

**Il modello Olivetti:
tecnologia e cultura come assi dello sviluppo aziendale (1946-1960)**

Raffaele Mauro
Università Bocconi

Dottorato di ricerca in Storia Economica e Sociale, XXI Ciclo

Matricola: 1125970

Tutor n°1: Chiar.mo Prof. Giuseppe Berta

Tutor n°2: Chiar.mo Prof. Edoardo Borruso

Indice

- Ringraziamenti
 - Introduzione
-
- 1 L'Olivetti nel 1960: l'espansione geografica, tecnologica ed organizzativa
 - 1.1 L'Olivetti nel 1960
 - 1.2 La produzione e l'organizzazione del lavoro

 - 2 Il *business model* della Olivetti negli anni '50
 - 3.1 La centralità degli investimenti immateriali
 - 3.2 Le politiche di selezione
 - 3.3 La formazione
 - 3.4 La base istituzionale

 - 3 La leadership
 - 3.1 L'impatto di Adriano Olivetti
 - 3.2 La missione e la visione di lungo periodo
 - 3.3 La politica e la cultura
 - 3.4 L'eredità di Olivetti: uomini, tecnologia, idee.

4 Il progetto comunitario e l'investimento culturale

4.1 I contributi culturali

4.2 Comunità e fabbrica: una visione integrata

4.3 Politica comunitaria

5 La rottura dello schema di sviluppo

5.1 La parabola dell'informatica

5.2 I limiti del modello di business

5.3 I nuovi paradigmi tecnologici

- Appendice cronologica

- Documenti

- Bibliografia

Alla mia famiglia

Ringraziamenti

Questo lavoro è stato possibile grazie alla supervisione del Prof. Giuseppe Berta e del Prof. Edoardo Borruso, che mi hanno fornito consigli preziosi nello sviluppo dell'attività di ricerca e nella stesura dell'elaborato.

Devo ringraziare il Prof. Franco Amatori per la guida che per me ha rappresentato negli scorsi anni, mi ha insegnato a considerare la *business history* come disciplina fondamentale per comprendere la struttura e la dinamica dei sistemi economici, a pormi domande rilevanti per il dibattito scientifico e a non perdere di vista il rigore metodologico nel corso delle indagini storiche.

Per la mia formazione è stato fondamentale il contributo dei docenti e dei ricercatori del Dipartimento di Analisi Istituzionale e Management Pubblico dell'Università Bocconi, in particolare Marzio Romani, Marco Cattini, Andrea Colli, Francesca Polese, Luca Fantacci, Massimo Amato, Elisabetta Merlo, Guido Alfani, Stefano Baia Curioni, Guido Guerzoni, Marina Romani. Nel corso dei seminari del dipartimento e nei colloqui informali mi hanno fornito preziosi suggerimenti per lo sviluppo delle mie ricerche, consentendomi di acquisire una mentalità critica nell'ambito degli studi storici. Devo quindi ringraziare anche tutti gli amici e colleghi del Dottorato di Ricerca in Storica Economica e Sociale, con i quali ho avuto modo di condividere gli ultimi anni della mia attività professionale.

E' grande il mio debito nei confronti delle persone che si sono rese disponibili per le interviste, come Luciano Gallino, Franco Ferrarotti, Giancarlo Lunati, Francesco Novara, Sandro Sartor, Enrico Sargentini, Sergio Ristuccia, Renzo Zorzi e Giancarlo Lombardi. L'integrazione della prospettiva orale con l'analisi dei documenti è stata molto importante per conferire vita ad un mondo che è scomparso da tempo.

Devo ringraziare inoltre la Professoressa Paola Pierucci che, alcuni anni fa, mi ha introdotto agli studi di storia economica e che mi ha trasmesso la passione per la disciplina. Ci sono anche altre persone che mi hanno aiutato nello sviluppo delle idee, tra esse devo ricordare in primariamente Giuliana Gemelli e Laura Olivetti. Devo ringraziare inoltre i dipendenti dell'Archivio Storico di Ivrea, della Fondazione Adriano Olivetti della London School of Economics Library e della Baker Library, Harvard Business School.

In questi anni ho avuto un prezioso supporto da parte del Collegio di Milano, dove ho avuto modo di presentare in pubblico le mie idee sul caso Olivetti, non avrei potuto farlo senza l'aiuto di persone come Francesca Frigo, Riccardo Ruschi, Valentina Moroni e Giorgia Padovani. Un ringraziamento caldo va anche a tutti i miei amici e compagni di vita che ho avuto modo di conoscere in questa istituzione. Altre interessanti occasioni per presentare il lavoro sono state l'Innovation Workshop presso l'Università Bocconi nel 2007, la summer school della European Business History Association nel 2007, il secondo FRESH (Future Research on Economic History) Meeting presso l'Istituto Universitario Europeo di Firenze nel 2008. Devo inoltre

menzionare gli spunti interessanti generati dalle conferenze del gruppo *Communitas* 2002, dalle presentazioni effettuate nella riunione nazionale del *MENSA* Italia, nella *ISEO Summer School*, nelle conferenze della *STOREP* e nei corsi di metodologia della *SDA Bocconi*.

Sono state fondamentali alcune intuizioni maturate nel corso degli incontri dell'Associazione Italiana per la Ricerca e dell'Associazione Dottorandi Italiani, le analisi di Nicola Pasini, i corsi di Alessandro Aleotti allo *IULM*, le esperienze effettuate nel periodico studentesco "34" dell'Università Bocconi e nel giornale on-line del Collegio di Milano. Di grande aiuto sono state le conversazioni con Serenella Mattera, Elisa Rebessi, Giovanni di Iacovo, Lucia Zappacosta, Giuseppe Torri, Alessandro Aresu e tanti altri che hanno permesso di evidenziare limiti ed opportunità del contesto Olivettiano. Devo ringraziare infine Valentina Miscia, che mi ha consigliato, sopportato e sostenuto con una pazienza infinita.

Dedico questo lavoro alla mia famiglia, che mi ha sempre fornito guida e orientamento.

Introduzione

*Riguardo alle cose umane
non ridere, non piangere,
non indignarsi, ma capire.*

Spinoza

Lo scopo di questo lavoro di ricerca è la comprensione del modello di business della Olivetti nel corso degli anni della leadership di Adriano Olivetti, con particolare riferimento al periodo che va dal 1946 al 1960. Adriano era il figlio del fondatore dell'azienda ed è stato il principale organizzatore dell'espansione produttiva e commerciale degli anni '50: una fase di accesa internazionalizzazione, elaborazione di nuovi prodotti, riorganizzazione delle linee produttive e creazione costante di progetti di natura culturale e politica.

La vicenda dell'azienda di Ivrea, con particolare riferimento agli anni del secondo dopoguerra, è un esempio di come in Italia sia stato possibile raggiungere vette elevate di eccellenza scientifico-tecnologica, meritocrazia e sensibilità culturale. L'Olivetti progettò e produsse alcuni dei primi computer al mondo, come l'ELEA 9003, fu all'avanguardia nell'ambito dell'architettura, ad esempio con la fabbrica di Pozzuoli progettata da Luigi Cosenza, e del design, con la produzione di oggetti che entreranno nella memoria collettiva. Inoltre la società di Ivrea è anche ricordata per aver costruito, negli anni '50 e '60, uno dei migliori sistemi di gestione delle risorse umane, coniugato ad un gruppo articolato di attività sociali e culturali presenti nei territori in cui si era collocata l'azienda.

Un operaio semplice della Olivetti poteva assistere agli spettacoli teatrali organizzati dal centro culturale, leggere uno dei sessantamila volumi della biblioteca aziendale, ascoltare un reading poetico, assistere a convegni, frequentare i corsi di formazione gratuiti, confrontarsi con direttori del personale fuori dal comune, come Paolo Volponi, Ottiero Ottieni ed il giovane Tiziano Terzani. Se meritevole, poteva diplomarsi e laurearsi a spese dell'azienda, mantenendo una quota del salario, ed in alcuni casi eccezionali scalare la gerarchia fino a diventare dirigente, come nel famoso caso di Natale Capellaro. L'Olivetti è stata inoltre una delle poche grandi aziende italiane dove, nel corso dell'onda conflittuale degli anni '70, il risentimento violento si è mantenuto su livelli comparativamente contenuti.

