



Il CEO Steve Ballmer parla all'inaugurazione del quartier generale del Gruppo R&S di Microsoft Asia-Pacifico a Pechino, nel maggio 2011.

## Ristrutturare l'azienda per un successo globale

Adattare localmente il business per essere vicino al cliente non basta per vincere nei mercati emergenti. *di Nirmalya Kumar e Phanish Puranam*

**D**ue estati fa Frits van Paasschen, CEO di Starwood Hotels, parlava della Cina con la moglie Laura. Considerate le settanta proprietà già in funzione e le ottanta in costruzione, la Repubblica Popolare era diventata il secondo mercato di Starwood, dopo gli Stati Uniti. Van Paasschen ha detto, scherzando: «Dovremmo quasi spostare là il nostro quartier generale». Laura ha risposto in breve: «Forse dovrete».

Un anno dopo van Paasschen ha seguito il consiglio, per un mese. Dall'8 giugno all'11 luglio 2011, gli otto membri del top management di Starwood hanno lavorato giusto fuori Shanghai, 12 ore in anticipo,

anziché in ritardo, rispetto al quartier generale ufficiale di White Plains, New York. Adesso Starwood programma di trasferire la sua sede per un mese all'anno in mercati in rapida crescita come il Brasile, Dubai e l'India. Il risultato finale di questi spostamenti non è chiaro: potrebbero risultare solo simbolici, essere delle occasioni di apprendimento oppure portare a un trasloco permanente del quartier generale di Starwood. Al momento sono l'esempio più chiaro delle sempre più forti pressioni che pesano sulle strutture organizzative delle multinazionali.

Quando i mercati emergenti sono cresciuti in maniera esplosiva nel primo decennio del ventunesimo secolo, le multi-

nazionali si sono affrettate a sviluppare nuove strategie. Ma i cambiamenti organizzativi sono stati lenti e persone e processi vi stanno facendo fronte, ma a fatica. Le aziende cercano di adattare le attività globali alle strutture esistenti, il che spiega in parte perché tante non riescano a realizzare appieno il potenziale dei mercati emergenti. Secondo uno studio di Accenture del 2011, il 95% degli alti dirigenti afferma di dubitare che l'azienda per cui lavora abbia il modello operativo (di cui la struttura è una componente chiave) adatto al mondo attuale. La riprogettazione di un'organizzazione è però complicata e politicamente disordinata, quindi le risposte variano dalla negazione più totale all'accettazione riluttante; solo alcune aziende stanno davvero cercando di risolvere il problema.

Le pressioni sulle strutture delle multinazionali sono probabilmente destinate a intensificarsi. Nei mercati emergenti come la Cina e l'India, oltre che fornitori e materie prime, sempre più spesso le aziende cercano clienti. La recente recessione ha fatto da catalizzatore: molte aziende occidentali ritengono di essersi concentrate troppo e troppo a lungo sul mondo sviluppato. Inoltre, le multinazionali stanno cercando nuovi prodotti e servizi non solo per penetrare nei Paesi in via di sviluppo, ma anche per far ripartire la crescita in patria offrendo maggior valore a un prezzo inferiore. Il recente brillante risultato di "innovazione inversa" degli elettrocardiografi portatili MAC 400 e 400i di GE in India, per esempio, può sembrare semplice da ottenere, ma la maggior parte delle aziende sta facendo fatica a sviluppare questo tipo di innovazione nei Paesi in via di sviluppo o per trapiantare in tutto il mondo le innovazioni sviluppate a livello locale. Questi sforzi mettono a dura prova le strutture e i processi esistenti.

