

1) CASO FORD

Identificativo: SS20061221011DAA
Data: 21-12-2006
Testata: IL SOLE 24 ORE
Riferimenti: COMMENTI E
INCHIESTE



 [Pag. 11](#)

PROTAGONISTI DELL'INNOVAZIONE - LE IMPRESE CHE HANNO CAMBIATO IL

MONDO - Nato nel 1863, quando Lincoln era presidente dell'Unione, il fondatore Henry intuì che l'epoca del cavallo era al termine - Nel 1914 l'aumento del salario da 2,4 a 5 dollari al giorno e nel '26 la settimana lavorativa di 40 ore: in Italia arriverà negli anni 60 - **Ford** - 1

Il colpo di genio, quattro ruote per tutti

Nella fabbrica si identificò il simbolo dell'efficienza produttiva e la classe operaia divenne middle class - La standardizzazione consentì il crollo dei prezzi Quando il fordismo divenne una dottrina affascinò Gramsci e la Russia di Lenin

La sera del 6 aprile 1947 il fiume Rouge straripò bloccando il generatore elettrico di Fair Lane, casa e tenuta che Henry **Ford** si era fatto costruire nel 1916 vicino a Dearborn, non lontano dai suoi impianti. Doveva essere modesta, 250mila dollari di costo, pochi in quegli anni per un ricco; ma alla fine aveva richiesto sei volte tanto. Quella sera, l'anziano e frugale tycoon dell'auto e sua moglie accesero candele e lampade a petrolio. Nella notte, **Ford**, 83 anni, veniva colpito da emorragia cerebrale. Moriva poco prima dell'alba alla stessa fioca luce antica che l'aveva visto venire al mondo in una fattoria poco lontano. Era nato nel mese della battaglia di Gettysburg (luglio 1863), con Lincoln presidente dell'Unione, Jefferson Davis della Confederazione, in un'America profondamente rurale che pochi come lui avrebbero contribuito a cambiare.

Un animale finito

Ford idealizzava le proprie origini, mitico e utilissimo piedistallo. Ma non amava la vita dei campi. «Il cavallo è un animale fi-ni-to», annotava con soddisfazione, diventato costruttore d'auto. Geniale e monomaniaco, despota e benefattore, eccentrico e burlone, di poche letture e di grande popolarità, anche in Europa, affascinato dalla meccanica e nemico della finanza, insieme convinto populista e uomo più ricco d'America, era un carattere complesso che amava apparire semplice, non volgare né intimorito dalle buone maniere. Un vero common man, deciso a parlare la stessa lingua di chi acquistava le sue vetture. Riuscì a costruirle e a venderle non solo come un motore su quattro ruote, ma come simbolo della nuova era del benessere, dei consumi, del tempo libero, pensando prima al cliente e ai suoi sogni che al prodotto, comunque solido, affidabile, economico. Non le più belle e nemmeno le più veloci. Ma speciali.

Henry **Ford** è l'uomo che ha inventato non l'automobile, ma il grande business dell'auto. La produzione e il consumo di massa. La moderna classe media, estesa alla classe operaia.

Consumismo, cultura di massa, populismo e automobile trovarono in lui un costruttore, un organizzatore e un profeta. Non solo un genio industriale, ma anche un pioniere culturale, lui che ammise nel 1916, e già famoso, davanti ai giudici di Chicago, di leggere poco essendo i libri portatori spesso di confusione mentale.

«Beh, tutto sommato il vecchio Henry **Ford** non ci dispiace», era stato il commento dell'«Ohio State Journal» fra il ludibrio della stampa più importante, sospettosa, così come il grande capitale, di un personaggio atipico che detestava le banche al punto da tenere spesso in ufficio enormi quantità di contanti. **Ford**, e solo **Ford**, mise l'America su quattro ruote così come presto avrebbe fatto, direttamente o con l'esempio, con l'Europa. Ebbe un rapporto speciale, in Italia, con la Fiat del vecchio senatore Agnelli. Rivoluzionò lo stesso concetto di auto, non più giocattolo per ricchi ma strumento e piacere - **Ford** è un contemporaneo di Thorstein Veblen che identificò la nuova leisure class - per tutti. Costruiva nel 1915 quasi la metà delle auto vendute negli Stati Uniti. Ancora 20

anni dopo, persa la leadership americana, e con impianti in Europa e fino alla Russia per un totale di 33 Paesi, produceva un terzo delle vetture al mondo.

Il profeta del consumismo

Ford era astuto, attento a costruire il proprio mito parte integrante delle sue auto, o meglio della sola auto che costruì in massa fra il 1908 e il 1927, i suoi anni migliori, la Model T. Conosceva il valore delle parole, e aveva sempre a disposizione uno dei vari ghostwriter che poi scrissero i suoi libri. Annunciò che l'automobile era il nuovo simbolo di quanto potesse essere dolce per tutti la vita in America. «L'automobile, consentendo alla gente di muoversi velocemente e facilmente, offre l'opportunità di capire che cosa succede nel mondo, cosa che spinge a una vita più piena, con più cibo, beni migliori e più abbondanti, più libri, più musica, più tutto».

Una visione totalmente consumistica, parola allora nobile quando a consumare veramente erano in pochi, germogliata in un personaggio da sempre appassionato di meccanica, fin da quando ragazzo passava le notti a riparare orologi. **Ford** era arrivato relativamente tardi a costruire la sua prima auto, il modello A del 1903, un bicilindrico contrapposto posteriore. Già allora aveva in mente la produzione di massa, scontrandosi con i primi soci convinti invece, come tutti, che il veicolo a motore fosse un oggetto di lusso per pochi.