L'Olivetti ha inoltre avuto un impatto notevole sugli studi organizzativi: psicologi come Cesare Musatti e sociologi come Luciano Gallino e Franco Ferrarotti fecero le loro prime esperienze di ricerca industriale all'interno dell'azienda di Ivrea. Molti di essi, se dimostravano di essere qualificati, ebbero incarichi di rilievo in giovane età. Il contesto olivettiano fu quindi caratterizzato da un incredibile investimento sulle persone e sulla loro intelligenza, un fattore che permise di elaborare prodotti tecnologicamente avanzati ed esteticamente differenziati, capaci di reggere la concorrenza mondiale ed in alcuni casi di orientarne l'orizzonte di sviluppo tecnologico. Si tratta certamente di un modello non replicabile nelle condizioni attuali, in cui la struttura dell'economia globale è mutata in modo radicale, ma da esso è possibile estrarre alcuni principi di azione utili, in particolare per quanto riguarda l'importanza dell'investimento risorse immateriali per il successo di lungo termine di un sistema organizzativo.

Il motivi per cui una ricerca sul modello di business della Olivetti si rende necessaria sono molteplici. Innanzitutto, pur essendoci una vasta letteratura sui temi olivettiani, c'è una scarsità di studi teoricamente fondati. Molto di ciò che è stato scritto sull'argomento si basa su un approccio descrittivo e ateorico, mentre questo lavoro intende attingere al dibattito contemporaneo della *business history* e delle scienze manageriali. Sotto questo punto di vista si intende sfruttare al massimo la potenzialità interente alla storia d'impresa ed alla storia economica in generale: essere un campo di indagine radicalmente interdisciplinare, che

riesce a porsi nel crocevia tra cultura umanistica e cultura tecnico-scientifica¹. In secondo luogo c'è una scarsità di letteratura accademica riguardo lo sviluppo della Olivetti che sia significativa per un'audience internazionale. Infine, si è resa disponibile una base empirica originale, tramite il reperimento di nuovo materiale all'interno degli archivi storici e con l'attuazione di un programma di intervista ad alcuni dei protagonisti della vicenda olivettiana.

L'ipotesi di lavoro che sottende questo studio è che il vantaggio competitivo della Olivetti, dal dopoguerra al 1960, sia stato basato sull'accumulazione di capitale umano. Si analizzerà in dettaglio questa proposta, tramite lo studio del management delle risorse umane nell'azienda, l'analisi dello sviluppo delle capacità organizzative e l'approfondimento della cultura organizzativa delineata dalla visione di lungo periodo di Adriano Olivetti.

La metodologia della ricerca è fondata in tre fasi. In primo luogo la creazione di domande ed ipotesi di ricerca sulla base della letteratura esistente e del dibattito contemporaneo di storia d'impresa. Successivamente un'analisi empirica basata sulla raccolta di documenti in archivi storici e l'effettuazione di interviste. Infine una fase di valutazione, legata allo studio del contesto socio-economico complessivo di sviluppo della vicenda. Può essere utile il contributo di alcune teorie manageriali ed organizzative contemporanee: esse infatti possono fornire, tramite l'opportuna contestualizzazione temporale, spaziale e culturale, alcune chiavi di lettura utili per comprendere la vicenda della Olivetti. Da un punto di vista epistemologico, si adotterà un approccio simile a quello Whittington e Mayer², vale a dire una "terza via" tra l'utilizzo di modelli teorici generalisti e l'approccio puramente descrittivo in voga tra gli autori legati ad una prospettiva di natura postmodernista. La via di mezzo sarà basata sull'uso di categorie teoriche, tratte dalla storia

¹ Si veda la riflessione contenuta nella prefazione a Cipolla Carlo M., *Introduzione alla storia economica*, Il Mulino, Bologna, 1988, pp. 7-9. Per una trattazione sistematica del rapporto tra analisi empirica ed interpretazione teorica nelle discipline storiche, consultare Burke Peter, *History and Social Theory*, Polity Press, Cambridge, 1992; trad. it. *Storia e teoria sociale*, Il Mulino, Bologna, 1995.

² Whittington Richard, Mayer Michael, *The European Corporation: Strategy, Structure and Social Science*, Oxford University Press, Oxford, 2000; trad. it. *L'impresa europea: strategia, struttura, culture aziendali*, Università Bocconi Editore, Milano, 2002.

d'impresa o dalla teoria manageriale, come strumenti per la comprensione non assoluti e da relativizzare costantemente.

Per quanto riguarda i problemi ed i limiti affrontati si possono citare tre fattori fondamentali. Il primo luogo è stato la limitazioni esistenti negli archivi, legate alla protezione della *privacy*, per quanto riguarda i dati personali di alcuni dei protagonisti della storia della Olivetti. Un altro fattore è stato la presenza di una tendenza apologetica esistente in molti testi, fenomeno che può distorcere la costruzione di un'analisi fondata da un punto di vista accademico. Infine è stato necessario considerare i limiti classici della storia orale: nel corso delle interviste sono emerse versioni discordanti nella ricostruzione dei fatti, alcune distorsioni di natura politica, la possibile influenza della letteratura contemporanea sull'argomento nella ricostruzione degli eventi passati, l'esistenza di un bias positivo nella descrizione del proprio operato e la presenza di alcune tematiche verso le quali si è riluttanti a parlare. Si è cercato di superare questi limiti tramite l'analisi incrociata delle interviste e la loro integrazione con la letteratura e le fonti di archivio³.

Il profilo della letteratura sulla vicenda Olivettiana è molto interessante: esiste una quantità molto elevata di lavori di natura biografica e bibliografica, specialmente legati alla figura di Adriano Olivetti. Molti autori non nascondono una fascinazione del personaggio, un uomo poliedrico che si auto-percepiva come riformatore sociale e che ha tentato di offrire un contributo in numerosi campi di attività: sviluppo industriale, editoria, urbanistica, politica, etc. Ugualmente estesa è la produzione di libri sulle attività urbanistiche, sul design e sugli artisti che hanno lavorato con la Olivetti, da Pintori a Folon, da Sottsass a Gae Aulenti. Il lavoro di ricerca ha considerato questo tipo di analisi, ma per una loro trattazione approfondita bisogna rivolgersi a delle trattazioni specializzate. Sono purtroppo carenti i lavori riguardanti la storia della tecnologia in Olivetti, i cui maggiori esempi sono lo storico testo di Luciano Gallino sull'evoluzione tecnica dell'Olivetti⁴ ed il testo di Giovanni de Witt

³ Sulla metodologia di utilizzo delle fonti orali nella *business history* vedere Covino Renato (a cura di), *Fonti orali e storia d'impresa – Atti del seminario nazionale*, Rubettino, Catanzaro, 2000.

⁴ Gallino Luciano, *Progresso tecnologico ed evoluzione organizzativa negli stabilimenti Olivetti (1946-1959)*, Giuffrè, Milano, 1960.

sul passaggio dalla meccanica all'elettronica⁵. Esiste inoltre un'interessante produzione di romanzi ed opere di narrativa, si possono citare ad esempio "Donnarumma all'assalto" di Ottiero Ottieri e "Memoriale" di Paolo Volponi, un probabile "effetto collaterale" della politica di assunzione olivettiana che apriva le porte a letterati e filosofi in alcuni filoni di carriera. Un filone di sviluppo recente, al quale si collega questo lavoro di ricerca, è rappresentato dagli studi riguardanti le risorse umane in Olivetti, come i testi di Chiara Ricciardelli⁶ e Francesco Novara⁷. C'è inoltre una produzione vasta e distribuita nel tempo sulle attività politiche di Adriano Olivetti, con particolare riferimento ai suoi piani di riforma costituzionale dello stato e per la sua attività politica con il Movimento Comunità; tra i lavori più recenti sono degni di nota i testi di Emilio Renzi⁸, Stefano Musso⁹ e l'opera dello storico Davide Cadeddu riguardo l'analisi approfondita della teoria politica a cui si rifaceva Adriano Olivetti¹⁰. Per molti di questi studi è stato fondamentale il contributo della Fondazione Adriano Olivetti, che ha pubblicato e finanziato molte ricerche rilevanti sull'argomento.

⁵ De Witt Giovanni, *Dalla meccanica all'elettronica: cronaca di una mutazione genetica*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma, 1997.

⁶ Ricciardelli Chiara, Olivetti, *Una storia, un sogno ancora da scrivere. La sociologia del lavoro italiana nell'esperienza di Ivrea*, Franco Angeli, Milano, 2001.

⁷ Novara Francesco, Rozzi Renato, Garruccio Roberta (a cura di), *Uomini e lavoro alla Olivetti*, Mondadori, Milano, 2005. Vedere anche Stajano Corrado, "L'utopia Olivetti", in *l'Unità*, 13 Gennaio 2006, Nuova Iniziativa Editoriale, Roma, 2006, p. 27.

⁸ Renzi Emilio, *Comunità Concreta – Le opere e il pensiero di Adriano Olivetti*, Alfredo Guida Editore, Napoli, 2008.

⁹ Musso Stefano, *La partecipazione nell'impresa responsabile. Storia del Consiglio di gestione alla Olivetti*, testo in corso di pubblicazione.