Allo stesso tempo, la natura delle innovazioni sta diventando più globale a causa dei progressi tecnologici. Le organizzazioni stanno cercando di capire come

suddividere e distribuire, tra una nazione e l'altra, tra una sede e l'altra, compiti strettamente integrati che venivano eseguiti in un unico luogo. Questa divisione globale della R&S facilita la specializzazione intrafunzionale tra Paesi diversi. Tra i vantaggi: eseguire il lavoro dove c'è la massima competenza, al minor costo possibile; sfruttare le differenze di fuso orario per operare ventiquattro ore al giorno, sette giorni la settimana; e ridurre i rischi creando ridondanze tra le sedi. I dilemmi sono, ovviamente, notevoli: come scegliere quali processi distribuire e dove situarli? Come reintegrarli attraverso le frontiere? Come far lavorare efficacemente le persone attraverso barriere organizzative, nazionali, culturali e di fuso orario?

Quella che emerge è una nuova struttura, che chiameremo "organizzazione a forma di T" per Paese. Questa struttura aiuta a localizzare le funzioni orientate al cliente e a distribuire le attività di *back-end* tra Paesi diversi. Mostriamo come aziende quali GE, Intel e AstraZeneca stanno adattando idee provenienti dalla delocalizzazione del settore IT in India e, così facendo, riscrivono il modo in cui le aziende dovrebbero pensare le strutture.

### Perché le strutture esistenti non bastano

Capire come gestire linee di prodotto, regioni e funzioni è l'eterno problema delle multinazionali. La maggior parte di esse ha iniziato istituendo divisioni di vendita internazionali in patria con sottunità specifiche per ogni Paese e collocando in ciascun Paese solo i processi rivolti al cliente (*front-end*).

Successivamente, diverse aziende hanno adottato strutture transnazionali per sfruttare vantaggi specifici dei Paesi lontani dalla sede centrale. Le operazioni in ciascun Paese si sono specializzate in una parte della catena di valore (per esempio, la Germania si è concentrata sull'ingegnerizzazione di prodotto e il Messico sulla produzione) o, a volte, in

linee di prodotto (il Giappone, per esempio, ha sviluppato i macchinari per la TAC mentre l'Europa le attrezzature per radiografie).

Altre aziende hanno adottato strutture a matrice i cui assi possono essere prodotti, linee di business, funzioni o regioni. In aziende come ABB e Unilever, i manager in un mercato emergente possono avere una linea gerarchica per le linee di prodotto e un'altra per le funzioni o regioni. Nella pratica quotidiana una delle due linee gerarchiche tende a dominare, nonostante la loro identica importanza teorica. Una variante prevede di organizzare in modo diverso *front-end* e *back-end*. Per esempio, nel 2001 Cisco ha creato una struttura che raggruppava marketing e vendite per segmento di clientela, ma le attività di R&S per linea di prodotto. Tra le due, l'azienda ha inserito un gruppo "soluzioni" per integrare i prodotti in un pacchetto personalizzato per ciascun cliente. Una combinazione di integrazione tra matrice e *back-end* prevede la centralizzazione delle operazioni di *back-end* in patria e la gestione dei processi rivolti al cliente tramite una matrice di linee di prodotto e di Paesi. In questo modo sono organizzati giganti farmaceutici come Pfizer e produttori di sigarette come B.A.T. Industries.

Secondo le nostre ricerche nessuna di queste strutture funziona bene come un tempo per le aziende che vogliono attingere al pieno potenziale dei mercati emergenti. Tre sono le ragioni del cambiamento:

In primo luogo, l'emergere di Cina e India come mercati leader da una parte e la crescita minima dei mercati sviluppati dall'altra hanno trasformato i primi in "star" e i secondi in generatori di liquidità (*cash cows*). Cina e India, tradizionalmente percepite come mercati "complementari", dai cui prodotti modificati derivavano fatturati integrativi, sono ora fonti principali di domanda, con clienti dai bisogni ben precisi di cui le aziende devono occuparsi. Le strutture esistenti non facilitano

## Che tipo di struttura multinazionale è adatta alla tua azienda?

Questo strumento diagnostico in due parti può aiutarvi a misurare, su una scala che va da 1 a 5, quanto sono aggregate o disperse geograficamente le capacità chiave del vostro business, e a valutare se la vostra organizzazione può collaborare senza soluzione di continuità attraverso le barriere nazionali. Riportate i punteggi sul grafico (a destra) per identificare la struttura globale più adatta alla vostra azienda.

