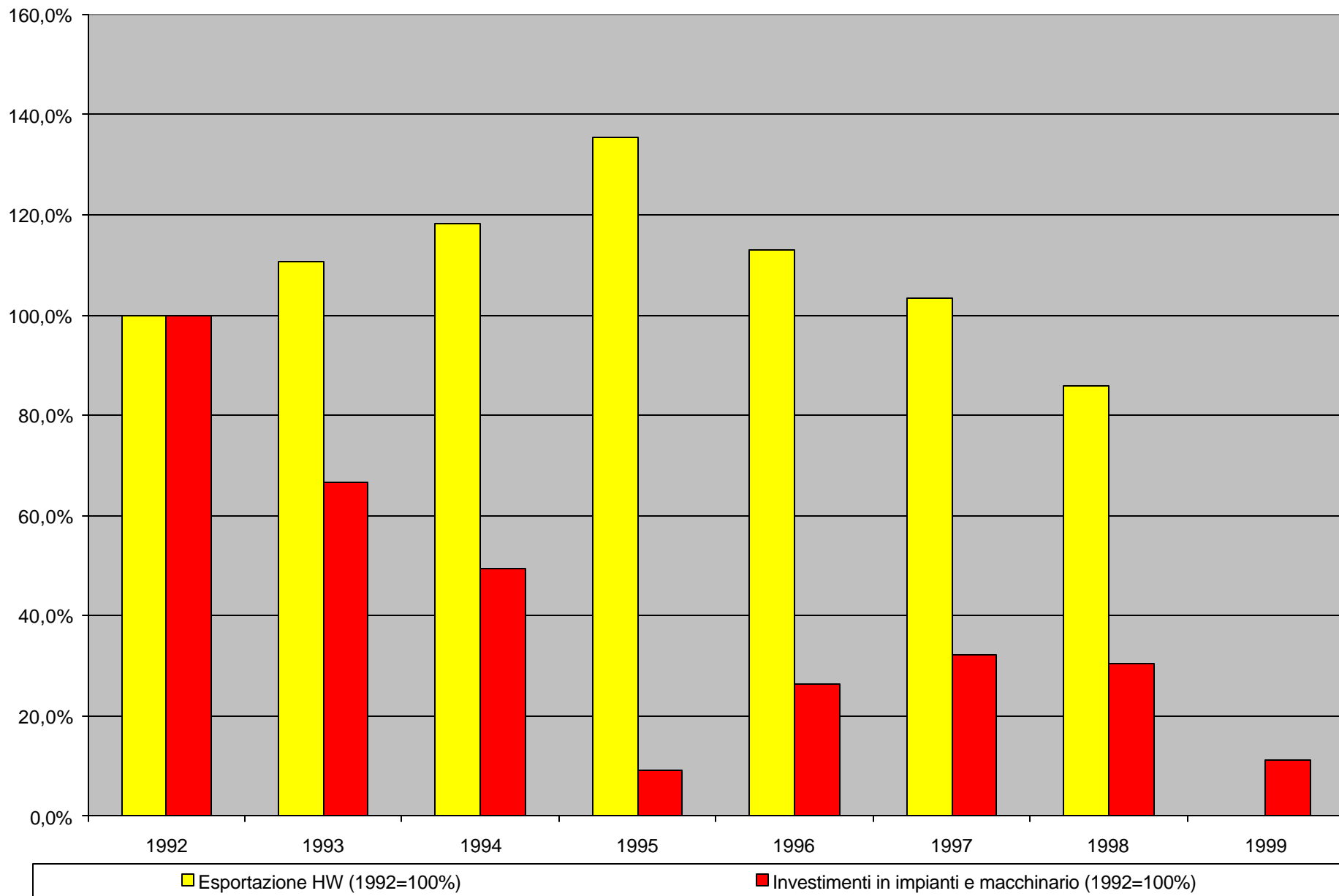
LXXI - IBM Italia - Quote di mercato IT in Italia



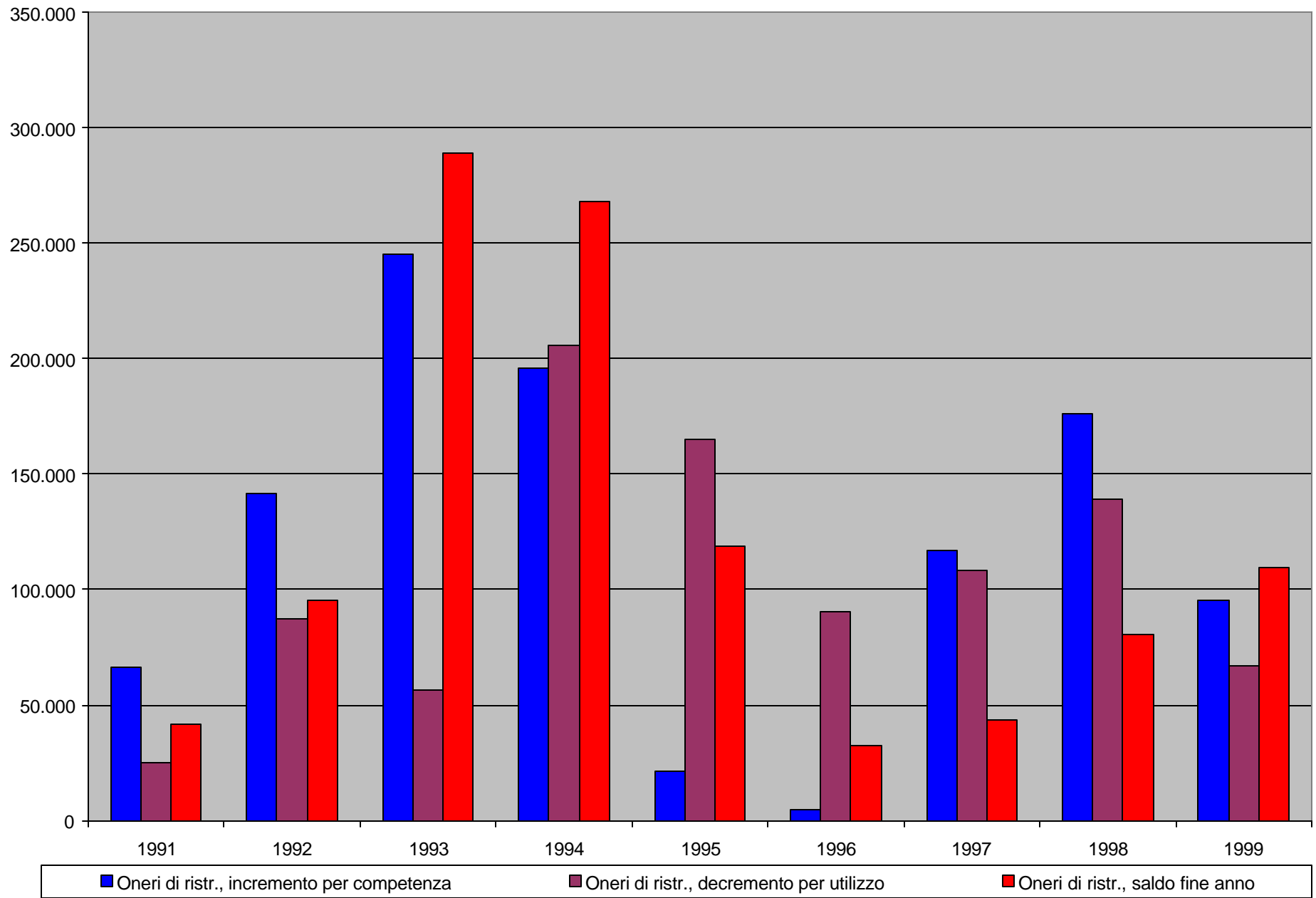
LXXII - IBM Italia S.p.A. - Impianti e macchinario