¹⁰ Cadeddu Davide (a cura di), *La riforma politica e sociale di Adriano Olivetti (1942-1945)*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma, 2006. Cadeddu Davide, *Il valore della politica in Adriano Olivetti*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma, 2007. Da considerare inoltre: Olivetti Adriano, *Stato Federale delle Comunità – La riforma politica e sociale negli scritti inediti (1942-1945)*, edizione critica e introduzione a cura di Davide Cadeddu, Franco Angeli, Milano, 2004.

Infine, tra i testi più recenti, è possibile citare il rinnovato interesse per quanto riguarda le attività editoriali¹¹ per la nascita dell'informatica in Olivetti¹².

Di seguito è possibile trovare uno schema dei lavori riguardanti la vicenda olivettiana, dalla classificazione sono esclusi studi su urbanistica, design e architettura:

- Studi generali: Bricco 2005, De Witt 2005, Bolognani 2004, Piol 2004, Sartor 2003, Semplici 2001.
- Risorse umane: Novara & Garruccio 2005, Ricciardelli & La Rosa 2004, Ricciardelli 2001, Gemelli 1997, Perotto 1995.
- Tecnologia: Pacchioli e Salvetti 2002, De Witt 1997, Soria 1979, Gallino 1960.
- Autobiografie/interviste: Colaninno 2006, Beltrami 2004, Sargentini 2001, Ferrarotti 2001, Martinoli 1991, Zorzi 1991, Lunati 1985.
- Studi biografici: Renzi 2008, Sapelli e Chiarini 2006, Spagna 2005, Olivetti E. 2004, Olivetti D. 2003, Gallino 2001, Gemelli 2001, Crepax 2001, Zorzi e Toria 2001, Soavi 2001, Occhetto 1995, Aluffi e Avalue 1995, Serafini 1982, Pampaloni 1980, Caizzi 1962, AA.VV. 1960.
- Politica e responsabilità sociale d'impresa: Musso 2008, Cadeddu 2006, Castronovo 2006, Todisco 2005, Mornese 2005, Gallino 2001, Santamaita 1984 - 1987, Ronci 1980, Berta 1980,
- Opere di narrativa e poesia: Volponi 1989, Ginzburg 1963, Ottieri 1963, Volponi 1962, Ottieri 1959.
- Altro: Argentero 2006, Società Olivetti 1963, Società Olivetti 1958.

¹¹ De' Liguori Carino Beniamino, *Adriano Olivetti e le Edizioni di Comunità (1946-1960)*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma, 2008.

¹² Vedere ad esempio Rao Giuseppe, "Mario Tchou e l'Olivetti Elea 9003", in *Limes* n°4 2008, Gruppo editoriale l'Espresso, Roma, 2008.

Tra fonti primarie la più importante è stata la consultazione di manoscritti e documenti stampati presso l'Archivio Storico Olivetti, situato ad Ivrea in Via delle Miniere 31. In esso sono disponibili documentazioni interne all'azienda, pubblicazioni sui temi connessi alla società Olivetti, materiali audiovisivi. In particolare è stata utile la consultazione dei fondi riguardanti le disposizioni organizzative, le attività formative aziendali, i diagrammi organizzativi, i bilanci annuali, i dati statistici sul personale, le attività culturali del Movimento Comunità e l'acquisizione di testi e riviste da parte di Adriano Olivetti.

E' stato inoltre portato avanti un programma di interviste con alcuni dei maggiori protagonisti dell'epoca, specialmente per quanto riguarda persone attive nei servizi sociali, nelle attività culturali e nell'ambito della direzione del personale. Gli intervistati sono stati: Renzo Zorzi, Giancarlo Lunati, Luciano Gallino, Franco Ferrarotti, Enrico Sargentini, Francesco Novara, Sandro Sartor, Sergio Ristuccia e Giancarlo Lombardi.

L'utilizzo delle fonti orali, pur enfatizzando le distorsioni soggettive nella ricostruzione degli avvenimenti, è stata molto utile per la raccolta di impressioni di prima mano e di informazioni difficilmente reperibili sui testi. Alcuni degli intervistati, come Franco Ferrarotti e Giancarlo Lunati, furono estremamente attivi nell'ambito del Movimento Comunità e forniscono dati interessanti per quanto riguarda i nodi storici, come le elezioni politiche del 1958, che esso ha dovuto affrontare. Altre testimonianze, come quelle di Luciano Gallino sul servizio di studi sociali dell'azienda e quella di Renzo Zorzi sulle attività culturali, hanno evidenziato la particolare cultura d'impresa esistente in Olivetti e la tendenza ad investire una quota rilevante dei profitti in attività di natura socialmente responsabile.

Un'altra sorgente di fonti primarie è stata la Fondazione Adriano Olivetti¹³, dove è stato possibile consultare i testi editi dalle Edizioni Comunità, ottenere libri fuori stampa e consultare la collezione completa delle riviste “Comunità” e “Tecnica e Organizzazione”. Altre fonti primarie sono state articoli di giornale, interviste ed autobiografie inedite donate dagli intervistati. Tra le opere di fiction si possono citare romanzi sulla Olivetti menzionati in precedenza, lavori di narrativa in cui compare Adriano Olivetti, come “Lessico Familiare” di Nataliza Ginzburg, ed opere teatrali, come gli spettacoli di Laura Curino “Camillo Olivetti” e “Adriano Olivetti”.

Per quanto riguarda le fonti secondarie e la ricerca bibliografica sono state di grande aiuto la Biblioteca dell'Università Bocconi, il sistema di risorse elettroniche dell'Università Bocconi, la grande quantità di materiale reperibile presso la London School of Economics Library e numerose biblioteche nazionali e regionali. Infine, per quanto riguarda le fonti terziarie, è stata di grande aiuto la consultazione di materiale presso l'Historical Collections Department della Baker Library, presso l'Harvard Business School. Qui è stato possibile visionare su microfilm i *case studies* dell'HBS sulla Olivetti, congiuntamente alla più grande collezione di materiali di storia d'impresa al mondo.

Il testo che espone il lavoro di ricerca è strutturato in cinque capitoli:

Il primo capitolo riguarda la descrizione della Olivetti nel corso della gestione di Adriano, con particolare riferimento al culmine verificatosi alla fine degli anni '50. Verrà esaminata la sua immersione negli anni del grande sviluppo economico italiano, fase caratterizzata da una crescita geografica, produttiva, finanziaria e commerciale delle attività aziendali. Sarà descritto lo sviluppo delle capacità organizzative tramite il triplice investimento in produzione, distribuzione e management tipico delle grandi imprese legate

¹³ La Fondazione Adriano Olivetti, attualmente presieduta da Laura Olivetti, è nata nel 1962, allo scopo di “provvedere alla prosecuzione dell'opera di studio e di sperimentazione, teorica e pratica, suscitata da Adriano Olivetti”. Organizza mostre, convegni, ricerche e pubblicazioni su temi inerenti agli ambiti di attività che hanno caratterizzato la Olivetti. I quattro ambiti di intervento principale sono: Istituzioni e società; Economia e società; Comunità e società; Arte, architettura e urbanistica. Pubblica i “Quaderni della Fondazione” e collabora con Luca Sossella Editore per la Collana Comunità. Dal 2001 è attiva la “Sala Roberto Olivetti”, nella quale sono ospitati convegni, conferenze e mostre d'arte.

alla seconda rivoluzione industriale. Sarà quindi considerata l'interazione con il contesto tecnologico, economico, politico e sociale dell'epoca, con una particolare attenzione al rapporto tra cultura, politica e mercato in Italia

Nel secondo capitolo verrà analizzato il modello di business della Olivetti negli anni '50. Verrà descritto il modo in cui il vantaggio competitivo fu acquisito tramite l'investimento in capitale umano. Il talento, la tecnologia, l'innovazione e la responsabilità sociale furono gli ingredienti principali del successo della Olivetti. Si analizzerà come il design e la responsabilità sociale d'impresa potessero essere fattori di sviluppo, portando l'organizzazione ad essere dinamica ed adattiva nei confronti del suo ambiente. Verranno evidenziati i punti di forza di tale modello di business, assieme ai suoi limiti e punti di criticità. Si esporrà infine il modo in cui questa strategia si spezzò in un dato momento storico, grazie alla combinazione di fattori endogeni ed esogeni. Tra gli investimenti immateriali è centrale l'analisi del sistema di gestione delle risorse umane in Olivetti. Saranno analizzate le procedure di selezione del personale attrazione dei talenti, l'investimento effettuato da parte dell'azienda nella formazione del personale, il tentativo di impostare un'impalcatura meritocratica tra dipendenti e personale dirigente, la particolare cultura organizzativa che legava questi elementi ed il modello di business che era fondato sull'accumulazione di capitale umano.