Retrodatava se necessario, per renderli più efficaci, i suoi lampi di genio. Così nel 1913, quando il modello T era in produzione da cinque anni, apparve questa ricostruzione, di respiro messianico, presumibilmente ambientata nel 1907. «Allora feci il seguente annuncio: costruirò un'automobile per le grandi moltitudini. Ampia abbastanza per la famiglia ma piccola abbastanza per l'individuo che la usa e la fa funzionare. Fatta con i migliori materiali, dai migliori operai, e con il disegno più semplice possibile. E avrà un prezzo così basso che qualsiasi lavoratore con un buon salario non potrà non possederne una e godersi la benedizione di ore di piacere nei grandi spazi aperti che Dio ci ha dato».

Una vettura ogni due famiglie

Il mitico modello T, lento, sbuffante, a lungo affezionato all'avviamento a manovella, con un cambio antiquato, è tutto in tre date e poche altre cifre. Il debutto del 1908, e il lancio in orbita l'anno dopo con la vittoria di una modello T nella gara transcontinentale da New York a Seattle in un'America dove le strade erano spesso ancora piste polverose; l'avvio nel 1913 della prima vera catena di montaggio nei nuovi impianti di Highland Park; la produzione passata, di colpo, da 82mila a 189mila vetture l'anno, e poi, dopo molte fatiche e razionalizzazioni, un milione nel 1921 e due milioni nel 1923. L'America si avviava ad avere una vettura ogni due famiglie, diffusione che in Europa arriverà solo con i primi anni 60. La standardizzazione - fordismo venne chiamata più in Europa che negli Stati Uniti - consentiva di far crollare i prezzi, dagli 825 dollari del 1908 ai 360 del 1916, quando furono costruite 472mila vetture, ai 290 del 1924, per il modello base, ancora a manovella. In tutto, più di 15 milioni costruiti negli Stati Uniti e un paio di milioni fra Canada ed Europa. Solo Toyota Corolla e Maggiolino VW hanno fatto di più. Ma il grande colpo di scena, la prova massima di che cosa intendeva **Ford** per la nuova società dei consumatori, venne nel 1914, quando portò il salario dai 2,40 dollari al giorno per nove ore ai 5 dollari per la giornata di otto ore. E infine quando nel 1926, mentre ormai il Modello T accusava gli anni, istituì il 1° maggio la settimana di 40 ore su cinque giorni settimanali. In Italia arriverà negli anni 60.

L'efficienza affascina Lenin

Il fordismo assumeva ormai le vesti di una dottrina sociale, ideale prassi semi-keynesiana di sostegno della domanda. In Europa, in Francia soprattutto, venne sposato dalla sinistra; Gramsci ne restò affascinato, anche se vi vedeva l'ultimo intelligente ma vano tentativo capitalista di contrastare la caduta tendenziale del saggio di profitto. Mosca chiamerà nel 1929 **Ford** a creare quella che poi diventava la Nnaz e oggi la Gaz. Lenin stesso aveva benedetto l'indomita efficienza yankee e dichiarato che «l'unione del respiro rivoluzionario russo e dell'efficienza americana è l'essenza del leninismo».

C'era dell'altro in Henry **Ford**, più di quanto questo sagace imprenditore amasse rivelare, nascondendo dietro l'immagine di figlio del Midwest un esercito di addetti stampa. «Henry, come

Barnum, è stato un grande pubblicitario», osservava già nel 1914 l'ex presidente Teddy Roosevelt, non certo timido in fatto di palcoscenici, e convinto che si parlasse troppo in America e nel mondo di Henry Ford. Alle spalle, a sostenere Ford, c'era la lenta crescita dell'industria e dell'ingegnosità pratica americana, che già al primo Expo universale londinese del Crystal Palace, a Londra nel 1851, si era fatta notare per la capacità di inserire parti totalmente intercambiabili in orologi che non erano più, come in Europa, dei pezzi unici. C'era poi, sul fronte organizzativo e sociale, il populismo degli anni 90, quintessenza del mito del common man. Henry Ford incarnò quel mito. Lo mise su un'auto. Gli disse che il mondo era suo, da attraversare rombando.

«Affondò le radici delle sue innovazioni nel fertile suolo populista», osserva Steven Watts, l'ultimo e certamente uno dei migliori biografi (The People's Tycoon, Knopf, 2005). Altri, Charlie Chaplin in Tempi Moderni (1930), daranno una lettura diversa da quella di Lenin. E nel 1932 Aldous Huxley, in Brave New World, ambienterà il suo sconvolgente futuro nell'anno 632 AF, after Ford. Svolta definitiva verso l'allucinazione industriale.

Businessman del secolo

Ford fu antisemita militante, identificando ebrei e Wall Street, accusati entrambi di profitti di guerra ai quali lui non fu certo estraneo. Fu quasi filonazista per ammirazione dell'efficienza del Terzo Reich, e per concreti interessi. Negli anni 30 diventò un po' imbarazzante. Oltre a essere, dal 1943, quando in seguito alla morte del figlio Edsel riassunse la presidenza, un problema in un'industria-chiave per lo sforzo bellico. Lo stesso Governo Roosevelt, ricordava John Kenneth Galbraith, prese in esame la situazione declinante della Ford, diventata il regno dei sicofanti, e dove "il vecchio" non voleva veri manager. I profitti di guerra e il lungo boom degli anni 50 e 60 risolsero molti problemi. Quando nel 1999 il quindicinale «Fortune» decise di dedicare la copertina al businessman americano del secolo, pur avendo a disposizione calibri come Edison, Morgan, Carnegie, Vanderbilt, Rockefeller e una ventina di altri, la scelta inevitabile fu Ford. Nessuno aveva modellato come lui il secolo americano, in patria e fuori. Svettava su tutti, despota geniale e populista. E accorto: il famoso raddoppio del salario non era in realtà tale, ma un "dividendo sugli utili", e quando questi scesero nel 1929 il salario diminuì a quattro dollari. Anni prima, costruendo a Dearborn un gigantesco laboratorio di ingegneria, aveva voluto iscrivere sul massiccio portale una dozzina di nomi: Galileo, Copernico, Edison, Newton e altri famosi. E Kirby. Cioè Frank E. Kirby, un tecnico della Detroit Dry Dock Company che considerava il suo primo e migliore maestro. Un monumento a Kirby. E a Ford.