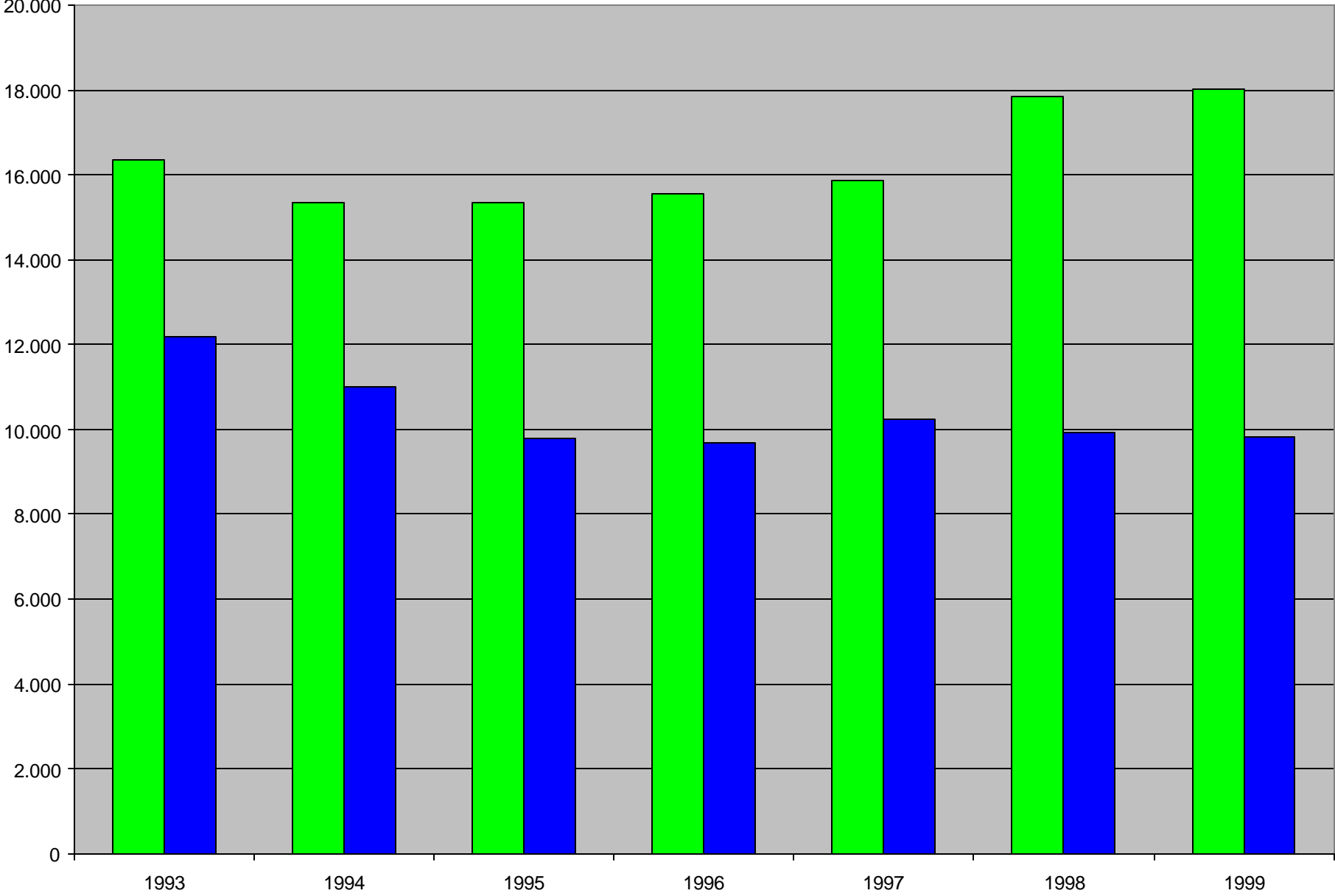
LXXIII - IBM Italia S.p.A. - La spremitura degli stabilimenti



LXXIX - IBM Italia S.p.A. - Fondo di ristrutturazione

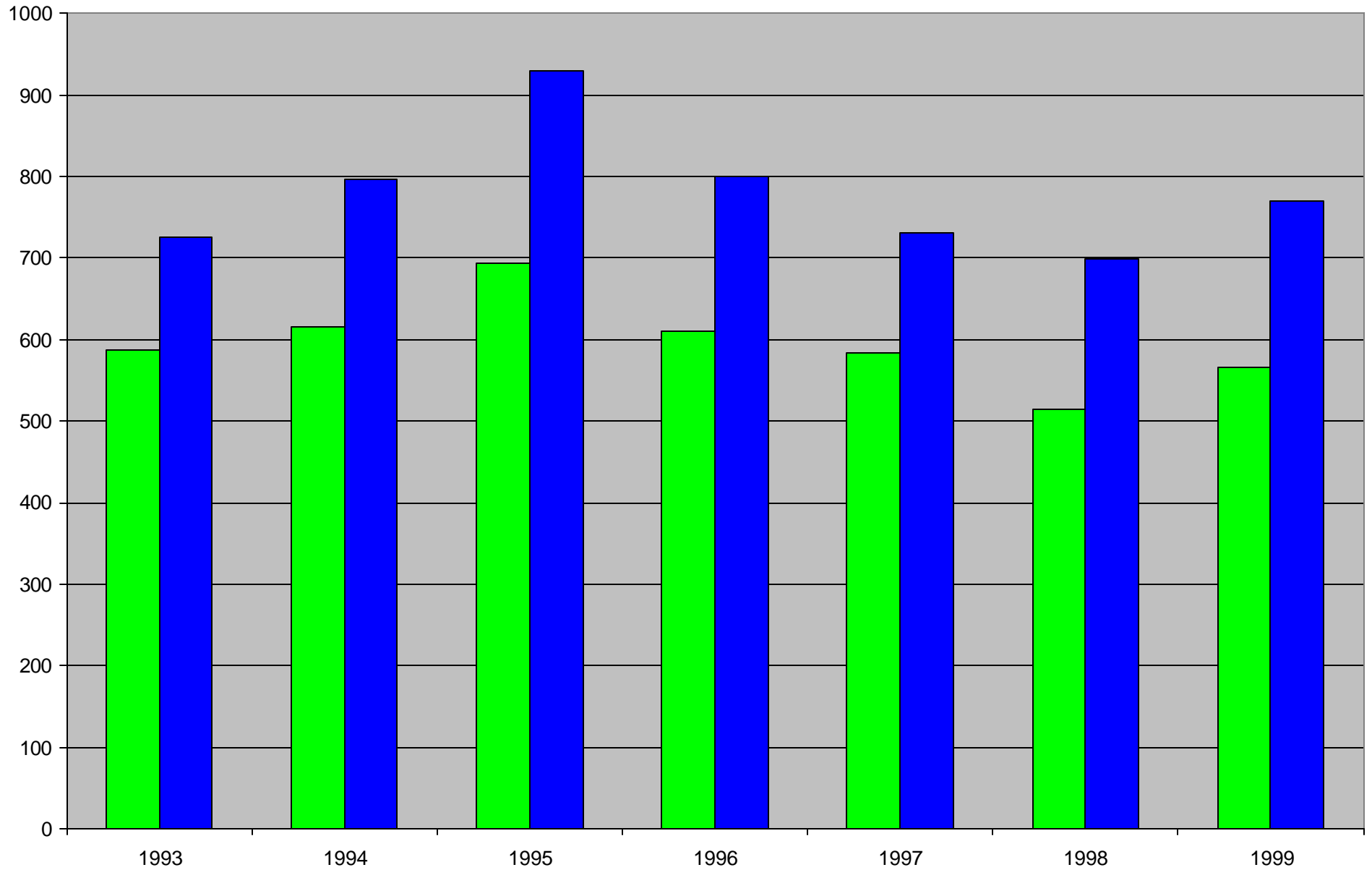


LXXX - IBM Italia - Numero medio di dipendenti



■ Gruppo IBM Italia, Numero medio di dipendenti ■ IBM Italia S.p.A., Numero medio di dipendenti