Il terzo capitolo descrive il contributo della leadership di Adriano Olivetti. Verrà analizzato il suo sistema di valori, la sua visione di lungo periodo, la coorte manageriale che seppe creare intorno a sé, la sua impostazione culturale, gli alti e bassi della sua avventura imprenditoriale e l'eredità che lasciò dopo la morte prematura nel 1960. In tal senso sarà utile considerare il vissuto dei protagonisti, delineato tramite interviste, autobiografie ed opere di narrativa. Tale prospettiva è analizzata allo scopo di ricostruire il clima organizzativo nell'azienda, offrendo una visione di prima mano del contesto psicologico e sociale nel quale le attività lavorative erano svolte.

Il quarto capitolo prenderà in considerazione il progetto comunitario e le attività culturali come punti significativi per la comprensione dei progetti olivettiani. Verranno esaminati i molteplici contributi della gestione di Adriano Olivetti per quanto riguarda l'urbanistica, l'editoria, l'arte, il design. Verrà descritto il modo in cui tale progetto culturale fosse

integrato nei piani di sviluppo industriale all'interno della visione olivettiana del rapporto tra comunità e fabbrica. Si analizzerà inoltre la controversa esperienza del Movimento Comunità e della struttura sindacale ad esso connessa, Autonomia Aziendale.

Il quinto capitolo riguarda la rottura del modello di business della Olivetti di Adriano, inserito in un'analisi dell'onda lunga di sviluppo e contrazione dell'informatica italiana. Verrà descritto il modo in cui si arriverà a produrre "macchine intelligenti" in un contesto da pochi anni fuoriuscito dalla devastazione della seconda guerra mondiale. Si analizzeranno i casi specifici di investimento in ricerca e sviluppo, come il laboratorio di Borgolombardo, di prodotti innovativi, come l'ELEA 9003 e la Programma 101, e di individui che hanno apportato il loro contributo fondamentale, come Mario Tchou e Piergiorgio Perotto. Si terrà conto in maniera più generale dell'evoluzione dell'elettronica in Italia e della vicenda tormentata della Olivetti fino alla sua fuoriuscita dal mercato azionario.

Il lavoro di ricerca sarà infine corredato da una bibliografia estesa, dalla lista delle fonti documentali da una cronologia in cui verranno delineate le origini dell'azienda, la sua interazione con la città di Ivrea, lo sviluppo del sistema di welfare interno ed i suoi primi tentativi di internazionalizzazione.

1. L'Olivetti nel 1960: l'espansione geografica, tecnologica ed organizzativa

1.1 L'azienda nel 1960

Lo sviluppo della Olivetti si situa nel contesto del Nord Italia, una zona che pur avendo subito le asperità della secondo conflitto mondiale, ha mostrato nel tempo una notevole carica di imprenditorialità e spirito produttivo. In questo territorio, negli anni '50, si è espresso un "capitalismo fondato sul lavoro", caratterizzato da un sostegno culturale molto elevato nei confronti dell'etica del risparmio e della produzione. Questa prospettiva a volte non riusciva ad intercettare gli strumenti finanziari, organizzativi e tecnologici che avrebbero permesso di "lavorare meglio", aumentando produttività e redditività, invece che *lavorare di più*¹⁴. A ciò si aggiungeva la peculiare dinamica dei distretti: una forma di aggregazione spaziale della produzione che ha radici molto lontane nella storia d'Italia e che avrebbe pienamente espresso le sue potenzialità negli tre decenni del '900¹⁵.

E' anche un contesto di alta crescita economica: l'Italia riuscì a sviluppare dai primi anni '50 fino alla fine degli anni '60 un tasso di crescita medio del PIL vicino al 6% annuo, a fronte di un tasso di crescita medio mondiale del 3,8% annuo. Il paese si era quindi inserito

¹⁴ Berta Giuseppe, *Nord – dal triangolo industriale alla megalopoli padana 1950-2000*, Mondadori, Milano, 2008, pp. 7-17. Per una prospettiva articolata sui mutamenti economici, i nodi problematici e sulle evoluzioni possibili del Nord Italia consultare Berta Giuseppe (a cura di), *La questione settentrionale. Economia e società in trasformazione*, Annali della Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, Anno XLI, Feltrinelli, Milano, 2007; edizione "Universale economica", 2008.

¹⁵ I distretti si configuravano spesso come una forma di produzione semi-artigianale, dinamica, flessibile, con un forte tasso di imprenditorialità e con un'elevata generazione di *spin off* tra le aziende. Si tratta di una forma di organizzazione spesso fondata sull'autofinanziamento e sulla specializzazione su di una singola fase del processo produttivo, dove l'aggregazione di saperi ed abilità si aggregava in zone territoriali caratterizzate da una fitta rete di relazioni.

all'interno di una congiuntura internazionale positiva, attivando una spirale positiva di produzione, produttività ed aumento dei consumi, agganciandosi al flusso di espansione dei commerci internazionali ed al traino dei settori industriali più sviluppati¹⁶. Questo processo di rapido sviluppo permise all'Italia di passare in tre decenni dalla “periferia”, cioè dallo stato di paese semi-agricolo, al “centro” dei paesi maggiormente industrializzati¹⁷. Con una classica trasformazione settoriale legata allo sviluppo economico moderno, diminuì drasticamente il peso dell'agricoltura, in termine di contributo al reddito nazionale e degli occupati, e si rafforzò notevolmente quello dell'industriale¹⁸. Si può notare in questo periodo

¹⁶ Kuznets Simon, *Economic Growth of Nations: Total Output and Production Structure*, Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1971; Pollard Sidney, *The International Economy since 1945*, Routledge, London-NewYork, 1997; trad. It. Laterza, *L'economia internazionale dal 1945 ad oggi*, Roma-Bari, 1999; Di Vittorio Antonio (a cura di), *Dall'espansione allo sviluppo, una storia economica d'Europa*, Giappichelli, Torino, 2002; Zamagni Vera, *Dalla periferia al centro – La seconda rinascita economica dell'Italia (1861-1990)*, Il Mulino, Bologna, 1990, nuova ed. 1993; Maddison Angus, *Phases of Capitalist Development*, Oxford University Press, 1982; trad.it. *Le fasi di sviluppo del capitalismo*, Giuffrè editore, Milano, 1987; Maddison Angus, *Monitoring the World Economy*, OECD, Paris, 1995; Osterhammel Jürgen, Petersson Niels P, *Geschichte der Globalisierung Dimensionen, Prozesse, Epochen*, Verlag C.H. Beck, Monaco, 2003; trad. It. *Storia della globalizzazione*, Il Mulino, Bologna, 2005; Alcroft Derek H., *The European Economy*, Routledge, London, 1993; trad.it *L'economia europea dal 1919 al 1990*, Laterza, Bari, 1994; Cipolla, Carlo M. (a cura di), *The Fontana Economic History of Europe*, Fontana Books, Glasgow, 1976; Pollard Sidney, *Wealth and Poverty. An Economic History of the 20th Century*, Harrap, London, 1990; trad.it. *Storia economica del novecento*, Il Mulino, Bologna, 1999.

¹⁷ Sulla specificità dello sviluppo industriale italiano vedere Amatori Franco, Andrea Colli, *Impresa e industria in Italia dall'Unità a oggi*, Marsilio, Venezia, 1999; Berta Giuseppe, *L'Italia delle fabbriche – Genealogie ed esperienze dell'industrialismo nel Novecento*, Il Mulino, Bologna, 2001; Giannetti Renato, Vasta Michelangelo (a cura di), *L'impresa italiana nel Novecento*, Il Mulino, Bologna 2003; Giannetti Renato, Vasta Michelangelo, *Storia dell'impresa industriale italiana*, Il Mulino, Bologna, 2005; Romeo Rosario, *Breve storia della grande industria in Italia 1861-961*, Il Saggiatore, Milano, 1988.