mario.margiocco@ilsole24ore.com

1903, L'ANNO DI FONDAZIONE

Quando i fratelli Wright si alzarono in volo

23 marzo

I fratelli Wright presentano negli Stati Uniti il brevetto per un velivolo a motore

16 giugno

Nasce la bibita Pepsi Cola

1 luglio - 19 luglio

Si corre la prima edizione del Tour de France. Vince Maurice Garin

17 luglio

Al congresso di Londra del Partito socialdemocratico russo avviene la scissione tra Bolscevichi e Menscevichi

9 agosto

Giuseppe Sarto viene eletto Papa. Prenderà il nome di Pio X. Succede a Leone XIII

28 agosto

Viene fondata a Milwaukee (Wisconsin) la casa motociclistica Harley-Davidson

3 novembre

Panama dichiara l'indipendenza dalla Colombia, con un colpo di stato sostenuto dal governo

americano

17 dicembre

Primo volo dei fratelli Wright: nella spiaggia di Kitty Hawk, nella Carolina del Nord, riescono ad alzare da terra per 12 secondi il loro velivolo

27 dicembre

Giacomo Puccini termina la stesura di Madama Butterfly

I NUMERI

80,6 milioni

Gli americani

Nell'anno della fondazione di **Ford**

la popolazione degli Stati Uniti era nettamente inferiore a quella dell'Europa (240 milioni solo in quella occidentale). Oggi gli americani sono 300 milioni contro i 397 dell'Europa a 25.

4.551 dollari

Il Pil Usa procapite, in dollari 1996

Sono i livelli del Marocco oggi. In Europa era 3.093 dollari. Oggi il Pil procapite Usa è circa 42mila dollari.

LE TAPPE

1908

Il lancio della Model T. Conosciuta anche come Tin Lizzie o Flivver (macinino), venne prodotta fino al 1927 in oltre 15 milioni di esemplari negli Usa, altri 2,5 milioni all'estero. Nella foto, Henry **Ford** con un modello sedan del 1921. Fu l'auto che motorizzò l'America

1913

Catena di montaggio su vasta scala. **Ford** realizza la produzione in serie, utilizzando la catena di montaggio. E dopo un difficile avvio applica questo sistema di produzione su vasta scala decuplicando la capacità produttiva (nella foto l'assemblaggio delle ruote).

Anni 50

Lo stile della famiglia americana. Casa, vestiti e una **Ford** Mainline del 1952, in linea fino al 1956: tutto nuovo. Dopo la guerra, e dopo alcuni anni in cui la produzione di vetture civili era stata sospesa, l'obiettivo divenne ancor più l'auto per tutti.

1953

A quota 40 milioni: queste le vetture costruite dalla **Ford** in mezzo secolo di vita, per ben oltre un terzo Model T. Un lascito creava nel 1936 la Fondazione **Ford**, oggi indipendente, che negli anni 50 finanziava l'Università più dello stesso Governo federale

1956

James Dean aveva una Porsche spider, su cui si schiantò a Cholame (nord di LA) il 30 settembre 1956. Ma la **Ford** Mercury '51 coupé nera - dietro a Dean nella foto - che era sua in «Gioventù bruciata» (1955) è da allora un oggetto di culto.

L'AZIENDA OGGI

177,1 miliardi \$

Il fatturato 2005

Dall'automotive la quota maggiore del fatturato (153,5 miliardi di dollari, 2 di utile netto). La crisi 2006: incentivi all'uscita per 30mila dipendenti e chiusura di 12 impianti entro il 2012.

6,8 milioni

Veicoli venduti nel 2005

Il mercato maggiore è quello americano (3,8 milioni), seguito da quello europeo (quasi 2,6 milioni) e africano (0,4 milioni).
Il dato comprende sia auto che camion.

2) CASO IBM

identificativo: SS20061228009DAA
Data: 28-12-2006
Testata: IL SOLE 24 ORE
Riferimenti: COMMENTI E
INCHIESTE



 [Pag. 9](#)

PROTAGONISTI DELL'INNOVAZIONE - LE IMPRESE CHE HANNO CAMBIATO IL MONDO - **Ibm** - 2

Anche Big Blue non credeva ai computer

Ancora negli anni 40 si pensava che in tutto il mondo sarebbero bastate pochissime macchine -
La gestione del caos è il mestiere che da queste parti si sa fare meglio: qui sta la forza che permette di essere leader nell'era postindustriale
Luca De Biase

di Luca De Biase

C'è un piccolo giallo tuttora irrisolto nella storia esplosiva dell'informatica. C'era la guerra. O forse era appena finita. Era il 1943, o forse il 1946. La macchina industriale americana andava a pieno regime. Le aziende guardavano al futuro con gli occhiali di quella drammatica congiuntura. E, a quanto si dice, fu in quel periodo che Thomas J. Watson, rifondatore e presidente dell'**Ibm**, disse: «Credo che ci sia al mondo un mercato per, forse, cinque computer». Da allora il mondo è stato invaso da una tale quantità di computer che quella frase è diventata leggendaria. Ma forse lo è davvero: centinaia di libri e migliaia di articoli ricordano quella frase, così poco lungimirante, ma lo studioso Kevin Maney è andato a cercare le prove che dimostrassero quando e come quella frase fu pronunciata e non ne ha trovate.