Quanto sono geograficamente aggregate o disperse le abilità, capacità e risorse necessarie per la vostra attività?

**MOLTO AGGREGATE**  
Si trovano per la maggior parte in una zona, spesso in madrepatria. 1 PUNTO

**ABBASTANZA AGGREGATE**  
Si trovano per la maggior parte in una zona, ma altre zone potrebbero presentare vantaggi per funzioni diverse. 3 PUNTI

**MOLTO DISTRIBUITE**  
Per la maggior parte sono diffuse in varie zone. 5 PUNTI

**ESEMPIO** Storicamente Sharp ha realizzato la maggior parte della sua R&S e della sua produzione in Giappone. Ha creato unità di vendita all'estero solo durante i primi stadi della sua espansione internazionale.

**ESEMPIO** Molte aziende di beni di consumo collocano oggi la produzione in Asia, ma mantengono R&S e progettazione negli USA.

**ESEMPIO** Quando GE sviluppa nuovi motori da jet, si affida all'unità in Cina per la progettazione, all'unità indiana per le scienze analitiche e dei materiali e ai laboratori tedeschi per le prove aerodinamiche.

**PUNTEGGIO PER LA DOMANDA "A"**

Quanto sono capaci le persone nella vostra organizzazione di lavorare in stretto contatto tra Paesi diversi?

**NON MOLTO CAPACI**  
L'efficacia è limitata a specifiche aree geografiche, funzioni e divisioni di prodotto. 1 PUNTO

**ABBASTANZA CAPACI**  
Le persone sono abbastanza efficaci nel lavorare con differenti aree geografiche, funzioni e divisioni di prodotto. 3 PUNTI

**MOLTO CAPACI**  
Le persone sono esperte nel lavorare attraverso aree geografiche, funzioni e divisioni di prodotto diverse. 4 PUNTI

**SINTOMI** Esistono grosse differenze tecniche e culturali all'interno delle funzioni. I sistemi di IT non permettono una collaborazione efficace. C'è forte resistenza alla rotazione di persone su Paesi diversi.

**SINTOMI** Sono presenti alcuni ma non tutti gli ingredienti chiave: lingua e cultura organizzativa comuni, sistemi di IT che permettono la collaborazione in remoto e rotazione dei dipendenti.

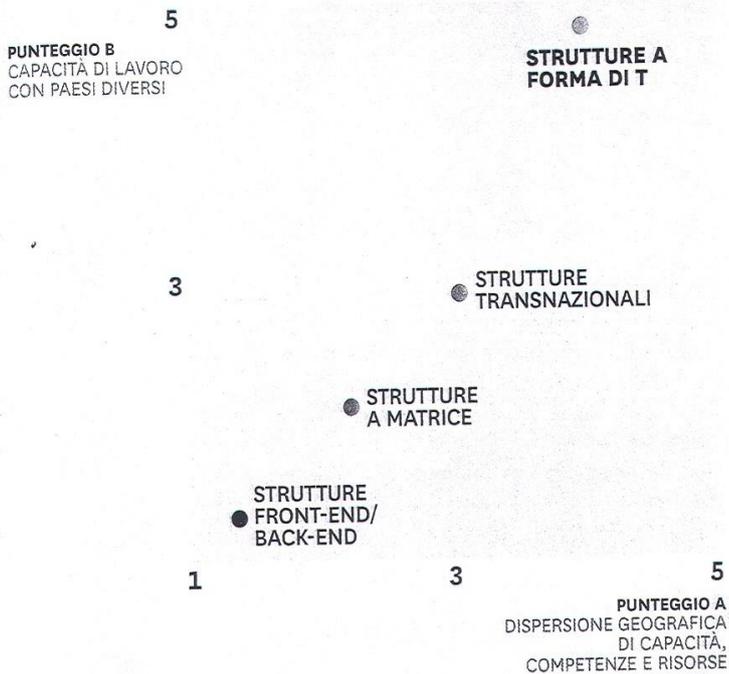
**SINTOMI** Sono presenti tutti o la maggior parte degli ingredienti della collaborazione.