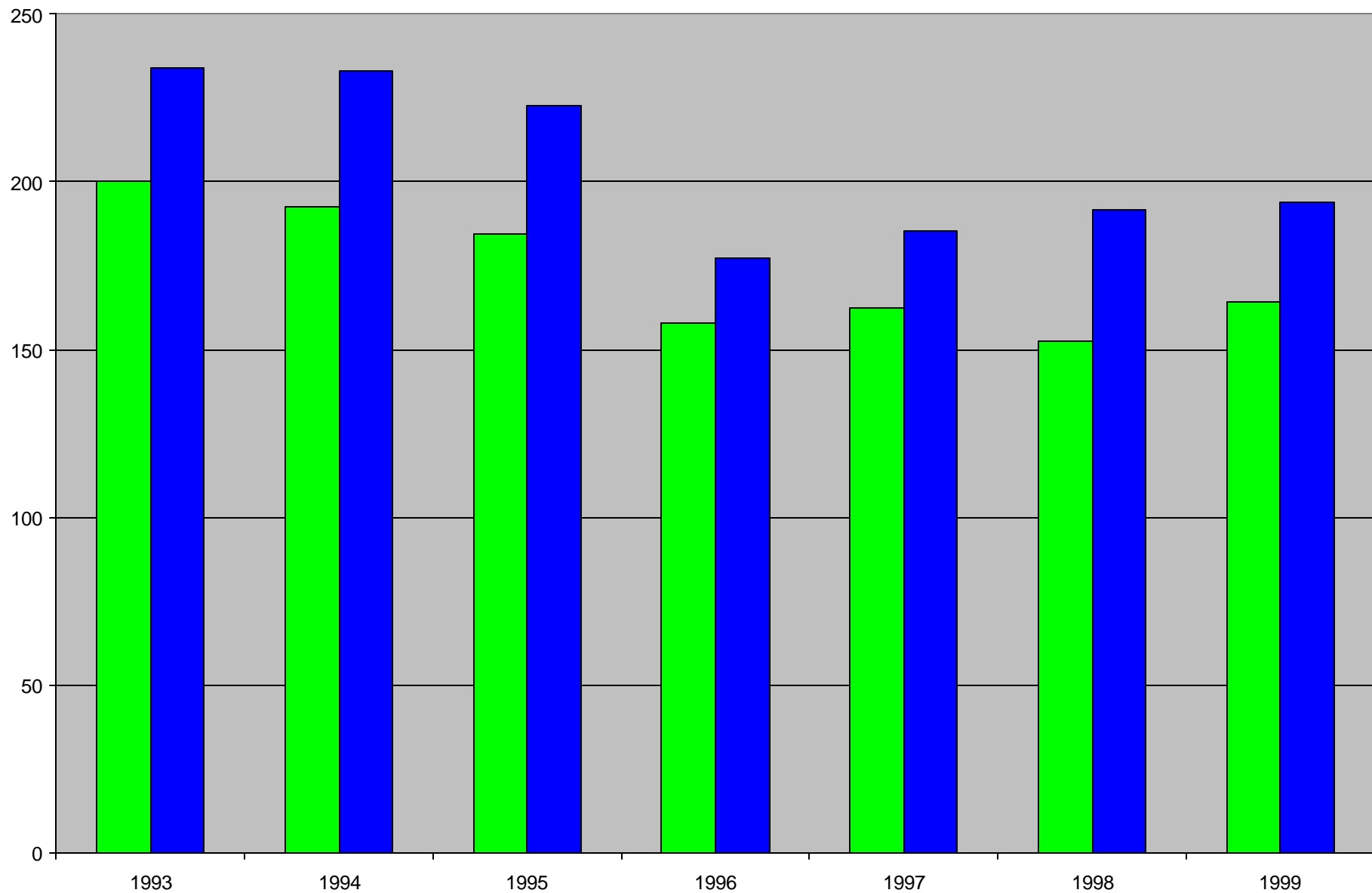
LXXXI - IBM Italia - Fatturato per dipendente



■ Gr. IBM Italia - fatturato / n. dipendenti

■ IBM Italia S.p.A. - fatturato / n. dipendenti

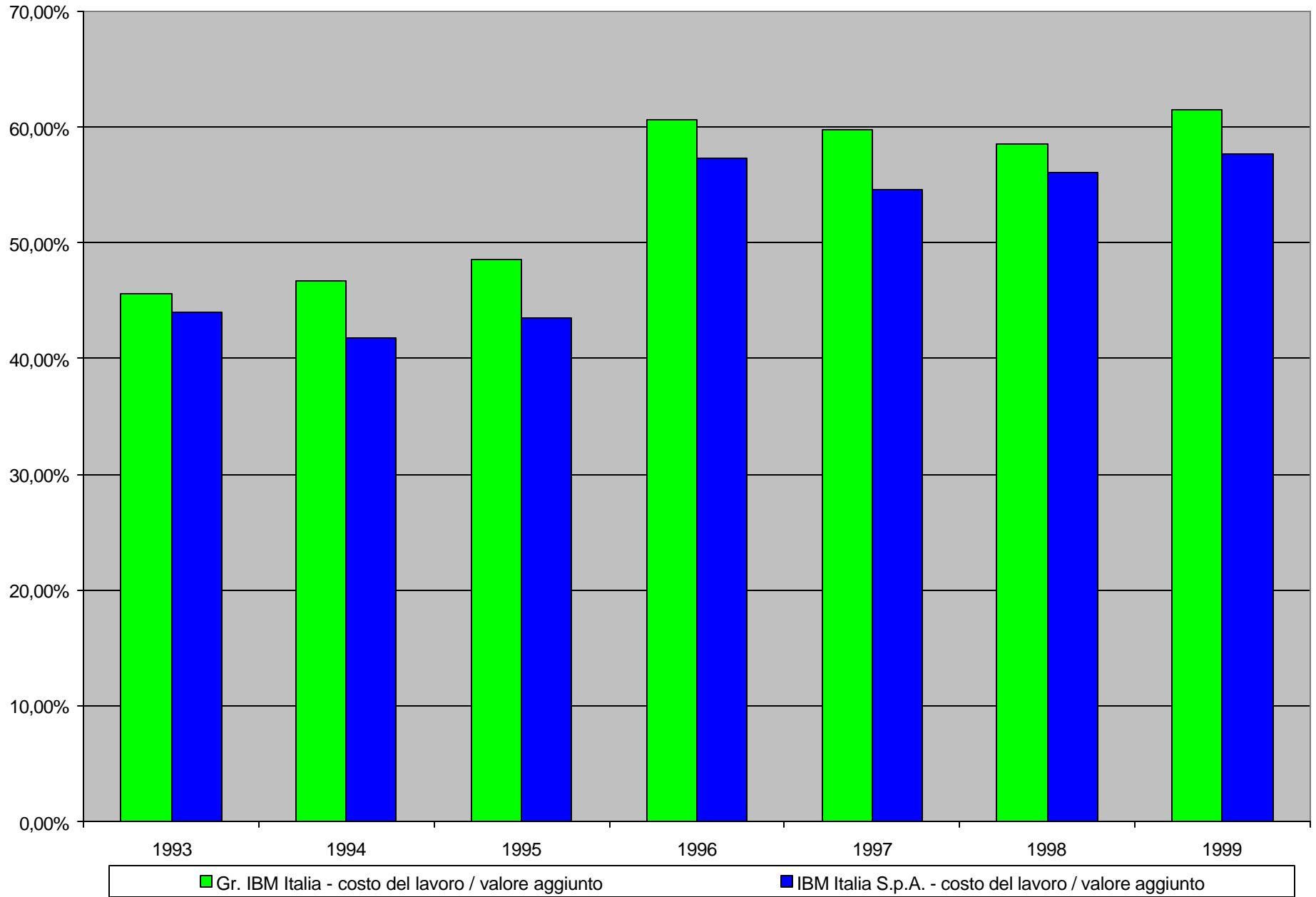
LXXXII - IBM Italia - Valore aggiunto per dipendente



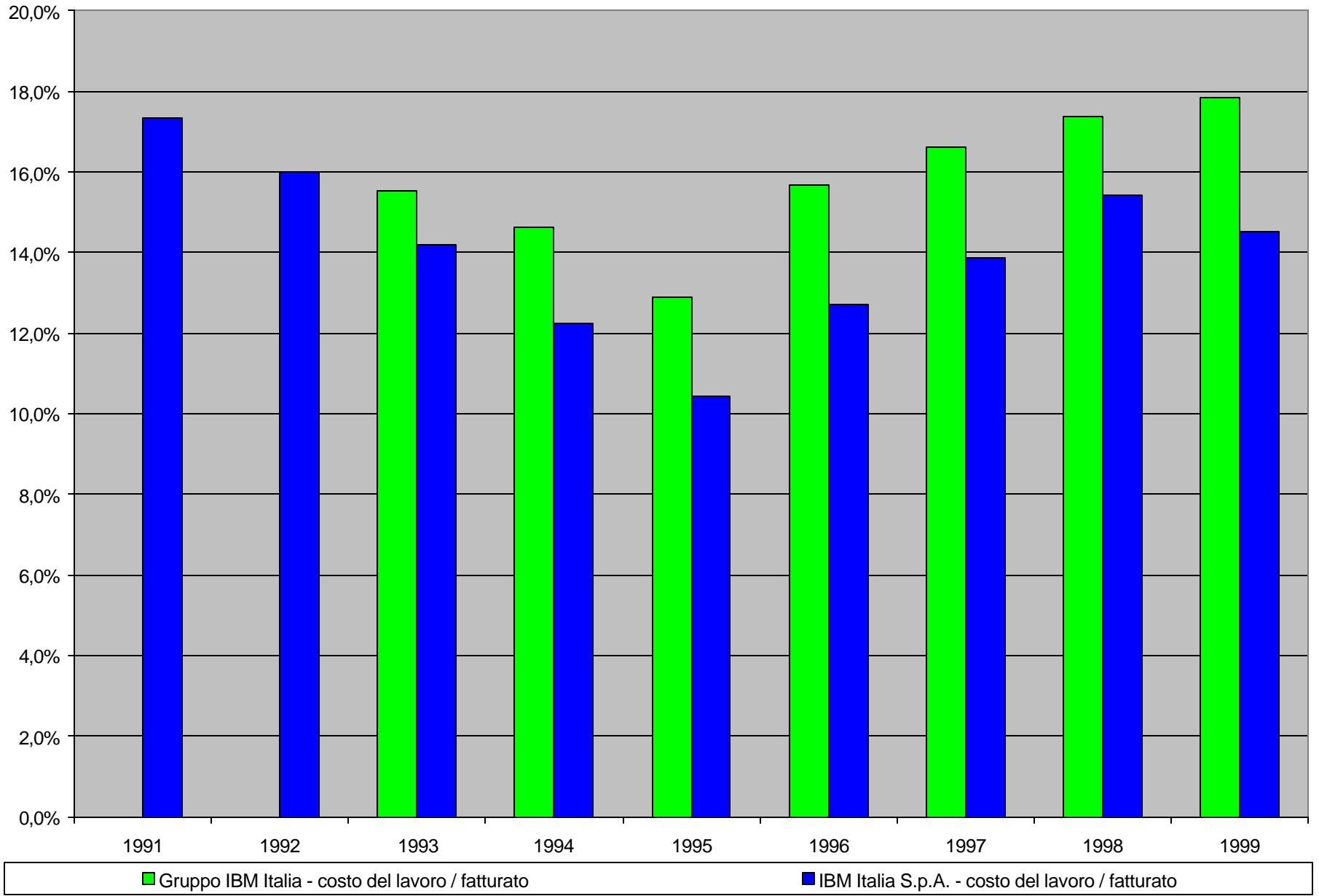
■ Gruppo IBM Italia - valore aggiunto / n.dipendenti