¹⁸ L'Italia emerse dalla Seconda Guerra mondiale con una quota significativa degli occupati inseriti nel settore primario e con il drammatico bisogno di ricostruire delle infrastrutture adatte ad un sistema industriale moderno. Fu una fase di forte transizione, caratterizzata dall'impatto di misure di politica economica internazionale come il Piano Marshall ed il flusso di denaro, conoscenze tecniche e metodi organizzativi ad esso correlato. A partire dal 1947 il paese intraprese un periodo di stabilizzazione, caratterizzato dall'ancoraggio al nuovo ciclo mondiale di sviluppo economico. Questo processo condusse ad un boom che

l'emergere di alcuni importanti fallimenti di politica economica, legati ad una forte confusione tra pubblico, partitico e privato. Sono anni in cui il modello istituzionale di crescita dell'Italia assume i contorni di un *capitalismo politico*, in cui lo stato diventa il più importante attore economico con un alto livello di spesa pubblica, ed un l'intervento costante

raggiunse il suo culmine tra il 1958-1963: il cosiddetto "miracolo economico", un periodo di forte crescita e modificazione strutturale dell'economia italiana. Il trend sottostante fu particolarmente favorevole per le industrie capaci di esportare: il commercio internazionale sestuplicò in 25 anni. In Italia aumentò costantemente il tasso di apertura dell'economia (esportazioni + importazioni / PIL) e si evidenziò un modello di sviluppo basato sulla combinazione di basso costo del lavoro, apertura ai mercati esteri ed incrementi di produttività. Si generò quindi una spirale ascendente di investimenti, produttività, competitività, redditi e maggiori investimenti che portò nel periodo 1958-63 ad un tasso di crescita medio del PIL pari al 6,5% annuo.

Si può notare come buona parte degli incrementi di produzione furono dovuti agli incrementi di produttività: ad esempio, nel 1947, la Candy era in grado di produrre una lavatrice al giorno, mentre nel 1967 riusciva a fabbricarne una ogni 15 secondi. Tali miglioramenti erano a loro volta legati a loro volta a particolari forme di organizzazione del lavoro, basate sul modello del fordismo-taylorismo, caratterizzate dalla pianificazione dei tempi e delle fasi di lavoro, dall'automazione, dalla produzione a ciclo continuo e dalla standardizzazione del prodotto. A differenza del modello americano, il fordismo italico sarà anche caratterizzato, almeno fino al 1963, da una moderata crescita dei salari. Lo sviluppo industriale fu legato ad elevatissimi incrementi di produttività: questa è anche l'epoca dell'esplosione dei consumi di massa, con un correlato mutamento negli stili di vita e con la diffusione di elettrodomestici e nuovi mezzi di trasporto. I costi dell'industrializzazione rapida furono legati principalmente ai massicci trasferimenti dalle campagne del sud verso le città del nord, ai bassi salari, all'assenza di una adeguata pianificazione urbana e al fallimento dell'intervento pubblico in alcuni settori industriali.

I flussi migratori furono un fenomeno socio-economico significativo nel corso di questo periodo storico: circa 4,2 milioni di meridionali (su 18 milioni) emigrano al Nord dal 1951 al 1974. Alcune città del Nord, ad esempio Torino, raddoppiarono in pochi anni la loro popolazione residente, con la formazione conseguente di problemi di integrazione culturale, di insediamento abitativo e di sradicamento. Tra le cause di questo flusso ci fu la forte disparità regionale tra Nord e Sud Italia, in quest'ultimo la fine della guerra non condusse ad un ricambio della classe dirigente, la pubblica amministrazione non aveva standard di efficienza adeguati, esistevano forti problemi di tipo infrastrutturale ed era presente un peso notevole della dell'agricoltura tradizionale e della mentalità ad essa connessa.

della mano istituzionale aiuta, salva o comunque indirizza i grandi gruppi industriali¹⁹. Lo Stato si era presentato come catalizzatore dello sviluppo del paese e portava avanti grandi piani di investimento pubblico tramite strumenti come il Ministero delle Partecipazioni Statali, che era impegnato nella gestione di Iri, Intersind, Enel e Asap, e la Cassa del Mezzogiorno. L'economia politica del rilancio postbellico era comunque una struttura paradossale: in essa tratti di modernizzazione si mescolavano ad impalcature culturali ed amministrative non adeguate, nelle quali, specialmente nel sud Italia, vennero a costituirsi modelli di consumo in forte contrasto con le reali possibilità economiche del territorio²⁰.

In questo contesto la Olivetti muove alcuni dei suoi passi fondamentali, cogliendo le opportunità di sviluppo fornite dal contesto nazionale e internazionale. Negli anni '50 l'azienda visse un forte periodo di espansione: nel 1960 la forza lavoro raggiunse il livello di 45.400 unità, 18.800 in Italia e 26.600 all'estero, a contribuire in modo significativo al numero di dipendenti fu l'acquisizione della concorrente Underwood, che traghettò 10.900 persone nel seno dell'azienda italiana. Tra il 1946 ed il 1958 la produzione aumentò del 1.300% la produttività del 580%, il tutto accompagnato da una crescita significativa di ricavi aggregati. Nel 1960 si raggiunsero traguardi quali un aumento di produzione del 41% rispetto all'anno precedente, un'espansione consistente dell'organico con l'assunzione di 4.000 persone ed il conseguimento di un utile netto di oltre 4 miliardi di lire.

¹⁹ Consultare a riguardo Amatori Franco, *Grande e piccola impresa nella storia dell'industria italiana*, Libera Editrice Sapere Nuovo, 2006; Amatori Franco, Andrea Colli, *Impresa e industria in Italia dall'Unità a oggi*, Marsilio, Venezia, 1999.

²⁰ Per una prospettiva generale sullo sviluppo economico italiano vedere: Castronovo Valerio, *Storia economica d'Italia – Dall'Ottocento ai giorni nostri* Einaudi, Torino, 2006 (edizione aggiornata); Salvati Michele, *Economia e politica in Italia dal dopoguerra ad oggi – Successi, occasioni mancate e contraddizioni irrisolte dalla lunga crescita alla lunga crisi*, Garzanti, Milano, 1984; Ciocca Pierluigi (a cura di), *Il progresso economico dell'Italia: permanenze, discontinuità, limiti*, Il Mulino, Bologna, 1994; Ciocca Pierluigi, *Ricchi per sempre? Una storia economica d'Italia (1796-2005)*, Bollati Boringhieri, Torino, 2007. Per una ricostruzione dell'evoluzione storica dell'Italia dalla seconda guerra mondiale in poi vedere Ginzborg Paul, *Storia d'Italia dal dopoguerra ad oggi*, Einaudi, Torino, 2006 (edizione aggiornata). Per uno studio specifico sul miracolo economico consultare Cardini Antonio (a cura di), *Il miracolo economico italiano (1958-1963)*, Il Mulino, Bologna, 2006.

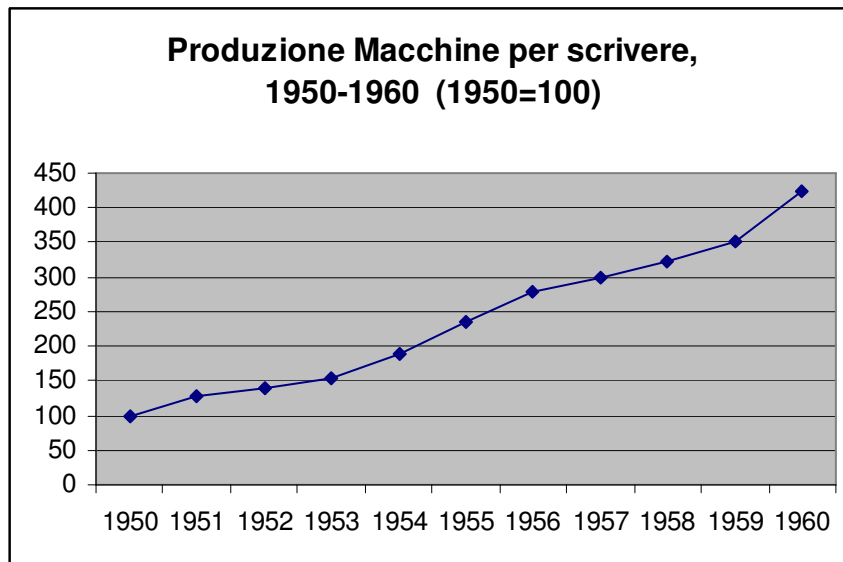


Fig 1.1 Produzione Macchine per scrivere, 1950-1960. Fonte: Assemblea Generale degli Azionisti, 21 Febbraio 1961.

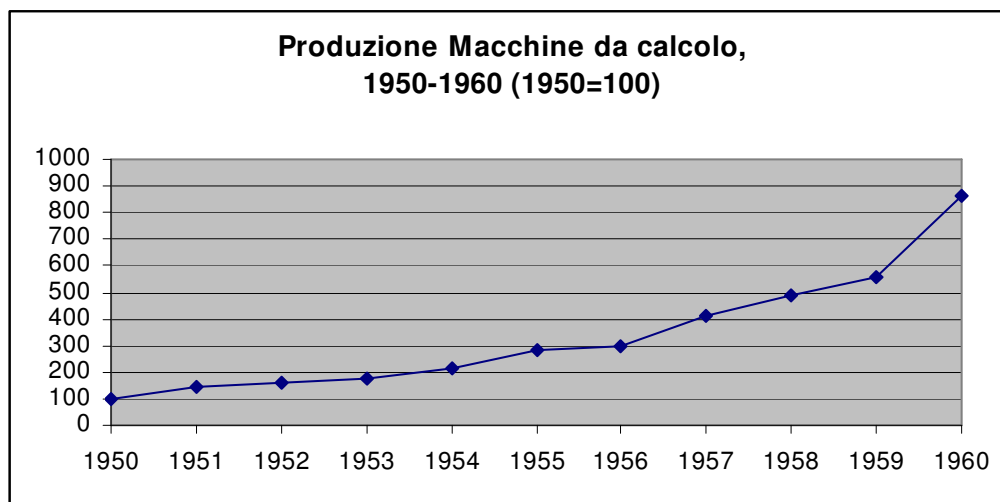


Fig 1.2 Produzione Macchine da calcolo, 1950-1960. Fonte: Assemblea Generale degli Azionisti, 21 Febbraio 1961.