**PUNTEGGIO PER LA DOMANDA "B"**

questo sforzo perché il compromesso che raggiungono tra prodotti, business, funzioni e regioni non è più adeguato a questi due mercati. In secondo luogo, Cina e India stanno diventando fucine di talenti nello sviluppo di nuovi prodotti e processi. Questa tendenza ha portato, come dicevamo, alla segmentazione globale della R&S e alla specializzazione intrafunzionale tra Paesi diversi. Le aziende possono segmentare la R&S in modo verticale in processi distinti che intercettino le richieste del cliente; generino specifiche di prodotto; cerchino soluzioni tecnologiche per soddisfare quelle specifiche; creino prototipi dei risultati; e quindi li ingegnerizzino per la produzione. Per esempio, il team di sviluppo prodotto di Microsoft a Hyderabad, India, sviluppa software secondo le specifiche della sua controparte statunitense di Redmond, Washington. Questo tipo di segmentazione verticale richiede di elaborare la sequenza temporale di ciascun passaggio del processo. Segmentare la R&S in modo orizzontale è la tecnica alternativa usata per sviluppare tecnologie multicomponente come

motori, hardware e software avanzato. Le organizzazioni progettano i componenti in parallelo in Paesi diversi e creano interfacce che permettano l'assemblaggio e l'interoperatività. Con la segmentazione orizzontale, un'unità in Cina può contribuire con la sua esperienza nella progettazione per la produzione; una in India può fornire competenze nelle scienze analitiche e dei materiali; e un'altra in Germania può intervenire nei test aerodinamici, come accade nel business dei motori per jet di GE. Lo spostamento delle attività legate all'innovazione sarà probabilmente continuo e autoalimentato. Per poter svolgere un lavoro all'avanguardia, una persona deve prima essersi cimentata in compiti meno sofisticati. I nuovi arrivati stanno risalendo una scala. Non si può diventare partner di una società di consulenza senza esserne stati *associate*, banchiere d'affari senza aver fatto l'analista, o capo di un team di ricerca clinica senza aver lavorato come assistente. In ciascuno di questi casi, il personale senior sa esattamente cosa fa il personale junior grazie all'esperienza acquisita. Senza questa co-

noscenza, molto probabilmente i manager senior non possono svolgere efficacemente il loro lavoro o utilizzare gli input provenienti dai junior. La geografia sta frammentando queste scale di competenza; i gradini più bassi di molti lavori sono ora situati in Paesi in via di sviluppo. Gli studenti occidentali saranno probabilmente poco incentivati a salire questi gradini ormai lontani dal mondo occidentale o diventati poco remunerativi. La disponibilità limitata di talenti, a sua volta, rinforzerà la tendenza a spostare lontano i gradini più bassi della scala delle competenze, e così via. Per essere chiari, non stiamo sostenendo che la Silicon Valley collasserà o che i centri di R&S in Occidente chiuderanno presto i battenti. Ma le aziende che devono decidere se aprire un nuovo laboratorio di R&S in New Jersey o a Basilea, Svizzera, dovranno sempre di più giustificare perché non lo fanno a Pechino o a Hyderabad, dove i talenti sono relativamente abbondanti e meno costosi. I luoghi scelti dalle multinazionali per sviluppare le innovazioni probabilmente cambieranno moltissimo nel futuro.



In terzo luogo, continua a persistere il presupposto che la leadership intellettuale delle multinazionali debba derivare solo dai mercati sviluppati. Dopotutto, erano i più vasti e profittevoli. Nonostante oggi molto si parli di globalizzazione, si stima che meno del 15% delle società nella classifica Global 500 di *Fortune* abbiano un CEO proveniente da un Paese diverso rispetto alla casa madre. Anche le culture organizzative riflettono il dominio intellettuale delle nazioni sviluppate: prendiamo per esempio la creatività americana di Apple, l'affidabilità tedesca di Daimler, l'egalitarismo norvegese di Telenor e così via.