■ IBM Italia S.p.A. - valore aggiunto / n.dipendenti

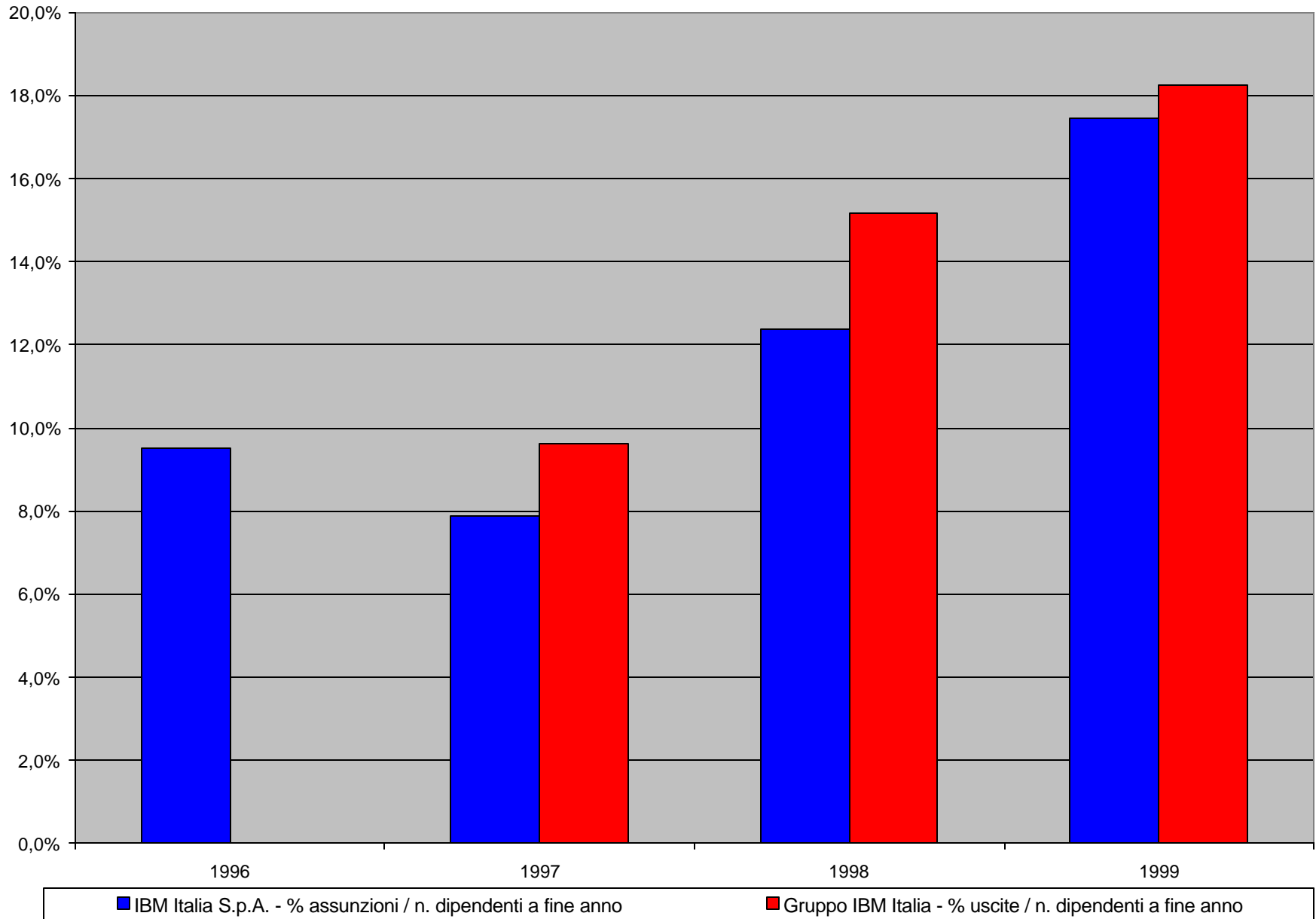
LXXXIII - IBM Italia - Costo del lavoro su valore aggiunto



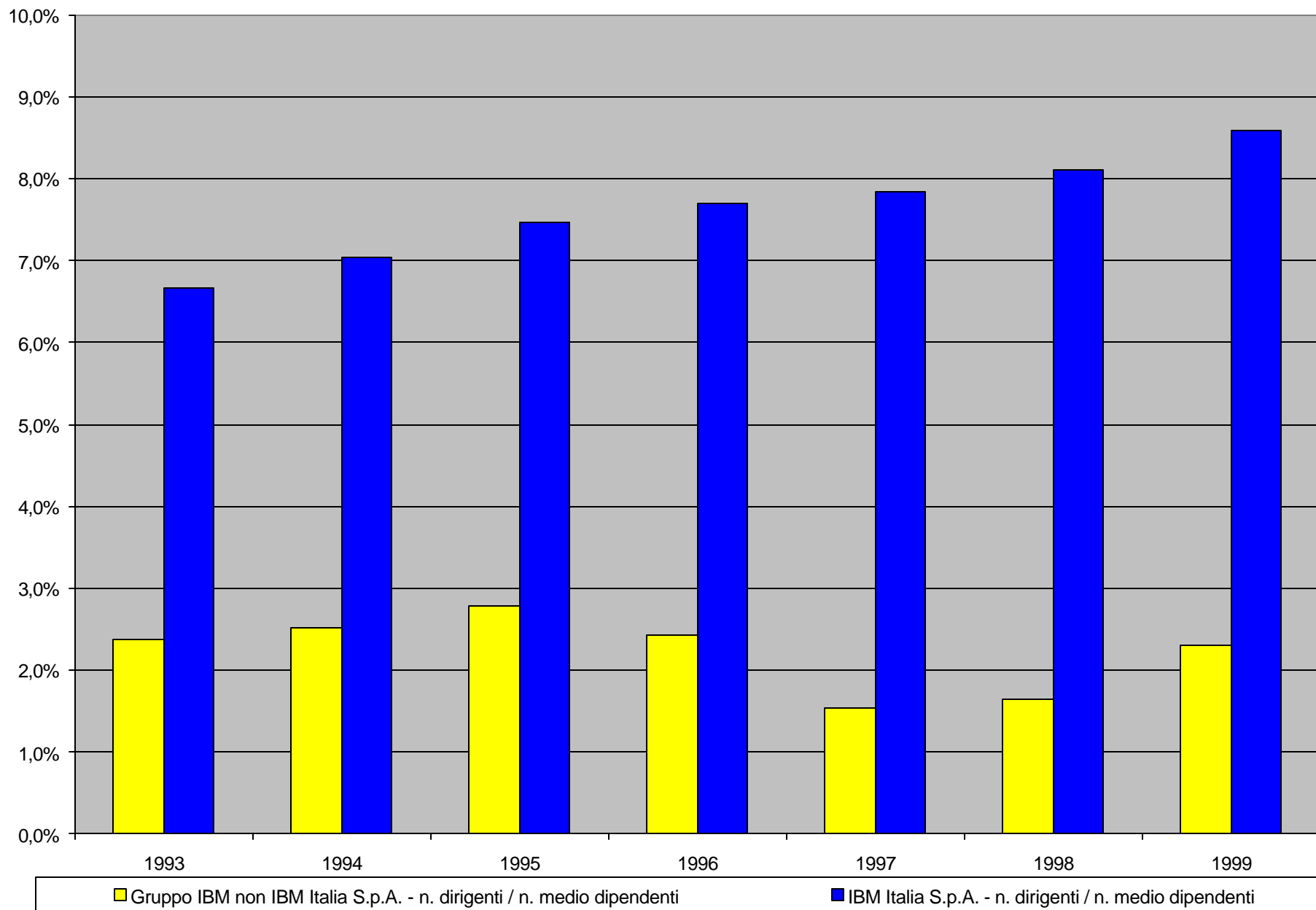
LXXXIV - IBM Italia - Costo del lavoro su fatturato