Il primo documento che la riporti è apparso nel 1986 su Usenet, un servizio internet di quel tempo. Il giallo resta aperto. Ma un fatto è certo: nessuno alla metà del secolo scorso si aspettava che l'elettronica sarebbe diventata tanto importante. Ancora nel 1951, l'allora guru dei computer, il matematico Douglas Hartree che insegnava a Cambridge, disse: «Ci sarà spazio per due o tre computer in Gran Bretagna».

I fatti sono sfuggiti di mano. Oggi l'elettronica è ovunque. Ci sono almeno due miliardi di telefonini che hanno una capacità di calcolo superiore a quella dei grandi calcolatori dell'epoca di Watson. E almeno un miliardo e mezzo di personal computer. Ogni automobile contiene decine di chip. Ogni elettrodomestico, ogni iPod, ogni cassa del supermercato sono altrettanti piccoli computer. L'onda dell'informatizzazione ha travolto le più ambiziose previsioni dei più megalomani tra i pionieri dell'elettronica. E l'**Ibm** è stata l'azienda che più di ogni altra ha incarnato questa evoluzione esplosiva e, insieme, lo stupore che essa non cessa di generare.
Dalla nascita al successo

L'asse portante della storia dell'**Ibm** è sempre stato quello dell'automatizzazione delle attività aziendali. Watson rifondò la Computing Tabulating Recording Corporation, nata vicino a New York nel 1889, e la trasformò nell'International Business Machines nel 1924. Si occupava della meccanizzazione dei calcoli che si facevano allora negli uffici. E si sviluppava portando nel ceto impiegatizio una trasformazione analoga a quella che era toccata agli operai con il passaggio

dalla manifattura all'industria. In questo modo accompagnò il boom americano degli anni Venti, la crisi degli anni Trenta, la grande ristrutturazione degli anni Quaranta. Durante la guerra, i suoi prodotti andarono a sostenere la produzione delle armi e furono usati a Los Alamos per il Manhattan Project che portò alla realizzazione della bomba atomica.

Ma è solo negli anni Cinquanta che partì la tecnologia del computing digitale, sempre sulla scorta delle esigenze militari e del confronto con i sovietici. L'Ibm collaborò con il Mit di Cambridge Massachusetts per costruire alcuni dei primi elaboratori elettronici, che costavano 30 milioni l'uno, destinati all'aviazione militare. Ma si lasciò sfuggire la leadership tecnologica nel software a favore della Rand Corporation che si assicurò la commessa della realizzazione dei programmi per l'aviazione. «Non ci impegnammo in quell'operazione perché non volevamo assumere duemila persone che non avremmo potuto riassorbire una volta terminato il progetto. Il che mostra quanto poco comprendessimo il futuro a quell'epoca», testimonia Robert Crago, un tecnico dell'Ibm che partecipò alle decisioni in materia.

Lo sviluppo dei grandi mainframe fu invece imponente. E l'Ibm, grazie al suo sistema di clienti aziendali, riuscì a tenere il controllo del mercato nonostante i numerosi concorrenti: Univac, Burroughs, Scientific Data Systems, Control Data Corporation, General Electric, RCA e Honeywell. Alla metà degli anni Sessanta il successo dell'Ibm, che aveva realizzato i mainframe della serie System/360, era tale che l'antitrust americano la mise sotto osservazione. Tra le conseguenze ci fu la separazione dei business dell'hardware e del software, avvenuta nel 1969. Che finì per aumentare ulteriormente la forza di mercato dell'azienda (fino ad allora il software era sostanzialmente gratuito).

Il mondo dei computer era fatto a immagine e somiglianza dell'Ibm: sistemi fortemente gerarchici, con pochi cervelli costosissimi e tanti terminali stupidi, destinati a impiegati dalle mansioni molto definite. Le alternative però si facevano avanti: come i mini computer progettati dalla Digital di Ken Olsen e le soluzioni proposte dalla Wang e l'innovazione generata Hewlett-Packard, dalla cui iniziativa nacque il distretto tecnologico di Silicon Valley. Sicura del suo potere, nella seconda metà degli anni Settanta, l'Ibm osservò con sufficienza le attività di quel ragazzotto che in California vendeva piccolissimi elaboratori, portando l'intelligenza nei "terminali". Il ragazzo era Steve Jobs e chiamava Apple i suoi prodotti computer, usando il nome dell'etichetta musicale del suo idolo, John Lennon.

Il primo pc e l'avvento di internet

Non aveva studiato, Steve Jobs. E non era certo di buona famiglia. E poi sembrava uno di quei piccoli contestatori che facevano tanto baccano laggiù in California. Visto da New York sembrava un concorrente risibile. Ma quando le vendite di Apple arrivarono a qualche centinaio di migliaia di unità, l'Ibm decise che era ora di prendere possesso anche di quel mercato. Nel 1981 uscì il personal computer Ibm. Messo su in fretta e furia, aveva un chip dell'Intel e usava un sistema operativo preso in licenza da un altro ragazzo, Bill Gates, da Seattle: non aveva studiato neppure lui e aveva avuto qualche problema con la giustizia perché non guidava sempre in modo prudente. Ma almeno era il figlio di un ricchissimo avvocato e risolveva il problema del software necessario alla nuova macchina.