Ma il cambiamento ormai sta diventando indispensabile. Se per un'impresa Cina e India si dimostrano essere sia i mercati più importanti sia le principali fonti di innovazione, qualcosa deve cambiare. Sono poche le multinazionali in grado di scongiurare l'asianizzazione dei loro team di top management. Al cambiare della composizione della leadership, anche il centro di gravità politico si sposterà verso est. A meno che non si adattino ai nuovi epicentri di innovazione e crescita, che modifi-

cheranno il tessuto organizzativo, sarà molto difficile che le aziende riescano a crescere velocemente come le concorrenti.

### Soccombere ai divari

Insieme, queste forze tettoniche stanno aprendo una serie di divari tra le ambizioni e i risultati delle multinazionali nei mercati emergenti.

**Il divario delle passioni.** Le filiali cinesi e indiane delle multinazionali si lamentano spesso della mancanza d'impegno del top management verso i loro mercati. Magari l'alta dirigenza sostiene la crescita in Cina e India con discorsi e visite frequenti, ma i Paesi asiatici hanno culture altamente dipendenti dal contesto in cui dirigenti e investitori cercano segnali più tangibili rispetto ad apparizioni pubbliche e discorsi. Le barriere culturali inducono spesso i manager locali a sospettare che la leadership globale non sia particolarmente interessata ai mercati esteri. Potrebbero avere ragione: secondo una teoria, la composizione dei team di top management influenza le scelte strategiche aziendali. Per esempio, la presenza di diversi alti dirigenti con un background

finanziario aumenta le probabilità che l'azienda si affidi alle M&A. Di contro, un vertice con esperienza nei mercati emergenti tende a limitare l'impegno verso i mercati in via di sviluppo.

**Il divario delle ambizioni.** La maggior parte delle multinazionali ha il quartier generale in uno dei Paesi con un'economia che oggi cresce al massimo tra 1 e il 3% l'anno. I CEO sono ben felici quando le vendite delle filiali estere registrano aumenti a due cifre, ma gli imprenditori cinesi e indiani riterrebbero inaccettabili questi risultati. Chiedono (e investono aggressivamente per ottenere) crescita almeno nell'ordine del 25% anno dopo anno. Al contrario, le aziende occidentali preferiscono riferire a Wall Street fatturati e utili in linea con le previsioni, che di solito sono conservative. Inoltre, molte aziende rifiutano di investire in modo significativo all'estero semplicemente perché ne risentirebbero i profitti a breve termine e i bonus del management.

**Il divario delle proposizioni di valore.** La maggior parte dei clienti cinesi e indiani è vincolata da redditi e budget limitati, il che costringe le aziende occidentali a rivedere i loro modelli di business e, talvolta, a reinventarli completamente. Anche gli imprenditori locali, che cercano di far crescere rapidamente i loro business, sono a corto di capitale: spesso sui prestiti pagano tassi di interesse annui del 15% (a eccezione della Cina) contro il 5% dei Paesi sviluppati. L'elevato costo del denaro ha portato alcune aziende indiane a sviluppare modelli di business unici. Per esempio, Bharti Airtel dà l'infrastruttura IT e il customer service in outsourcing; compra capacità di rete anziché attrezzature e ha fuso la sua infrastruttura con quella dei rivali, riducendo così l'investimento richiesto per crescere. Per molte aziende occidentali è difficile fare incursioni contro concorrenti locali che si sono adattati bene a queste condizioni.