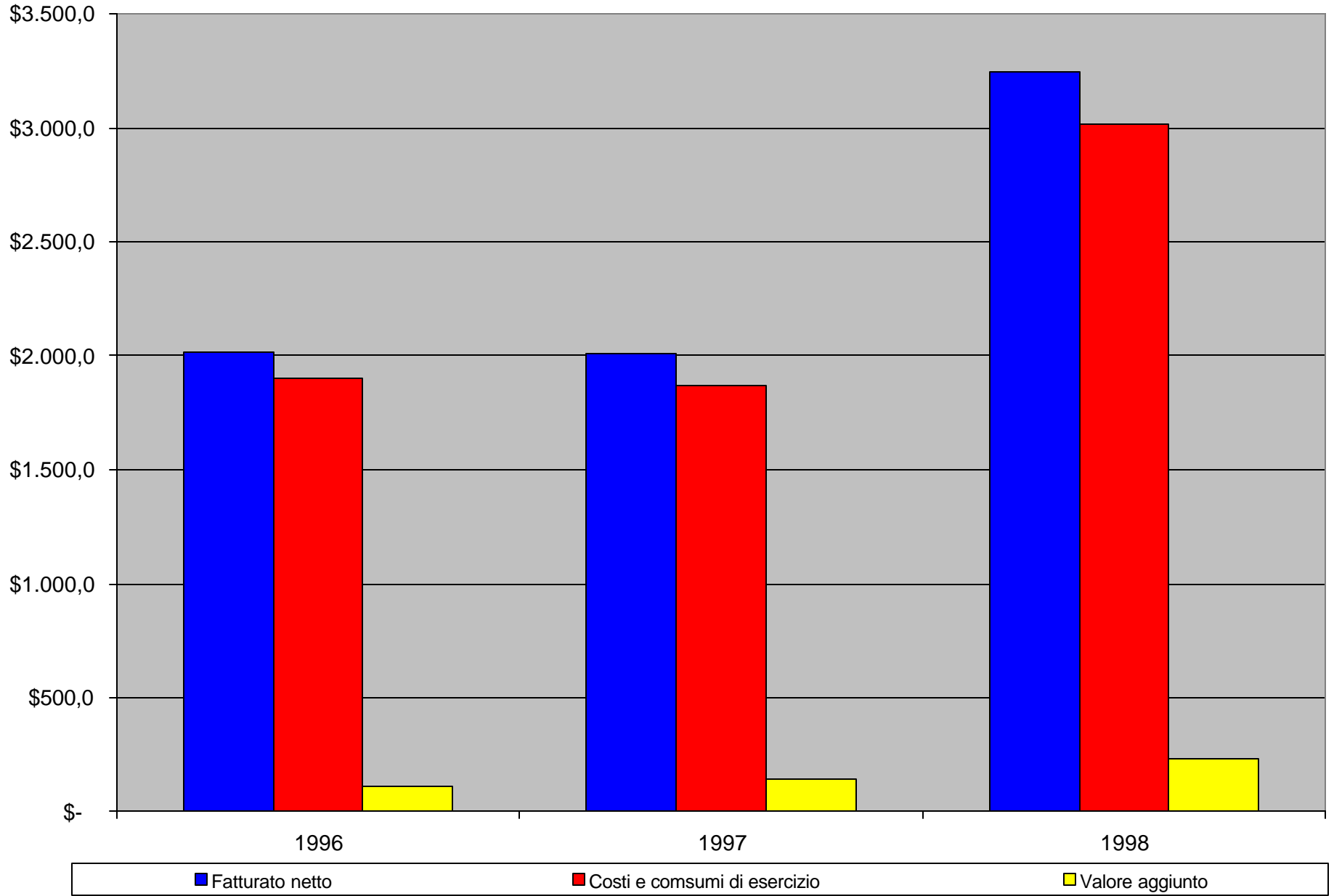
LXXXV - IBM Italia S.p.A. - Assunzioni e uscite in percentuale sui dipendenti



LXXXVI - IBM Italia - Dirigenti: centro e periferia



C - Celestica - Valore aggiunto



Appendice B: bibliografia e fonti

Bilanci IBM Italia 1991 – 1992 – 1993 – 1994 – 1995 – 1996 – 1997 - 1998;

IBM Investor Resources Quarterly Earnings:

<http://www.ibm.com/investor/financials/irfiqe.phtml> (1993 -1999)

Doug Carr, *IBM Redux*, Wiley & Sons, New York, 2000

Paul Carroll, *Big Blues, The Unmaking of IBM*, Crown Publishers Inc., New York 1993

Anthony Sampson, *Company Man*, HarperCollins Business, Hammersmith, London, 1995

Robert Slater, *Saving Big Blue*, Mc Graw Hill, New York, 1999

Una bibliografia più estesa su IBM è disponibile all'indirizzo

<http://www.lomb.cgil.it/rsuIBM/bibl.htm>

Appendice C: riclassificazione adottata

(alcuni valori possono essere nulli)

STATO PATRIMONIALE

Liquidità immediate. AC35 + AC41 + AC42 + AC43

Liquidità differite nette. AA1 + AA11 + AA12 + AB321 + AB323 + AB325 + AB327 + AC15 + AC211 + AC221 + AC231 + AC241 + AC251 + AC31 + AC32 + AC33 + AD1 + AD2 + AC2116 (= PD0314)

Rimanenze finali nette. AC11 + AC12 + AC13 + AC14

Attività correnti. Somma delle Liquidità immediate, delle Liquidità differite nette e delle Rimanenze finali nette.

Immobilizzazioni finanziarie nette. AB311 + AB312 + AB313 + AB322 + AB324 + AB326 + AB328 + AB33 + AC215 + AC225 + AC235 + AC245 + AC255

Immobilizzazioni tecniche nette. AB21 + AB22 + AB23 + AB24 + AB25

Immobilizzazioni immateriali nette. AB11 + AB12 + AB13 + AB14 + AB15 + AB16 + AB17

Attività immobilizzate nette. Somma delle immobilizzazioni finanziarie, tecniche e immateriali nette.

Capitale investito (C.I.). Somma delle Attività correnti e immobilizzate nette.

Debiti finanziari a b/t. PD011 + PD021 + PD031 + PD041 + PD071 + PD0812 + PD0912 + PD1012 + PD0314 (=AC2116)

Debiti verso fornitori. PD061 + PD0711 + PD0811 + PD0911 + PD1011

Altre passività non onerose. PD0412 + PD051 + PD081 + PD091 + PD101 + PD111 + PD121 + PD131 + PE1 + PE2

Passività correnti. Somma dei Debiti finanziari a b/t, dei Debiti verso fornitori e delle Altre passività non onerose.

Debiti finanziari a m/l termine. PD015 + PD025 + PD035 + PD045 + PD075 + PD0852 + PD0952 + PD1052

Passività non onerose a m/l termine. PB1 + PB2 + PB3 + PD0454 + PD055 + PD065 + PD0751 + PD085 + PD105 + PD115 + PD125 + PD135

Fondo T.F.R. e simili. PC1

Passività a m/l termine. Somma dei Debiti finanziari a m/l termine, delle Passività non onerose a m/l termine e del Fondo T.F.R. e simili.

Capitale sociale. PA1

Riserve. PA2 + PA3 + PA4 + PA5 + PA6 + PA7 + PA80 + Capitale e riserve di terzi

Risultato dichiarato. PA90

Azioni proprie. AB34 + AC34

Patrimonio netto. Somma del Capitale sociale, delle Riserve, del Risultato dichiarato al netto delle Azioni proprie.

Totale passività e patrimonio netto. Somma delle Passività correnti, delle Passività a m/l termine e del patrimonio netto; risulta uguale al Capitale investito.

CONTO ECONOMICO

Fatturato netto. CA1

Consumi di esercizio. CA2 + CA3 + CB06 + CB11

Costi esterni. CB07 + CB08 + CB095 + CB14 – CA510

Costi capitalizzati. CA4

Valore aggiunto. Somma del Fatturato e dei costi capitalizzati, meno i Consumi di esercizio e i Costi esterni.

Costo del lavoro. CB091 + CB092 + CB093 + CB094

Ammortamenti. CB101 + CB103 + CB105

Altri costi/proventi. CB13 + CB12 + CB106 – CA520

Reddito operativo. Valore aggiunto meno il Costo del lavoro, gli Ammortamenti e gli Altri costi/proventi.