Anche in quel caso, la storia superò l'immaginazione di quelli dell'Ibm. I piccoli personal computer avrebbero invaso il mondo, a partire dalle scrivanie degli uffici per poi entrare nelle case e nella cultura della parte ricca del pianeta. Senza l'Ibm i grandi computer non sarebbero entrati altrettanto prepotentemente nelle aziende e i piccoli personal non si sarebbero diffusi tanto velocemente. Ma fu l'ecosistema tecnologico che si sviluppò intorno a quelle tecnologie a cambiare il mondo davvero. E alla lunga fu proprio il software, la parte immateriale del business a conquistare la leadership di tutto il mercato.

Perché il software governava le funzioni, l'immaginario e l'organizzazione degli utenti di computer. Nel corso degli anni Ottanta la trasformazione accelerò. All'inizio degli anni Novanta era in pieno svolgimento. La Microsoft di Bill Gates faceva soldi a palate, l'Ibm registrava in bilancio la sua storica perdita di quasi 5 miliardi di dollari: era il 1993.

Il mondo era pieno di pc. Il software comandava il mercato. Serviva a scrivere, fare i conti, archiviare i dati, giocare, scambiarsi posta elettronica. L'hardware costava sempre meno e generava profitti limitati. L'Ibm si doveva ridefinire. Quando Lou Gerstner, un manager che non aveva alcuna esperienza di computer, arrivò alla guida dell'Ibm in quel drammatico 1993, sembrava che il vecchio invincibile esercito newyorkese dell'informatica, nella sua uniforme in giacca e cravatta, fosse sul punto di cedere le armi a favore dei grintosissimi ragazzi in scarpe da tennis di Seattle. E il momento epocale sembrò arrivare nel 1995, quando la Microsoft lanciò il nuovo sistema operativo Windows 95 con la campagna pubblicitaria più faraonica della storia del software, usando come colonna sonora una canzone dei Rolling Stones.

Ma la rivoluzione era altrove. Il 1995 sarebbe passato alla storia per la quotazione di Netscape, l'azienda che faceva il software per consultare l'esoterica internet. E per il successo del Gsm, il vero grande passo avanti della telefonia mobile digitale. Internet e il telefonino non avrebbero lasciato alla Microsoft il tempo di fiatare come leader indiscusso della computerizzazione del pianeta. In dieci anni un miliardo e mezzo di persone avrebbero avuto accesso alla rete delle reti e due miliardi e mezzo avrebbero usato un telefonino zeppo di elettronica.

La terza grande era dell'informatica, quella delle comunicazioni digitali, avrebbe colto di sorpresa ancora una volta anche l'Ibm: ma ancora una volta l'avrebbe favorita. La grande casa americana si era abituata alla gestione del caos e non aveva molto da perdere con la rivoluzione del software open source, la smaterializzazione dell'informatica, la cessione alla rete della maggior parte delle funzioni fino a quel momento svolte dai singoli personal computer. E, in corrispondenza al passaggio dall'epoca industriale a quella post-industriale, aveva punti di forza inspiegabili dal punto di vista ingegneristico, ma fondamentali dal punto di vista culturale: conosceva le aziende, sapeva come assecondarle nella loro trasformazione, era totalmente globale. Sicché il business dell'Ibm si smaterializzò. La vendita delle attività di produzione dei personal computer alla cinese Lenovo, quando peraltro l'Ibm da tempo non li costruiva più, fu forse il momento tipico di questa trasformazione dall'industria del ferro intelligente al settore dell'intelligenza pura e semplice.

Verso nuove sfide

Il mondo ha vissuto queste trasformazioni con ondate di entusiasmo e di panico. L'Ibm non le ha sempre generate. Ma le ha talvolta alimentate e talaltra assecondate. Restando agli occhi dei decisori aziendali una sorta di ancora di salvezza nella caotica dimensione dell'innovazione tecnologica.

I mainframe, di Ibm, Univac e altri, erano presenti quando gli americani hanno portato l'uomo sulla Luna e hanno vinto la guerra con i sovietici. Le macchine di Big Blue hanno servito il controllo del traffico aereo, le previsioni meteorologiche, la ricerca scientifica. Hanno trovato persino il tempo di battere i grandi maestri di scacchi. E oggi servono, come altre, a navigare su internet, gestire le aziende telefoniche, accelerare l'amministrazione pubblica, sostenere la scienza. Mai come oggi, il destino del mondo sviluppato sembra simile a quello dell'Ibm. Perché talvolta sembriamo davvero incapaci di comprenderlo, questo avvenire, imprevedibile, sorprendente, forse più grande di quanto ci si aspetti.

L'ANNO DI FONDAZIONE DI IBM

1924, il Partito fascista conquista l'Italia

21 gennaio

Muore il leader dell'Unione Sovietica Lenin

9 febbraio

New York: va in scena la prima della Rapsodia in blu di George Gershwin

25 marzo

La Grecia diventa Repubblica

6 aprile

In Italia il Partito fascista ottiene il 66,5% dei voti

3 giugno

Muore Franz Kafka

10 giugno

Giacomo Matteotti, deputato del Partito socialista italiano, viene rapito e ucciso

4 novembre

In Wyoming viene eletta governatore Nellie Tayloe Ross: la prima volta per un'americana

24 dicembre

L'Albania diventa Repubblica

I NUMERI

114,2 milioni

Gli americani nel 1924

Sono la metà degli europei occidentali (227,6 milioni). Oggi gli americani sono 300 milioni contro i 397 dell'Europa a 25.