I principali stabilimenti produttivi in Italia erano localizzati ad Ivrea, Agliè, Massa, Torino e Pozzuoli. All'estero si contavano 17 consociate, 60 filiali commerciali e 5 stabilimenti: in Spagna (Barcellona), Gran Bretagna (Glasgow), Argentina (Buenos Aires),

Brasile (San Paolo) ed in Sud Africa. (Johannesburg). Le comunicazioni tra le sedi avvenivano in tempo reale, tramite un network di telescriventi, vi era un'alta mobilità dei dirigenti, e c'era una forte interazione tra gli uffici sparsi per il globo. Sotto questo punto di vista, l'Olivetti anticipava quindi alcune caratteristiche delle aziende transnazionali, che oggi sono basate sulla forma organizzativa reticolare²¹. Lo sforzo di internazionalizzazione era stato costante ed esplicito: dopo la pausa dovuta alla guerra sia avviò un processo di rapida espansione, in cui vennero costituite diverse branche operative all'estero: la consociata British Olivetti LTD a Londra ed una fabbrica a Glasgow nel 1947, l'Olivetti Mexicana S.A., l'Olivetti Africa LTD e l'Austro Olivetti Büromaschinen A.G. nel 1949, l'Olivetti-Bull Spa, l'Olivetti Corporation of America nel 1950, la Deutsche Olivetti Büromaschinen A.G. e l'Olivetti Colombiana S.A nel 1953, l'Olivetti Canada LTD nel 1955, l'Olivetti de Venezuela SA a Caracas e l'Olivetti de Centro America a L'Avana. Ancora nel 1957 si aprì uno stabilimento a San Paolo, in Brasile, uno a Buenos Aires, in Argentina, e si costituì l'Olivetti A.S. in Danimarca nel 1958. Si giunse infine alla grande incorporazione dell'americana Underwood nel 1959. Anche in seguito la Olivetti continuerà le sue attività di internazionalizzazione, all'interno di un mercato intrinsecamente globale come quello dell'informatica²².

E' un periodo di forte dinamismo: nel 1958 l'azienda può celebrare i suoi 50 anni di attività, conferendo "medaglie d'oro"²³ per dipendenti con 35 anni di anzianità, dimostrando una crescita solida ed una serie di progetti lungimiranti. Sul fronte dell'innovazione tecnologica, infatti, l'Olivetti si era mossa con un certo anticipo, aprendo nel a New Canaan, negli Stati Uniti, un laboratorio di ricerche sui calcolatori elettronici. Questo permise di accumulare una base di conoscenza che porterà nel 1955 a costituire il Laboratorio di

²¹ Gallino Luciano, *L'impresa responsabile – Un'intervista su Adriano Olivetti*, Edizioni Comunità, Torino, 2001, p.139.

²² Un ottimo resoconto dei processi di internazionalizzazione della Olivetti è rinvenibile su De Witt Giovanni, *Le fabbriche ed il mondo – L'Olivetti industriale nella competizione globale (1950-90)*, FrancoAngeli, Milano, 2005. Per una visione sintetica consultare l'intervento dello stesso autore, effettuato a Torino, il 28 Settembre 2007 per la conferenza di Communitas 2002, intitolato "L'espansione dopo Adriano Olivetti", reperibile in AA.VV., *La Realtà dell'Utopia. L'attualità di Adriano Olivetti*, Communitas 2002, Roma, 2008, pp. 103-120.

²³ E' un riconoscimento che non va confuso con le più famose "spille d'oro", riservate ai dipendenti con 25 anni di servizio in azienda

Ricerche Elettroniche a Pisa, a fondare nel 1957 con Telettra la Società Generale Semiconduttori (SGS) ed infine, nel 1959, a introdurre sul mercato l'Elea 9003, il primo calcolatore elettronico italiano sviluppato e prodotto nel nuovo laboratorio di Borgolombardo.

Nel 1960 si raggiunse la quota dei 4.265 nuovi assunti in Italia, di cui 3310 operai, 955 tra impiegati e dirigenti, con un simultaneo aumento del 41% della produzione ed un incremento del 42,3% delle vendite. L'ammontare dell'utile netto 1960 era di 4.012.590.715 lire, di cui il 6%, pari a 240 milioni di lire, era devoluto alle attività socio-culturali. Si effettuarono operazioni di grande portata, come la fusione tra le componenti statunitense e canadese dell'Underwood con il 70% del pacchetto azionario di proprietà dell'Olivetti. L'azienda si impegnò, nello stesso anno, in numerose attività di natura legate alla responsabilità sociale, come l'erogazione di 147 prestiti per la costruzione di case per i dipendenti e come istituito l'FSI, il Fondo di Solidarietà Interna, che nel 1960 sostituì il Fondo Burzio per l'assistenza ai dipendenti.

La concorrenza della Olivetti fu composta da altre aziende meccaniche che entrarono nel settore delle macchine per scrivere. In alcuni casi esse ebbero dei picchi di successo, che però non durarono a lungo: in comparazione con l'azienda di Ivrea le aziende italiane inserite nello stesso settore merceologico avevano una minore capacità di essere flessibili e di reinventarsi seguendo lo sviluppo della tecnologia e del mercato. Un esempio fu l'Antares, azienda di Milano che produsse alcuni modelli come l'Antares Domus e l'Antares 20 Efficiency che conseguirono un notevole successo commerciale, anche se non sfondarono nei mercati mondiali e tra gli appassionati di design. Altre marche italiane che, specialmente nella prima metà del '900, tentarono per alcuni anni l'ingresso nel settore delle macchine da scrivere furono l'Invicta, la Singer, la SIM, la Longomarsino, la Littoria e la Serio. Quest'ultima, che ebbe un certo successo producendo anche calcolatrici, venne accorpata alla Olivetti nel 1969²⁴.

²⁴ Questo ed altri aspetti sono rinvenibili in Di Donato Umberto, *La penna, il tasto e il mouse*, EDB Edizioni, Milano, 2008, pp. 53-56.

Tav. 1

PERSONALE OCCUPATO IN ITALIA, 1946-1963

(cifre assolute)

	1946	1947	1948	1949	1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956	1957	1958	1959	1960	1961	1962	1963	
Stabilimenti	Op.	3,981	4,201	4,167	4,242	4,798	5,062	5,227	5,251	5,823	7,286	8,279	8,589	8,708	8,972	11,806	13,722	16,311	16,231
	Imp.	866	880	903	937	1,050	1,086	1,200	1,339	1,509	1,833	2,021	2,273	2,515	2,613	3,150	3,232	4,069	5,111
	TOT	4,847	5,083	5,070	5,179	5,848	6,148	6,427	6,590	7,332	9,119	10,300	10,862	11,223	11,585	14,956	16,954	20,380	21,342
Org. Ass. Is.	Op.					707	738	878	818	820	845	897	915	1,012	1,143	1,228	1,422	1,581	1,581
	Imp.					578	664	1,111	1,235	1,511	1,695	1,954	2,236	2,169	2,599	3,531	3,853	3,853	3,853
	TOT	708	777	840	982	1,119	1,285	1,402	1,989	2,053	2,331	2,540	2,851	3,151	3,181	3,742	4,759	5,275	5,434
TOTALE ITALIA	5,555	5,860	5,910	6,161	6,967	7,433	7,829	8,579	9,385	11,450	12,840	13,713	14,374	14,766	18,698	21,713	25,655	26,776	26,776
N. addetti all'Org. Ass. Is. Comp. le ogni 100 addetti agli Stab.	14,6	15,3	16,6	19,0	19,1	20,9	21,8	30,2	28,0	25,6	24,7	26,2	28,1	27,4	25,0	28,1	25,9	23,1	23,1

Centro Ricerche Sociologiche - giugno 1964

Tav. 19

IMPIEGATI E DIRIGENTI IN FORZA NELLA SEDE CENTRALE^o, 1948-60

(1948=100)

Categorie	1948	1949	1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956	1957	1958	1959	1960 ^{oo}
1a	100	110	126	132	145	169	179	187	233	238	265	294	344
2a	100	112	127	127	142	160	165	178	194	224	251	316	362
3a	100	95	102	102	106	113	133	152	168	197	221	242	301
TOT.IMP.	100	104	115	116	126	140	153	167	191	213	239	277	330
DIRIG.	100	113	146	153	200	233	270	360	343	453	543	525	766
TOTALE	100	104	116	117	128	143	157	174	195	222	250	289	345

^o (ICO, TS, Fonderia, LA)^{oo} Al 30 novembre 1960

Fig. 1.3 Statistiche dipendenti 1960 e 1964, Centro di ricerche sociologiche, Archivio Storico del Gruppo Olivetti.