Proventi e oneri diversi. (non inseriti)

Proventi finanziari. CC151 + CC152 + CC153 + CC160 + CC161 + CC162 + CC163 + CC164 + CC165 + CC166 + CC167 + CC168 + CC169

Oneri finanziari. CC17

Risultato lordo. Somma dei Proventi finanziari, dei Proventi e oneri diversi, del Reddito operativo meno gli Oneri finanziari.

Saldo della gestione straordinaria. CD18 – CD19 + CE20 – CE21

Accantonamenti fiscalmente regolamentati. CE24 + CE25

Imposte. CE22

Risultato dichiarato. Somma del Risultato lordo e del Saldo della gestione straordinaria meno le Imposte.

Appendice D: definizioni economiche in inglese e omologhe in italiano²⁵

A

accounts payable. Amounts companies owe suppliers for goods and services. Listed in the current liabilities section on the statement of financial position.

accounts receivable. Amounts customers owe a company from sales of goods or services that the company expects to collect within one year. Listed in the current assets section on the statement of financial position.

annual report. A report a company publishes for its stockholders at the end of each fiscal year. The report includes required elements such as an auditors' report and the company's statement of earnings, statement of financial position, and statement of cash flows. The report also includes elements such as letters and articles by the company's executives, information on its financial condition, and significant events.

assets. Anything companies own. These things might be physical assets such as buildings, trucks, and inventories of products, equipment, and cash. Or these things might be intangible assets such as goodwill, trademarks, and patents. Listed as a category on the statement of financial position. See also **accounts receivable, current assets, fixed assets, noncurrent assets.**
Total assets: capitale investito, in quanto valore globale delle attività dello Stato Patrimoniale.

auditor. A firm of certified public accountants a company hires as an independent third party to review its financial information. The auditor's main purpose is to make sure the statement of earnings, statement of financial position, and statement of cash flows fairly present the company's financial condition, and that they comply with GAAP.

auditors' opinion. A summary of the findings of a firm of certified public accountants that audits, or examines, a company's financial statements. This report is included in the company's annual report. Also called auditors' report and report of independent accountants.

auditors' report. A summary of the findings of a firm of certified public accountants that audits, or examines, a company's financial statements. This report is included in the company's annual report. Also called auditors' opinion and report of independent accountants.

B

backlog. The amount of a company's unfilled orders at the end of the year. When the company fills the orders the following year, it records the revenue on the statement of earnings. Frequently, a company will give its perspective on backlog in the management discussion section in the annual report.

balance sheet. A financial statement that reports a company's assets and the claims against them — liabilities and stockholders' equity — at a set date noted on the statement. Also called statement of financial position.

bond. A form of debt security a government or corporation issues, promising payment of the original investment plus interest on specified future dates. See also **marketable securities**.

book value. The value of an asset, a liability, or a stockholders' equity account. For a fixed asset, it is typically the cost of the asset minus accumulated depreciation. As companies continue to use fixed assets to generate revenue, the book values lessen, and sometimes ultimately reach zero. See also depreciation.

b/t. Breve termine

C

cash. Currency and checks on hand and deposits in banks. Listed in the current assets section on the statement of financial position. See also **cash equivalents**.

cash equivalents. Short-term, temporary securities that can be quickly and easily converted to cash. Listed in the current assets section on the statement of financial position. See also **cash**.

CEO. Chief Executive Officer. *Amministratore delegato*

CFO. Chief Financial Officer

consolidated statements. Financial statements of a company that presents the financial information of all its holdings as one company.

current assets. Assets a company can convert to cash within one year. Examples are accounts receivable and inventories of products to sell. Listed in the assets category on the statement of financial position. See also **accounts receivable, assets, fixed assets**.

current liabilities. Obligations a company has to others, such as creditors, suppliers, and tax authorities, payable within one year. Listed in the liabilities category on the statement of financial position. See also **accounts payable, debt, income taxes**.

D

debt. Money a company has borrowed and must repay, frequently with interest. Listed in the liabilities category on the statement of financial position. **Total debt: Mezzi di terzi onerosi, per differenziarli dalle voci successive, Other liabilities and deferred income taxes, e Accounts payable, taxes, and accruals considerate passività non onerose.**

depreciation. An allowance for wear or age made to the value of a fixed asset, allocating its cost over its estimated useful life. Listed in the assets category on the statement of financial position. See **also book value**.

dividends. Cash or stock payments from a company's profits distributed to stockholders, an equal amount for each share of stock owned. Listed as dividends on the statement of stockholders' equity.

E

earnings per share (EPS). The portion of a company's profit assigned to each share of stock. For example, if the profit is \$1 million and 500,000 shares are

outstanding, the earnings per share would be \$2 (\$1 million ÷ 500,000 shares = \$2). Listed in the per share of common stock amounts category on the statement of earnings.

earnings report. A financial statement that reports the results of a company's business operations (revenue and expenses) for a set period, usually one year. Also called an income statement, statement of earnings, statement of operations, and statement of profit and loss.

equity. The part of a company's assets that belongs to the stockholders. In other words, the amount that would remain if a company sold all of its assets and paid off all of its liabilities. Listed as stockholders' equity on the statement of financial position and on the statement of stockholders' equity. *Mezzi propri.*

expenses. Costs such as salaries, rent, office supplies, advertising, and taxes. Listed in the operating expenses category on the statement of earnings.

F

Financial Accounting Standards Board (FASB). An association of accounting professionals that decides, maintains, and communicates generally accepted accounting principles (GAAP).

fixed assets. Anything companies use for more than one year to manufacture, display, store, and transport products. Often called "Property, plant, and equipment" because that's what fixed assets usually are. Listed after current assets in the assets category on the statement of financial position. See also **assets, noncurrent assets.**

footnotes. An annual report section that provides information essential to fully understanding the financial statements. Notes explain the financial statements' numbers and any significant events affecting them. Notes also provide additional detail and provide supplementary financial information. Also called notes.

Form 10-K. A financial report the SEC requires companies to submit yearly. This audited form contains more detailed information than the financial statements in the annual report.

Form 10-Q. A financial report the SEC requires companies to submit quarterly. This unaudited form includes briefer, less detailed financial statements than those in the annual report.

G

generally accepted accounting principles (GAAP). A set of rules and financial reporting guidelines companies must follow to prepare and present the financial information on the statements. See also **Financial Accounting Standards Board (FASB).**

goodwill. An intangible asset that adds value to the worth of a company, for example, the reputation of its products, services, or personnel. Listed in the assets category (sometimes as "Investments and sundry assets") on the statement of financial position. See also **asset, intangible assets, noncurrent assets.**

gross income. The difference between a company's total sales and its cost of sales. Listed as a category on the statement of earnings. Also called gross profit.

gross profit. The difference between a company's total sales and its cost of sales. Listed as a category on the statement of earnings. Also called gross income. *Ho tradotto **Gross profit con Valore aggiunto perché la definizione coincide con quella italiana, a meno dei costi capitalizzati, che non vengono disaggregati nei dati USA disponibili; comunque nei bilanci italiani hanno un'incidenza trascurabile e probabilmente è lo stesso per quelli americani.***

I

IGS IBM Global Services

income statement. A financial statement that reports the results of a company's business operations (revenue and expenses) for a set period, usually one year. Also called an earnings report, statement of earnings, statement of operations, and statement of profit and loss.

income taxes. Fees placed by federal, state, local, and foreign governments on a company's earnings. Listed on the statement of earnings.

intangible assets. Anything non-physical, such as goodwill, trademarks, and patents, that have value for a company. Listed in the assets category (sometimes as "Investments and sundry assets") on the statement of financial position. See also **asset, fixed assets, goodwill.**

inventories. All goods and materials available for sale (in the case of wholesalers, retailers, and distributors) or raw materials and supplies, work in process, and finished goods (in the case of manufacturers). Listed in the current assets section on the statement of financial position.

investments. A company's equity ownership in unconsolidated subsidiaries and affiliates. Listed in the category of assets (for example, "Investments and sundry assets") on the statement of financial position.

investor relations. The division of a company that answers stockholders' questions and sends them regular updates about the company's performance.

Interest expense. Oneri finanziari.

IT Information Technology

L

leverage. A company's use of debt, instead of its equity, to support its assets and grow.

liabilities. A company's debts to a lender, a supplier of goods and services, a tax authority, a landlord, and others. Listed as a category on the statement of financial position. ***Total liabilities: Mezzi di terzi (onerosi e non) per rispettare il concetto che le passività dello Stato patrimoniale si possono rappresentare come somma di Mezzi propri e Mezzi di terzi. Fra le passività dello Stato patrimoniale USA (Liabilities and Stockholders' equity) non compare esplicitamente il Risultato dichiarato, considerate già incluse nei Mezzi propri.***

limited. Responsabilità limitata delle imprese; introdotta in UK nel 1855.

liquid asset. An asset that can be quickly converted into cash. Examples include cash and marketable securities. See also **cash equivalents.**

long-term debt. Debt a company will repay after one year. Listed in the liabilities category on the statement of financial position.