6.233 dollari

Il Pil Usa procapite, a parità di potere d'acquisto, in dollari 1990

In Europa erano 3.770. Oggi il Pil procapite Usa è di circa 42mila dollari.

LE TAPPE

1904

Inizia la storia di Endicott

La Bundy Manufacturing Company acquista lo stabilimento dalla Endicott Land Company a New York. Verrà poi acquisito da International Time Recording Company, società della quale diventerà presidente nel 1914 Thomas Watson, futuro fondatore di **Ibm**.

Nella foto del 1919 il recording door lock department: gli operai assemblano dispositivi che registrano il tempo di apertura e di chiusura delle porte.

1924

Watson fonda **Ibm**

Thomas Watson, nato nel 1864, rifonda la Computing Tabulating Recording Corporation, nata vicino a New York nel 1889, e la trasforma nell'International Business Machines. A destra, l'imprenditore in una foto del 1839. In basso una scheda perforata del 1954.

1981

Nasce il personal computer

Il 12 agosto viene presentato ufficialmente il personal computer di **Ibm**.

Progettato un anno prima dal gruppo di ingegneri con a capo William Lowe (nome in codice Project Chess), inaugura una serie di prodotti che negli anni 80 generano un fatturato tra i 40 e i 50 miliardi di dollari.

Il pc diventa accessibile a un pubblico più ampio, come le famiglie.

Nel 1982 Time nomina il pc «persona dell'anno».

L'AZIENDA OGGI

90,7 miliardi \$

Il fatturato 2006 (stime)

L'anno scorso il fatturato ha raggiunto quota 91,1 miliardi di dollari

9,3 miliardi \$

L'utile netto 2006 (stime)

Nel 2005 l'utile netto è stato di 7,99 miliardi

di dollari
143,5 miliardi \$
La capitalizzazione di **Ibm**
Secondo di una serie di articoli
Il primo, sulla casa automobilistica Ford, è stato pubblicato giovedì 21 dicembre

3) CASO BAYER

Identificativo: SS20070102009HAA
Data: 02-01-2007
Testata: IL SOLE 24 ORE
Riferimenti: COMMENTI E
INCHIESTE



 [Pag. 9](#)

PROTAGONISTI DELL'INNOVAZIONE - LE IMPRESE CHE HANNO CAMBIATO IL MONDO - 4 - **Bayer**

Con l'Aspirina la salute diventa prêt-à-porter

L'azienda tedesca cavalcò subito all'inizio del Novecento la pubblicità per il grande pubblico - Kafka e Ortega y Gasset elogiarono gli effetti curativi, Guareschi e García Márquez la citano nei loro romanzi
Beda Romano

di Beda Romano

LEVERKUSEN. Dal nostro inviato

Friedrich Carl Duisberg scomparve a 73 anni il 19 marzo 1935, due anni dopo l'arrivo al potere di Adolf Hitler. Il giorno del suo funerale, a Leverkusen, in Renania, le fabbriche chiusero i battenti e un lungo corteo di persone seguì il passaggio del feretro attraverso la città. In un necrologio il Times di Londra definì colui che aveva inventato la medicina moderna, l'ormai ex presidente della Farbenfabriken vorm. Friedr. **Bayer** & Co, più efficiente e brillante industriale che il mondo abbia mai conosciuto».

Duisberg era nato il 29 settembre 1861 in una famiglia della piccola borghesia di Barmen, all'epoca una cittadina renana, oggi un quartiere della più grande Wuppertal. Contro il volere del padre, ma con l'appoggio convinto della madre, studiò chimica prima a Gottinga e poi a Jena, in quella Sassonia che, con l'invenzione della bustina di tè e la creazione delle prime macchine utensili, era una culla della rivoluzione industriale tedesca. Testardo e studioso, riuscì a imporsi e a farsi strada. Nel 1884 fu finalmente assunto dalla Farbenfabriken vorm. Friedr. **Bayer** & Co con uno stipendio favoloso per l'epoca: 2.100 marchi all'anno.

Il giovane chimico abbandonò rapidamente le sue ambizioni scientifiche e mise a frutto piuttosto le sue capacità manageriali trasformando un piccolo laboratorio artigianale, specializzato nella tintura dei tessuti, in un gruppo chimico con ramificazioni nei cinque continenti. Tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del Novecento Duisberg ridefinì il rapporto tra medicina e commercio, approfittando della produzione industriale di massa per consentire a milioni di persone di accedere alle cure mediche.

Protagonista di questa rivoluzione fu innanzitutto l'Aspirina, inventata nell'agosto 1897 da Felix Hoffmann che con una reazione chimica nei laboratori di Wuppertal-Elberfeld creò il principale componente della nuova medicina: l'acido acetilsalicilico. A tutta prima si pensò che il nuovo farmaco sarebbe stato utile per lenire i dolori, soprattutto quelli reumatici; velocemente ci si accorse che la nuova medicina poteva anche abbassare la febbre e in generale alleviare i sintomi del raffreddore o del mal di testa.

Un secolo all'insegna dello sviluppo

Rapidamente l'Aspirina ebbe un enorme successo anche perché giunse sul mercato in un momento fortunato. A differenza che a metà Ottocento, lo sviluppo tecnologico all'alba del XX

secolo non era più semplicemente empirico, ma veniva progettato con criteri scientifici molto più rigorosi e precisi di prima. In una Germania in pieno sviluppo economico Guglielmo II era convinto poi che nel connubio tra scienza e tecnologia si rispecchiassero prestigio nazionale, progresso economico e potenza militare, come spiegò lo stesso Kaiser in un telegramma inviato a Wilhelm Röntgen, l'inventore dei raggi X.