L'Olivetti tra la fine degli anni '50 ed i primi anni '60 aveva sviluppato una solida rete distributiva. Il reparto vendite aveva i suoi principali uffici a Milano e ad Ivrea, possedeva inoltre numerose succursali estere ed il CISV, il Centro Istruzione e Specializzazione Vendite, un importante centro di addestramento a Firenze. In quest'ultimo, fondato nel 1955, venivano effettuati i corsi di formazione per gli addetti commerciali, con un programma di istruzione riguardante il catalogo di prodotti, le modalità di gestione del rapporto con i clienti, le procedure di acquisto, etc. La scuola fu anche il perno di una rete di istituti formativi che terranno i corsi per le consociate Olivetti in diversi paesi europei, quali Francia, Inghilterra, Germania, Spagna ed Austria. Tale istituto rimarrà attivo per molti anni, formando migliaia di persone e costruendo uno degli strumenti fondamentali della concorrenza ad IBM dopo l'ingresso nell'informatica. Dal 1979, fino alla sua dismissione, la villa in cui si trovava il centro di addestramento venne conferita all'ELEA, una società di formazione collegata con la Olivetti ma che effettuava servizi anche per clienti esterni.

Ne l 1958 la rete commerciale era composta da 235 negozi aperti al pubblico, una rete di 200 distributori esclusivi, un servizio di assistenza tecnica per i clienti e 30 sezioni operative in diverse città italiane²⁵. A metà degli anni '50 circa il 30% dei dipendenti dell'azienda erano impegnati in mansioni di natura commerciale: è famosa in tal senso la tornata di assunzione di 700 impiegati commerciali nel 1953, in un periodo di difficoltà congiunturale, che fu effettuato contrariamente al suggerimento del management di tagliare di alcune centinaia di posti la linea di produzione. E' evidente in questo caso come Adriano Olivetti avesse bene in mente l'onda di sviluppo economico internazionale nel quale erano immersi, che poteva essere fronteggiata "puntando al rialzo" qualora, ovviamente, si disponesse di prodotti avanzati da un punto di vista tecnologico ed estetico. Secondo Luciano Gallino "la Olivetti di Adriano era un caso magistrale di impresa orientata al mercato; l'organizzazione commerciale è sempre stata in cima alle sue preoccupazioni e

²⁵ Le città considerate sono: Alessandria, Arezzo, Bari, Biella, Bologna, Brescia, Cagliari, Catania, Catanzaro, Cosenza, Firenze, Genova, Livorno, Messina, Milano, Napoli, Novara, Padova, Palermo, Perugia, Ravenna, Roma, Siracusa, Sassari, Torino, Trieste, Varese, Venezia, Verona e Vicenza. I dati sono disponibili nel materiale informativo dell'azienda, ad esempio in AA.VV., *Olivetti 1908-1958*, Società Olivetti, Ivrea, 1958, pp. 127-28.

interessi”.²⁶ Adriano era riuscito quindi ad impostare un’organizzazione capace di reagire rapidamente ai mutamenti del contesto operativo. Non solo, secondo lo stesso autore “La Olivetti creava essa stessa il suo mercato”, con prodotti insolitamente avanzati, avendo capito per tempo in che direzione andava lo sviluppo industriale”.²⁷ Questo punto è fondamentale per comprendere le ragioni del successo della Olivetti. La visione del mercato, anzi la creazione di nuove aree di valore, permetteva di non dover inseguire la concorrenza unicamente sul prezzo o su forme di differenziazione marginale. Questo tipo di prospettiva strategica è congruente con gli studi manageriali contemporanei, secondo i quali è l’innovazione nei modelli di business e nella creazione del valore che permette di costruire profitti²⁸.

Di fronte a stabilimenti di Ivrea era presente la “fascia Servizi Sociali”, costruita secondo il progetto di Figini e Pollini, che comprendeva le funzioni di natura sanitaria, sociale e culturale sviluppate dall’azienda. Ad Ivrea, nella zona degli stabilimenti centrali, il nido e l’asilo avevano rispettivamente 70 e 160 posti, il costo per la permanenza era di circa 100 lire al giorno, comprendenti le attività educative, tre pasti ed un programma di visite mediche da parte di un apposito servizio pediatrico. In seguito, secondo la testimonianza di Giannorio Neri, gli asili nido Olivetti raggiunsero la capacità di ospitare circa 300 individui, da aggiungere alle 600 delle scuole materne. Tali servizi sociali erano amministrati con moderni canoni di professionalità, con una costante monitoraggio e selezione di personale qualificato ed con l’analisi costante delle attività educative. Dal 1956 venne istituito anche un doposcuola per i figli dei dipendenti, che nel 1961 assunse carattere pubblico. Per gli stessi, nei primi anni ’60, era inoltre attivo un sistema di colonie, servizio comune tra le grandi aziende dell’epoca, di cui due a Marina di Massa sul mar Tirreno, due colonei montante a Brusson e Saint Jacques di Champoluc, una nel sud a Monteluco di Spoleto ed una ad Ivrea²⁹.

²⁶ Gallino Luciano, *L’impresa responsabile*, p. 15.

²⁷ Gallino Luciano, op. cit., p. 16

²⁸ Kim Chan, Renée Mauborgne, *Blu Ocean Strategy – How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston, Boston, 2005.

²⁹ AA.VV., *Servizi ed assistenza sociale di fabbrica*, Società Olivetti, Ivrea, 1963, pp. 40-60.

Gli uffici e le fabbriche non dovevano rispettare soltanto criteri di utilità e funzionalità ma dovevano anche aderire a canoni di natura estetica: ad esempio nello stabilimento di Pozzuoli possiamo notare un edificio ergonomico, dei servizi di prima qualità ed un sistema di alti salari in comparazione con il livello medio del territorio circostante. Inservienti di questo tipo vennero realizzati secondo la logica del portare capitali dove si trova la forza lavoro, in modo da evitare processi migratori di massa che stavano generando squilibri enormi nelle città del Nord Italia. Inoltre l'urbanistica, concepita come una forma di estetica applicata, assunse un primato particolare dal punto della concezione olivettiana della pianificazione, secondo Giuseppe Berta, "La progettualità che l'urbanistica aveva eretto a suo metodo costitutivo faceva di essa il più importante veicolo scientifico per l'azione politica. All'urbanistica era delegato il compito di rendere possibili le forme decentrate della democrazia, fino al punto in cui essa si trasformava da metodologia scientifica in strumento di partecipazione politica e momento di catalizzazione del consenso"³⁰.

Quello appena descritto è un modello di sviluppo che fu basato su un forte investimento sul futuro, orientato all'espansione globale dell'impresa e alla cura del capitale umano. Per chi lavorava nelle mansioni più creative, come nell'ambito della progettazione, del marketing e delle ricerche sociali, la libertà di ricerca era molto grande ed un numero elevato di individui era raggruppato all'interno di un ambiente ricettivo. In Olivetti troviamo quindi una forte cultura d'impresa, orientata verso l'innovazione, l'internazionalizzazione, la perfezione tecnica coniugata all'estetica. In molte testimonianze viene descritto il clima di curiosità ed apertura alle novità, che viene spesso contrapposto a quello di altri colossi industriali esistenti all'epoca. Questo processo inizierà ad essere ostacolato da più fattori e verrà colpito direttamente il 27 febbraio del 1960, con la morte di Adriano Olivetti.

³⁰ Berta Giuseppe, *Le idee al potere. Adriano Olivetti tra la fabbrica e la comunità*, Edizioni di Comunità, Milano, 1980, p. 41.