M

market value. The amount two unrelated parties agree one of them will pay for something the other has. Also, the value of a company determined by multiplying the total number of outstanding shares by the market price per share. For example, if a company has 4,000,000 shares of stock outstanding and the current price per share is \$50, the company's market value is $4,000,000 \times \$50$ or \$200 million.

marketable securities. Financial assets, such as stocks and bonds, that companies can convert to cash. Listed as assets on the statement of financial position.

ML. Medio/lungo (termine).

N

net earnings. A company's total revenue less total expenses, showing what a company earned (or if lost, called net loss) for a set period, usually one year. Listed often literally as the "bottom line" on the statement of earnings. Also called net income and net profit. *Risultato dichiarato, in quanto risultato finale del Conto economico dopo le imposte.*

net income. A company's total revenue less total expenses, showing what a company earned (or lost, called net loss) for a set period, usually one year. Listed often literally as the "bottom line" on the statement of earnings. Also called net earnings and net profit.

net profit. A company's total revenue less total expenses, showing what a company earned (or lost, called net loss) for a set period, usually one year. Listed often literally as the "bottom line" on the statement of earnings. Also called net earnings and net income.

net sales. A company's total sales less returned merchandise and discounts. Listed on the statement of earnings.

net worth. The amount of a company's stockholders' equity. Listed as total stockholders' equity on the statement of financial position.

noncurrent assets. Anything of long-term value to a company, including fixed assets and intangible assets. Listed in the assets category (after current assets) on the statement of financial position. See also **fixed assets, goodwill, intangible assets.**

notes. An annual report section that provides information essential to fully understanding the financial statements. Notes explain the financial statements' numbers and any significant events affecting them. Notes also provide additional detail and provide supplementary financial information. Also called footnotes.

O

operating expenses. Costs related to a company's operations. Examples are salaries, advertising, sales commissions, travel, and entertainment. Listed as a category on the statement of earnings.

operating income (or loss). The result of deducting the cost of all sales and operating expenses from a company's net sales. Listed on the statement of earnings. *Operating income: Reddito Operativo*

other income. *Gestione straordinaria.*

P

price earnings ratio (P/E ratio). A ratio used to evaluate the relationship between a company's price per share and the earnings per share (EPS). For example, if a company's stock is selling for \$12 per share and the earnings per share is \$2, the P/E ratio is 6 ($12 \div 2 = 6$).

R

ratio. A measure of the relative size of two numbers. Usually, financial ratios are expressed as a times multiple (x) or a percentage (%). Ratios provide a quick way to compare a company to its performance over time, to other companies in the same industry, and to the industry average.

R,D&E. Research, Development and Engineering: *Ricerca e sviluppo.*

report of independent accountants. A summary of the findings of a firm of independent certified public accountants that audits, or examines, a company's financial statements. This report is included in the company's annual report. Also called auditors' report and a auditors' opinion.

retained earnings. The total amount of a company's net earnings since its inception, minus any payments made to stockholders. Retained earnings is actually part of stockholders' equity and represents the portion of a company's assets that are financed from profitable operations rather than from selling stock to investors or borrowing from external sources. Listed on the statement of financial position.

revenue. The total flow of funds into a company, mostly for sales of its goods or services. Listed as the first category on the statement of earnings. *Revenue: Fatturato netto perché secondo la riclassificazione adottata la produzione non venduta (la variazione delle rimanenze in corso di lavorazione ecc.) viene detratta dai consumi di esercizio senza influenzare il Fatturato.*

ROE Return On Equity. *Indice di redditività dei mezzi propri E' il rapporto fra risultato dichiarato e patrimonio netto.*

ROI Return On Investment. *Indice di redditività del capitale investito. E' il rapporto tra reddito operativo, sommato ai proventi finanziari, e il capitale investito netto. Dà una misura dell'equilibrio costi/ricavi della gestione caratteristica e di quella accessoria.*

ROS Return On Sales. *Indice di redditività delle vendite. E' il rapporto tra reddito operativo e fatturato netto.*

S

s.a. Servizi aggregati

S,G&A. Sales, General and Administration

S,G&D. Sales, General and Distribution

SEC. Abbreviation for Securities and Exchange Commission. A U.S. government agency responsible for, among other things, ensuring publicly held companies report financial information to stockholders regularly.

SEC Form 10-K. A financial report the SEC requires companies to submit yearly. This audited form contains more detailed information than the financial statements in the annual report.

SEC Form 10-Q. A financial report the SEC requires companies to submit quarterly. This unaudited form includes briefer, less detailed financial statements than those in the annual report.

Securities and Exchange Commission (SEC). A U.S. government agency responsible for, among other things, ensuring publicly held companies report financial information to stockholders regularly.

securities. Investments, including stocks and bonds. Listed as assets on the statement of financial position. **share.** A certificate of ownership in a company. Also called stock.

statement of cash flows. A financial statement that reports the flow of cash in and out of a company for a set period, usually one year. It reports the operating activities, investing activities and financing activities of the company.

statement of earnings. A financial statement that reports the results of a company's business operations (revenue and expenses) for a set period, usually one year. Also called an earnings report, income statement, statement of operations, and statement of profit and loss. *Conto economico.*

statement of financial position. A financial statement that reports a company's assets and the claims against them — liabilities and stockholders' equity — at a set date noted on the statement. Also called the balance sheet. *Stato patrimoniale.*

statement of operations. A financial statement that reports the results of a company's business operations (revenue and expenses) for a set period, usually one year. Also called an earnings report, income statement, statement of earnings, and statement of profit and loss.

statement of owners' equity. A financial statement that reports the changes in the owners' interests (equity); for example, by detailing changes in net earnings or dividends paid to stockholders. This statement is usually separate but a company may prepare a statement of retained earnings instead. Also called statement of stockholders' equity.

statement of profit and loss. A financial statement that reports the results of a company's business operations (revenue and expenses) for a set period, usually one year. Also called an earnings report, income statement, statement of earnings, and statement of operations.

statement of stockholders' equity. A financial statement that reports the changes in the owners' interests (equity); for example, by detailing changes in net earnings or dividends paid to stockholders. This statement is usually separate but a company may prepare a statement of retained earnings instead. Also called statement of owners' equity.

stock. A certificate of ownership in a company. Also called share.

stockholder. An owner of part of a company. Also called a shareholder.

T

T.F.R. *Trattamento di fine rapporto.*

trend. A pattern in a company's financial performance over time. For example, if a company's sales have been increasing over many months or years, analysts would describe this pattern as a sales growth trend.

Note

¹ in ottemperanza al Decreto Legislativo 9 aprile 1991, n. 127 (G.U. 17 aprile 1991), recante "Attuazione delle direttive n. 78/660/Cee e n. 83/349/Cee in materia societaria, relative ai conti annuali e consolidati, ai sensi dell'art. 1, comma 1, della legge 29 marzo 1990, n. 69" che ha recepito le direttive comunitarie note come IV direttiva, del 25 luglio 1978, relativa al bilancio di esercizio, e VII direttiva, del 13 giugno 1983, relativa al bilancio consolidato

² Questa seconda critica nasce naturalmente dalla cultura liberista degli anni Ottanta e Novanta; si ricordi che negli anni Ottanta gli ammiratori del modello giapponese avevano elogiato proprio il lealismo reciproco fra azienda e dipendente come uno dei fattori di dinamicità e successo delle aziende nipponiche.

³ Per quanto riguarda l'Italia, cfr. ad esempio "La discussione che non ci fu": <http://www.lomb.cqil.it/rsuibm/qt.htm>

⁴ Gerstner sostiene il concetto di "imprenditorialità" (*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

⁵ Akers in realtà licenziò dipendenti tre volte tanto Gerstner, ma con "ricche" buonuscite di due anni di salario; Lou è stato più avveduto: 6 mesi al massimo; cfr. Doug Carr, *IBM Redux*, Wiley & Sons, New York, 2000, pag. 63. Ciò vale per gli Stati Uniti; in Italia le leggi sul lavoro e la presenza sindacale in IBM hanno permesso una migliore difesa dei diritti dei lavoratori, e nessuno si è trovato "a spasso" senza protezione sociale. Per approfondimenti, consultare in internet: <http://www.lomb.cqil.it/rsuibm/occupaz.htm>

⁶ Anthony Sampson, *Company Man*, HarperCollins Business, Hammersmith, London, 1995, cap. 15: "Daddy's Run Away"; Paul Carroll, *Big Blues, The Unmaking of IBM*, Crown Publishers Inc., New York 1993, cap. 16.