Le scoperte quindi si moltiplicarono: in rapida successione videro la luce, il telefono, il cinematografo, il tram e il fonografo; mentre le abitazioni erano finalmente provviste di acqua corrente ed elettricità. Nel 1886 metà della flotta mondiale era ancora a vela; nel 1914 quella a motore rappresentava il 95% del totale: ormai era possibile attraversare l'Oceano Atlantico in una settimana quando poco meno di un secolo prima Alexis de Tocqueville aveva impiegato quasi due mesi per raggiungere le coste americane. Il miglioramento delle comunicazioni e l'alfabetizzazione progressiva del mondo occidentale furono le due facce della stessa medaglia. Durante la Belle Epoque, il quotidiano si trasformò nei Paesi più avanzati da foglio per le élites a giornale per tutti: il numero di copie vendute giornalmente balzò da 10 milioni nel 1880 a 70 milioni nel 1914. In Italia, il caso del Corriere della Sera parla da sé: da tremila copie nel 1876 a 60mila nel 1890 fino addirittura a 500mila all'inizio della Grande Guerra. Non solo i nuovi mezzi di comunicazione permisero a Duisberg di vendere l'Aspirina in giro per il mondo, ma la stessa graduale alfabetizzazione consentì alla Bayer di trasformare migliaia di persone in dottori di se stessi.

A lanciare definitivamente l'Aspirina e con essa le medicine per così dire prêt-à-porter fu l'epidemia influenzale che colpì l'intero pianeta tra il 1918 e il 1919. Fin dal caso del soldato semplice Albert Gitchell, il primo ad ammalarsi della Spagnola in una caserma sperduta del Kansas nel marzo 1918, il farmaco della Bayer fu presto considerato la cura più ovvia non tanto per guarire dall'influenza quanto per attenuarne se possibile i sintomi. L'epidemia fu violentissima, caratterizzata da raffreddore, febbre spossante, mal di testa, dolori articolari, tosse, mucose insanguinate, asma bronchiale, polmonite.

Circa 50 milioni di persone perirono in tutto il mondo, nonostante i tentativi dell'ultimo minuto di arginare l'epidemia: Benito Mussolini aveva vietato le strette di mano nella redazione del Popolo, mentre negli Stati Uniti furono cancellate rappresentazioni teatrali, incontri sportivi e corsi universitari. Se a Parigi la distribuzione dell'Aspirina alle farmacie avveniva sotto il controllo della polizia, in Germania un tubetto di compresse costava quasi un miliardo di marchi, complice l'iper-inflazione del dopoguerra.

«La tragedia - spiega Diarmuid Jeffreys, autore di Aspirin - The Remarkable Story of a Wonder Drug - avrebbe cementato la reputazione della medicina come nessun altro evento avrebbe potuto fare». Peraltro, la nascita del welfare state alla fine dell'Ottocento fu anch'essa un ingrediente indispensabile nella miscela chimico-industriale che portò alla nascita della medicina moderna: con il cancelliere Otto von Bismarck la Germania aveva mostrato l'esempio garantendo l'assicurazione previdenziale e pensionistica fin dagli anni 1880.

Nel frattempo Duisberg aveva fatto carriera, sposato la nipote dell'amministratore della società, avuto quattro figli ed era entrato nel consiglio di gestione della Farbenfabriken vorm. Friedr. Bayer & Co, fino a diventarne presidente nel 1912. Era un visionario: ossessionato dal successo commerciale e scientifico, ma anche attento a dare all'industria nascente un volto umano. Fu lui a concedere la giornata di nove ore ai dipendenti, a promuovere l'associazione sportiva Bayer Leverkusen e a trasformare il sito dell'omonima cittadina tedesca, sulle rive del Reno, in un moderno stabilimento industriale, collegato per chiatta e per ferrovia.

I giochi olimpici di Berlino

Dietro al successo della società tedesca non si nascose solo l'alfabetizzazione e la produzione di massa, facilitata da nuovi mezzi di comunicazione, ma anche l'emergere del marketing e della pubblicità per il grande pubblico. All'epoca l'Aspirina, così come altre medicine, era venduta solo dai farmacisti. Un giovane dipendente, Wilhelm Mann, ebbe l'idea di regalare loro gli strumenti del mestiere: l'arredamento, le insegne, i camici e altri gadget, tutti naturalmente con la

scritta **Bayer** bene in evidenza. «Per molti versi - spiega Michael Frings, un dipendente degli archivi della società a Leverkusen - inventò la pubblicità nelle vetrine».

In questo senso, i giochi olimpici del 1936, organizzati a Berlino, furono uno straordinario palcoscenico. I dirigenti di **Bayer** - allora parte del conglomerato Ig Farben - invitarono in Germania medici e ricercatori da tutto il mondo: tra una partita e l'altra aprirono loro le porte della fabbrica di Leverkusen e illustrarono a un grande pubblico internazionale i prodotti della società farmaceutica. Esattamente 70 anni dopo, in occasione degli ultimi campionati mondiali di calcio del 2006, centinaia di imprese tedesche hanno accolto in Germania decine di clienti stranieri, ripetendo un'operazione di marketing ormai consolidata.