**Il divario delle linee di prodotto.** Molti giganti transnazionali non hanno spinto le loro attività di R&S a innovare per la

massa di consumatori di fascia media nei Paesi in via di sviluppo, o cercato di personalizzare i prodotti sulle preferenze locali, o anche localizzato le loro attività di marketing. Per esempio, come si trasponesse lo slogan di BMW, "L'esperienza di guida per eccellenza", in Cina, dove di solito le BMW sono guidate da autisti? Come modificano, le aziende del comparto lusso, le loro linee di prodotto da marcatori di status minimali, popolari in Occidente, a segnali ostentati bramati da molti consumatori dei mercati emergenti? Poche aziende occidentali sviluppano davvero prodotti esclusivamente per la Cina e l'India, mentre molte si accontentano di scremare la superficie del potenziale di quei mercati.

### I due tratti della struttura a T

Le filiali delle multinazionali nei mercati emergenti devono riorganizzarsi in modo da poter affrontare meglio due tipi di pressione. Dal lato cliente hanno bisogno di muoversi più rapidamente, prendere più decisioni a livello locale e modificare gli incentivi e le opportunità di carriera offerti ai dipendenti. Quindi, le loro attività di *front-end* devono diventare estremamente localizzate. Considerata la dimensione di mercati emergenti come Cina e India, un alto grado di localizzazione non preclude economie di scala.

Nel *back-end* della catena di valore, le aziende transnazionali dovrebbero usare i mercati emergenti come piattaforme distribuite a livello globale per l'innovazione, la produzione e i servizi esteri. In pratica devono spezzettare le attività come lo sviluppo di prodotto e la R&S, dislocarle, se possibile in più Paesi, e integrarle a livello mondiale. Non si tratta più semplicemente di decidere se integrare una filiale o darle più autonomia; la scelta dipenderà dal fatto che si tratti di processi di *front-end* o *back-end*.

Questi imperativi richiedono nuove risposte. Le aziende devono lasciare che i processi di *front-end* nei mercati emergenti godano di maggiore autonomia. I processi

di *back-end*, in particolare lo sviluppo di prodotto e la R&S, possono invece essere suddivisi su vari Paesi e integrati per favorire lo sviluppo e la produzione globali, non solo la condivisione di idee. Questo doppio approccio può essere visualizzato come una forma a T: il tratto orizzontale rappresenta il collegamento tra Paesi; il tratto verticale indica la necessità di arrivare in profondità all'interno di ciascun Paese. La struttura a T è una risposta al fatto che i mercati emergenti stiano sempre più diventando mercati guida, oltre che fucine di talenti.

Una struttura a T può nazionale essere vista come l'estensione della struttura transnazionale, con un'unica differenza: distribuisce geograficamente parti di funzioni (non funzioni intere), il che richiede un'integrazione senza precedenti tra Paesi. Stiamo parlando di qualcosa di diverso dall'evitare duplicati su aree geografiche differenti o dai "graditi" scambi orizzontali di best practice. Ogni unità nazionale avrà la propria area di competenza e tutte le aree saranno necessarie per sviluppare nuovi prodotti e servizi. In ciascun Paese, il tratto orizzontale e quello verticale della T saranno collegati in modo flessibile. Per esempio, in India i centri globali di R&S di aziende come Intel, GE e Microsoft seguono alcuni progetti di sviluppo di prodotto per i clienti locali, ma la maggior parte del loro lavoro sostiene lo sviluppo di prodotto globale. In passato le ricerche hanno dimostrato che le aziende usano due approcci complementari per coordinare i processi su aree geografiche diverse: la separazione e l'integrazione. La separazione comporta l'isolamento delle attività in ciascun Paese e la riduzione al minimo delle interazioni tra Paesi. Ripartire il lavoro in questa maniera permette alle aziende di distribuire i compiti su tutto il globo sfruttando le competenze locali. Per esempio, il John F. Welch Technology Centre di GE a Bangalore concentra le capacità mondiali di GE nella modellazione computazionale, e l'unità di AstraZeneca a Bangalore è

specializzata in medicina tropicale. Creare questi centri di competenza permette al lavoro di procedere in maniera molto indipendente da una sede all'altra.