⁷ Il 1996 è il primo anno in cui i mainframe basati sulla tecnologia CMOS (complementary metal-oxide semiconductors, la stessa del PowerPC) raggiungono come vendite quelli basati sulla precedente, e più costosa, tecnologia bipolare.

⁸ Ad esempio, uno dei primi cambiamenti operati da Celestica dal momento dell'acquisizione degli stabilimenti italiani è stato quello di introdurre il sistema SAP (uno standard mondiale di fatto nel campo dell'Enterprise Resource Planning) al posto delle precedenti applicazioni "fatte in casa" da IBM.

⁹ Peraltro non nuovissima: "... lo stabilimento dovrebbe ridursi ad un complesso che pianifica e ordina parti costruite all'esterno da piccole o media aziende, immagazzina e ritorna all'esterno a grosse aziende l'assieme e la finitura delle macchine, e finalmente collauda internamente i sistemi completi ..." AA.VV., *Scienza e organizzazione del lavoro, Atti del convegno tenuto a Torino l'8-9-10 giugno 1973*, Editori Riuniti - Istituto Gramsci, Roma, 1973 vol. II pag. 221

¹⁰ Documentazione su OS/2 può essere reperita all'indirizzo:

<http://www.lomb.cqil.it/rsuibm/1999dpcp.htm>

¹¹ Nel 1994 anche Bill Gates era convinto che gli strumenti multimediali sarebbero arrivati prima negli uffici e poi nelle case (Anthony Sampson, op. cit., pag. 200); comunque si è sempre mosso con una grande attenzione al mercato dei consumatori, sia professionali che ludici.

¹² A proposito di Oracle (<http://www.oracle.com/>), il 1 maggio 2000 su una rivista americana compare una pubblicità comparativa che si riferisce a un buon pezzo del mercato mondiale del SW applicativo:

Database	Microsoft or Oracle
Marketing	Epiphany or Oracle
Sales	Siebel or Oracle
Webstore	IBM or Oracle
Procurement	Commerce One or Oracle
Manufacturing	SAP or Oracle
Supply Chain Management	I2 or Oracle
Financials	SAP or Oracle
Human Resources	PeopleSoft or Oracle
Support	Clarify or Oracle

Ovviamente questa è una valutazione molto di parte; comunque è significativo che IBM compaia solo come fornitore di prodotti Webstore (*Aviation Week & Space Technology*, McGraw-Hill Companies, May 1, 2000, pag. 20)

¹³ In "La discussione che non ci fu", op. cit.

¹⁴ Per esempio, pare che Gerstner abbia comperato la Lotus nel 1995 senza rendersi conto del ruolo creativo svolto da Ray Ozzie: cfr. Doug Carr, op. cit., pag. 223. Se ciò fosse vero, il CEO avrebbe commesso un errore simile a quello di Cannavino v/s Microsoft pochi anni prima: credere di poter dominare la potenza creativa dei produttori di SW comprando pacchetti azionari o stipulando contratti commerciali. Microsoft si è svincolata, Lotus è stata presa e burocratizzata. La forza dei produttori di SW risiede da una parte nella facile distribuzione del prodotto (per copiatura e spedizione elettronica, senza la necessità di grandi strutture), dall'altra nella consapevolezza che un prodotto può vincere non in quanto sviluppo ovvio e lineare del già esistente, ma perché introduce salti qualitativi di utilità per il cliente. Ma ciò è proprio quello che i burocrati più odiano: scommettere sul futuro, affidandosi all'intuito personale senza l'intralcio di comitati e controlli.

¹⁵ L'appellativo di "comunista" a Linux è stato dato da Steve Ballmer, dirigente della Microsoft; documentazione su Linux e la sua storia può essere reperita partendo dalla pagina Web: <http://www.lomb.cgil.it/rsuibm/linux.htm>

¹⁶ All'inizio di aprile 2000 IBM ha annunciato che renderà tutte le sue piattaforme SW e HW (Personal, workstation e mainframe) Linux – compatibili. Forse se dovrebbe dedurre, per il medio termine, l'abbandono del sistema Unix di proprietà IBM Aix e l'adozione di Linux anche all'interno, almeno per i server di rete. Ciò sembra riprendere una vecchia intuizione di Gerstner, quella del sistema operativo unificato per tutte le piattaforme HW che Cannavino non riuscì a realizzare; cfr. Doug Carr, op. cit., pag. 201.

¹⁷ Nel segmento del consumo di famiglia Gerstner sembra avere portato le minori innovazioni e aver seguito più rigidamente i passi falsi dei suoi predecessori. (cfr. Doug, Carr, op. cit., pag. 121). Forse, e paradossalmente, proprio perché l'attuale CEO viene da aziende – Nabisco e AmEx – tipicamente consumer. Probabilmente anche Gerstner continua a ragionare in termini di *box* e di *brand*: box, cioè un prodotto chiuso, finito, come una lavatrice o un televisore; brand, cioè quel di più che la sigla IBM dovrebbe far valere il box sul mercato. In realtà anche il PC del consumatore di massa non è mai un puro box, è esso stesso un mercato in espansione – purché sia progettato in modo abbastanza standard (HW e SW) da trovare le parti che gli si adattano. Il PC, insomma, ha un'intrinseca complessità per cui non gli si adattano i concetti sviluppati per vendere biscotti, tabacco o carte di credito. Gates ha vinto comprendendo fin dall'inizio questo punto: Windows riprendeva l'interfaccia GUI dalla Apple, abbandonando l'approccio "a comandi" di DOS, ma garantendo la massima apertura agli sviluppatori (cosa che la Apple non ha fatto), con un occhio di riguardo per i produttori di giochi elettronici (che avrebbero garantito il successo di massa, a differenza di quel che è capitato al "calvinista" OS/2 che non li supportava).

¹⁸ Ricordiamo che è convenzione accettata utilizzare il cambio medio per comparare i valori di Conto Economico, mentre si adotta il cambio di fine anno per i riferimenti allo Stato Patrimoniale (è ovviamente inevitabile, così facendo, ottenere due differenti valori in dollari di Risultato dichiarato seconda della parte di bilancio considerata).

¹⁹ Paul Carroll, op. cit., pag. 158 dell'edizione Orion paperback, Londra, 1994

²⁰ Per "mancanza di una seria gestione degli skill" non ci si riferisce tanto ai discutibili *skillogrammi*, la cui frettolosa compilazione ci viene periodicamente inflitta, quanto a fenomeni più di sostanza, come per esempio le frequenti rinunce dei giovani più energici e ambiziosi già durante il periodo di formazione lavoro; giovani spesso respinti dal clima di inerzia burocratica e di appiattimento professionale che si respira in molti reparti aziendali. Codesta *selezione al contrario* tende a far restare in azienda i più conformisti, i più ubbidienti, quelli più felici di non correre il rischio di dover decidere alcunché.

²¹ Per fare un esempio, colpisce l'assurdità di avere drasticamente ridotto il supporto amministrativo e segretariale quando la non disponibilità della firma elettronica e la sopravvivenza di enti interni ed esterni a IBM che utilizzano tuttora documenti cartacei costringe dipendenti molto più costosi a svolgere - spesso con soluzioni di fortuna, e provocando disagi e sprechi di tempo – compiti che dovrebbero essere di competenza di personale specifico. E' uno dei tanti casi in cui un risparmio apparente nasconde uno spreco reale. Continue e fastidiose perdite di tempo sono provocate anche dall'incoerente disegno del sistema informativo interno, coacervo di applicazioni tradizionali e di un proliferare mal gestito di applicazioni Notes poco o punto integrate fra di loro – e comunque ben poco comunicanti con le prime.

²² Talvolta i lavoratori degli stabilimenti riportavano aneddoti sulla progressiva obsolescenza degli impianti, ma queste segnalazioni (purtroppo in genere poco documentate) venivano considerate parte del normale folklore di fabbrica, e quindi sottovalutate e non approfondite.

²³ L'accordo sindacale relativo è disponibile all'indirizzo:

<http://www.lomb.cgil.it/rsuibm/2000331.htm>

²⁴ Cfr per esempio, a sostegno della nostra posizione: *"Per ciascuna operazione o fatto e comunque per ogni accadimento aziendale, è indispensabile conoscere la sostanza economica dello stesso qualunque sia la sua origine. La sostanza economica dell'operazione rappresenta l'elemento prevalente per la contabilizzazione, valutazione ed esposizione dell'evento nel bilancio, affinché quest'ultimo possa assicurare chiarezza di redazione ed una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria e del risultato economico dell'esercizio."*

(Alberto Giussani – PricewaterhouseCoopers, "Come interpretare il bilancio", ed. Il Sole 24 Ore, 2000, II ed., pag. 37).

²⁵ Le definizioni inglesi sono tratte da "Guide to understanding financials"
<http://www.ibm.com/Investor/FinancialGuide/htmls/Glossary.html>