Ma probabilmente la scelta vincente della società renana fu di brevettare un nuovo logo fin dal 1904, la croce composta dalle parole **Bayer** in verticale e orizzontale, e di applicarlo successivamente su ogni singola pastiglia: «Il segno della fiducia», diceva la pubblicità di inizio secolo sui quotidiani, alla radio e al cinema. Tanto che scriveva un po' enfaticamente José Ortega y Gasset nel 1930: «L'uomo della strada vive oggi più semplicemente, più comodamente e più in sicurezza del potente del passato. Poco importa se non è ricco quanto il suo vicino: il mondo intorno a lui è ricco a sufficienza per offrirgli strade, ferrovie, alberghi, il sistema telegrafico, il benessere fisico e l'Aspirina».

La seconda rivoluzione industriale a cavallo tra Ottocento e Novecento consentì a Duisberg di inventare la medicina moderna; ma gli stessi primi segnali di globalizzazione lo costrinsero anche a fare i conti con una concorrenza sempre più agguerrita, soprattutto quando l'Aspirina diventò una commodity. Le sanzioni degli Alleati contro la Germania nel primo dopoguerra e la perdita del marchio misero a dura prova il futuro di **Bayer** su alcuni mercati chiave come quello americano. Ma questa è per molti versi un'altra storia. Basti al lettore sapere che il farmaco inventato da Hoffmann, arrivato fin sulla luna con Neil Armstrong, si è rivelato uno straordinario successo commerciale: in oltre un secolo sono stati venduti più di mille miliardi di pastiglie. beda.romano@ilsole24ore.com

L'ANNO DI FONDAZIONE

1863, Abramo Lincoln abolisce la schiavitù

1 gennaio

Abramo Lincoln proclama l'abolizione della schiavitù negli Stati Uniti

10 gennaio

Aprire la prima sezione della Metropolitana di Londra (da Paddington a Farringdon Street)

10 febbraio

Alanson Crane brevetta l'estintore

1-7 maggio

Guerra di secessione americana: il Generale Robert E. Lee sconfigge le forze dell'Unione nella battaglia di Chancellorsville

31 maggio

Prima edizione della corsa ippica del Prix de l'Arc de Triomphe

26 ottobre

A Londra viene fondata la Football Association, la prima federazione di calcio al mondo

29 ottobre

A Ginevra i rappresentanti di sedici nazioni danno vita alla Croce Rossa internazionale

I NUMERI

37,2 milioni

I tedeschi

Nell'anno della fondazione di **Bayer** la Germania era il secondo Stato più popoloso dell'Europa dopo la Francia (37,7 milioni). Oggi i tedeschi sono 82,4 milioni, seguiti dai francesi (60,9) e dagli inglesi (60,6).

1.749 dollari

Il Pil procapite in Germania, a parità di potere d'acquisto in dollari 1990
In Gran Bretagna era di 2.881 dollari, in Italia di 1.442. Oggi il Pil procapite in Germania ha superato i 20mila dollari.

LE TAPPE

1863

I due soci fondatori

Friedrich **Bayer** (a sinistra) e Johann Friedrich Weskott (a destra) fondarono la Fried. **Bayer** & Co il 1° agosto 1863 a Barmen, in Renania. La nuova società, specializzata nella tintura dei tessuti, mise gradualmente radice anche all'estero: il numero dei dipendenti salì da tre nel 1863 a 300 nel 1881. Quando **Bayer** e Weskott morirono, rispettivamente nel 1880 e nel 1881, le redini dell'azienda passarono a Carl Rumpff, il genero di Friedrich **Bayer**, che trasformò la ditta in una società per azioni.

1899

Nasce il marchio Aspirina

Il primo importante prodotto della **Bayer** è stato l'acido acetilsalicilico, una modificazione dell'acido salicilico (o salicina), un rimedio popolare estratto dalla corteccia del salice. La scoperta avviene nel 1897 nei laboratori tedeschi di Wuppertal-Elberfeld. Nel 1899 la **Bayer** registra il marchio Aspirina in tutto il mondo, ma a causa dell'uso diffuso del termine per descrivere il tipo di farmaco, e il fatto che la **Bayer** non riuscì a proteggere il suo marchio registrato, la parola "aspirin" perse negli Stati Uniti il suo status di marchio (nella foto a sinistra, un interno del laboratorio alla fine dell'800).

1918

L'influenza Spagnola

A lanciare l'Aspirina contribuì l'epidemia influenzale che colpì il pianeta tra il 1918 e il 1919, alla fine della Prima Guerra mondiale: la cosiddetta Spagnola. Il medicinale della **Bayer** venne considerato indispensabile, non tanto per la guarigione dalla "grande influenza" quanto per attenuarne i sintomi: tosse, dolori lombari e febbre. L'epidemia uccise circa 50 milioni di persone (nella foto, uno stanzone dell'ospedale di Fort Riley nel Kansas).

1950

Il primato nelle vendite

Nella storia di **Bayer** e dell'Aspirina si riflette al tempo stesso un successo scientifico e commerciale. Nel 1950, il farmaco tedesco entra nel Guinness dei primati come l'analgesico più venduto al mondo, non solo perché oggetto di un battage pubblicitario nei cinque continenti e argomento fino ad oggi di circa 25mila articoli scientifici. A fare da cassa di risonanza è anche l'establishment culturale: nel 1912 Franz Kafka ne elogiava le virtù alla sua compagna Felice Bauer; mentre nel 1915 Enrico Caruso chiedeva al suo impresario una pastiglia prima di salire sul palcoscenico. L'Aspirina è menzionata da Don Camillo nell'omonimo romanzo di Giovanni Guareschi (nel 1948) e da Gabriel José García Márquez nel suo «Cronaca di una morte annunciata» (del 1981) (nelle foto, dei manifesti d'epoca).