Se però questi frammenti di lavoro specialistico distribuiti geograficamente non possono essere considerati "a scatola chiusa", devono essere integrati. Uno degli approcci prevede la creazione di canali formali di coordinamento. Tra gli altri: l'assegnazione di ruoli specifici per l'integrazione (come quello di manager di programma), l'avvicinamento fisico di alcuni dipendenti tra loro e l'apertura di canali diretti di comunicazione che aiutino a ridurre le distanze. Assicurarsi che le persone parlino lo stesso "linguaggio" (il che non significa necessariamente la stessa lingua) aumenta l'efficacia di questi canali. In GE gli ingegneri addetti alla progettazione nei centri di R&S di tutto il mondo collaborano efficacemente perché, come dice un manager senior di GE Bangalore, "parliamo tutti lo stesso linguaggio del Six Sigma".

Per ottenere lo stesso scopo, le aziende possono anche affidarsi a coordinamenti impliciti (in altre parole, a forme di comunicazione non costose), che si basano su procedure decisionali condivise, su un vocabolario comune e sulla capacità di supervisionare il lavoro mentre procede nelle varie sedi. Dalle ricerche è emerso che alcune aziende hanno imparato a far sì che i tecnici informatici di sedi diverse coordinino le loro attività di programmazione iterativa e di correzione degli errori senza comunicare nel dettaglio. Gli informatici attingono dalle conoscenze che condividono (grazie a un addestramento comune e all'uso di software per la gestione del workflow) per anticipare le risposte dei colleghi ai problemi. Anche quando potevano comunicare solo tramite webcam, telefono ed email, i tecnici informatici sono riusciti comunque a gestire con successo lo scambio di informazioni. Uno scienziato senior nell'unità AstraZeneca di Bangalore afferma: «Se le persone condividono la stessa compren-

sione delle procedure, dei dati, dei metodi e della scienza su cui lavorano, la necessità di prendere il telefono e fare una domanda non si presenta poi tanto spesso». I fattori "soft" alla base della comprensione reciproca condivisa di team distribuiti geograficamente ha conseguenze "hard" in quanto limitano la necessità di viaggi ed evitano che il coordinamento fallisca. Ecco come Guillermo Wille, ex responsabile del campus R&S di GE Bangalore, riassume la sfida: «La gente di solito non si fida delle controparti che si trovano a 15.000 chilometri di distanza. Se ci pensate, però, poche aziende hanno il privilegio di avere tutti i loro tecnici riuniti in un unico edificio... e se le persone si trovano in edifici diversi, prendono il telefono o comunicano tramite il computer. Una volta capito questo, e una volta creata una cultura per cui si trattano i team nell'edificio accanto e quelli a 15.000 chilometri allo stesso modo, il gioco è fatto. L'unica difficoltà è il fuso orario, che genera problemi nell'equilibrio tra vita e lavoro. È questo il vero ostacolo».

### Sfide per il vertice

Concentrando l'attenzione sulla struttura è facile dimenticare che i leader sono coloro che fanno funzionare le organizzazioni a livello globale. La crescita dei mercati emergenti ha implicazioni importanti su come i gruppi di vertice sono strutturati, su dove si trovano fisicamente e su come operano culturalmente.

**"Rimpolpare" le fila della leadership.** È sempre più necessario che le multinazionali spostino il personale dei mercati emergenti, specialmente i manager cinesi e indiani, in posizioni di leadership. Le aziende di servizi finanziari, consulenza e tecnologia, le cui opportunità sono emigrate rapidamente verso Cina e India, sono state tra le prime a farlo. Aziende come P&G fanno ruotare i dirigenti non statunitensi nel quartier generale come meccanismo di collegamento. Molte aziende, incluse P&G e Unilever, hanno chiesto ai capi di Cina e India di riferire

direttamente al CEO mondiale o hanno accordato loro lo status di responsabili di zona. Il CEO di Samsung Cina, per esempio, è considerato uno dei tre massimi dirigenti della compagnia.

**Riscrivere la geografia del quartier generale.** Le aziende occidentali potrebbero volersi avvicinare di più a Cina e India prima di far entrare i manager asiatici nel gruppo dei "chief". Nel 2006 McDonald's ha collocato in Cina il suo responsabile per l'Asia: il primo responsabile di zona che non avesse sede a Oak Brook, Illinois. Nel 2008 IBM ha creato un quartier generale per i mercati in crescita, con base a Shanghai, responsabile per l'Asia (Giappone escluso), l'America Latina, la Russia, l'Europa dell'Est, il Medio Oriente e l'Africa. Nel 2009 l'allora CEO di HSBC, Michael Geoghegan, si è trasferito da Londra a Hong Kong per concentrarsi sui mercati emergenti, e GM ha spostato la responsabilità degli acquisti globali da Detroit a Shanghai. Nel 2011 Bayer ha ricollocato la base della sua divisione di medicina generale a Pechino. E l'unità di assistenza sanitaria di GE, leader mondiale nella produzione di macchine per la diagnostica per immagini, ha trasferito il quartier generale del suo business, avviato 115 anni prima, da Waukesha, Wisconsin, a Pechino. Quando Irdeto ha creato un doppio quartier generale a Hoofddorp, nei Paesi Bassi, e a Pechino, il CEO ha traslocato in Cina con tutta la famiglia. In un futuro non troppo lontano alcune multinazionali potrebbero valutare l'idea di separare le funzioni del quartier generale, lasciando la conformità in Occidente ma spostando la leadership intellettuale in Asia, stabilmente.

**Riconoscere le variazioni culturali.** Non stupisce che la crescita di Cina e India stia generando malcontento tra i dirigenti senior di alcune multinazionali, i quali lavorano nei Paesi sviluppati che ancora generano la maggior parte dei profitti aziendali. Ma questi mercati stanno crescendo lentamente, la concorrenza si intensifica e i margini di profitto calano. Inoltre, come

ha notato di recente un dirigente senior di Nalco, azienda del settore acqua ed energia, le società spesso devono smantellare qualcosa nei mercati maturi per costruire altrove. Prima di fare le valigie per emigrare nei mercati emergenti, i dirigenti occidentali devono rendersi conto che i manager espatriati non sono sempre i benvenuti: sono costosi, spesso non parlano la lingua locale e mancano di relazioni in loco. D'altro canto, gli espatriati sono spesso più apprezzati nelle funzioni di *back-end* come la R&S e lo sviluppo di prodotto, in cui la segmentazione globale richiede reti intraziendali e una profonda competenza tecnica.

**NESSUN TIPO DI ORGANIZZAZIONE** è perfetto o permanente. I dirigenti intelligenti sanno di dover accettare compromessi adeguati al clima economico, al contesto competitivo e alla storia aziendale. La sfida per i CEO consiste nel lasciare che l'energia, l'ambizione e l'ottimismo che sentono in Cina e India coesistano con la tutela delle loro sedi dei mercati sviluppati. Le filiali locali, frustrate dalle restrizioni imposte dal quartier generale, chiedono sempre più che la leadership mondiale si sposti nei mercati emergenti, faccia riferimento a loro o si tolga di mezzo. Structurare l'organizzazione a forma di T può aiutare le aziende a camminare sul filo teso tra le loro attività nei Paesi sviluppati e quelle nei Paesi in rapido sviluppo, a saldare i rapporti tra persone che lavorano in Paesi diversi e quindi a creare un vantaggio competitivo globale. ▣



**Nirmalya Kumar** insegna Marketing e **Phanish Puranam** Strategia e imprenditorialità alla London Business School. Sono condirettori dell'Aditya Birla India Centre della scuola e coautori di *India Inside: The Emerging Innovation Challenge to the West* (Harvard Business Review Press, in uscita nel 2011).

Traduzione di Shake