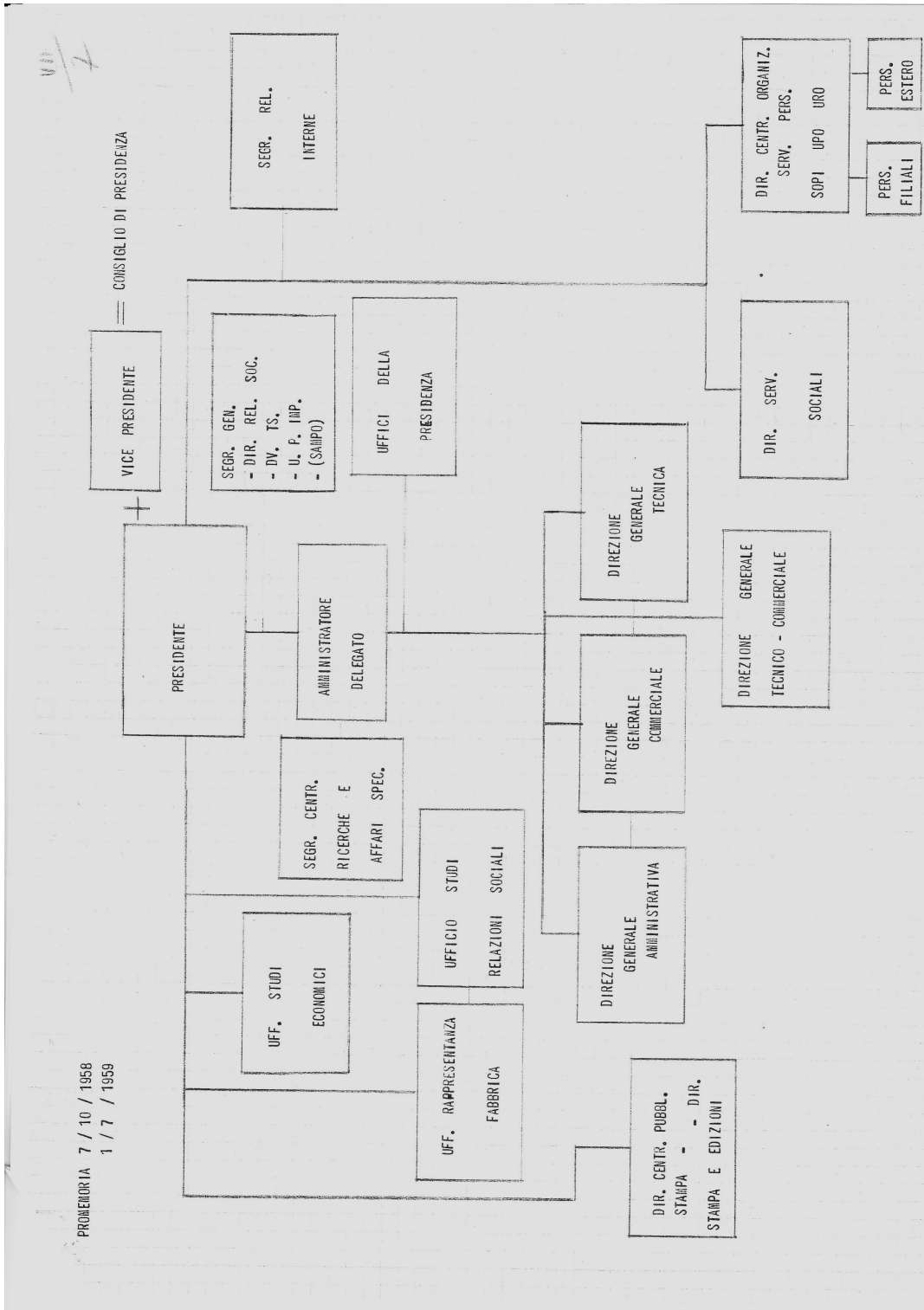


Fig. 1.4 Promemoria Organigrammi, 1959. Archivio Storico del Gruppo Olivetti.

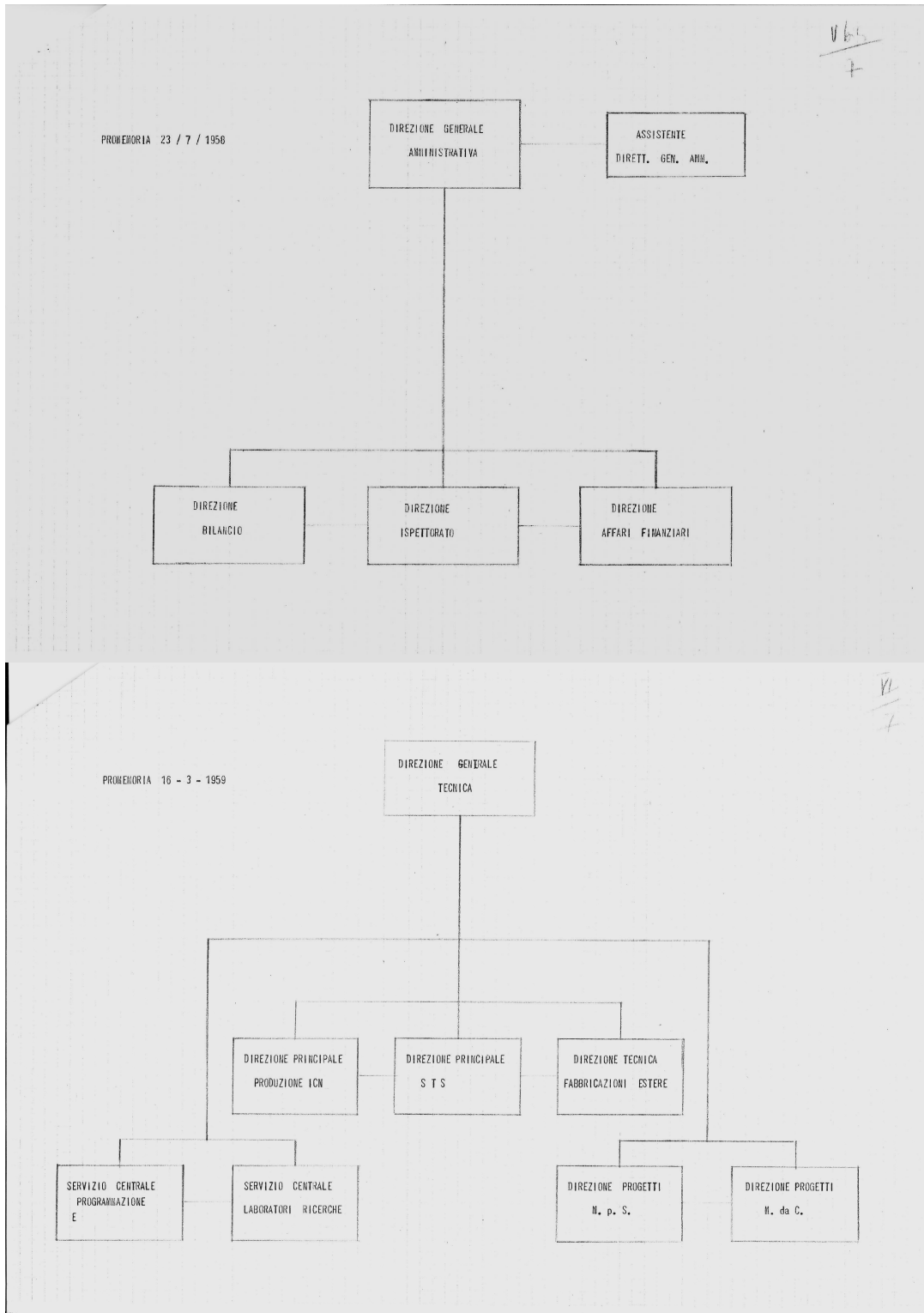


Fig. 1.5 Promemoria Organigrammi, 1959. Organigramma della Direzione Generale Tecnica, 1959. Archivio Storico del Gruppo Olivetti.

1.2 La produzione e l'organizzazione del lavoro

Il periodo che va dagli anni '20 agli anni '60 è la fase di maggiore diffusione delle innovazioni organizzative legate alla produzione di massa, che in Italia avrà il momento di maggiore investimento negli anni '50. Questo è il periodo in cui, da un punto di vista culturale, si teorizzò la “centralità della fabbrica”: un luogo in cui gli imperativi della produttività, dell'innovazione e dell'ordine razionale si potevano espandere fino ad influenzare la vita sociale circostante³¹.

Adriano Olivetti comprese con grande chiarezza, fin dal suo viaggio giovanile negli Stati Uniti, effettuato all'età di 25 anni dopo la laurea in ingegneria, l'importanza del rinnovamento delle forme di organizzazione produttiva³². L'obiettivo che si era posto era quello di raggiungere i vertici di produttività della rivale Underwood, che riusciva a montare 700 macchine al giorno avendo semplificato al massimo le singole fasi del processo di fabbricazione. La produzione di massa era anche il perno di un possibile sviluppo sociale ed economico trainato dall'aumento dei salari: l'aumento di produzione e produttività avrebbe permesso di alzare le retribuzioni dei dipendenti, attivando di fatto un circolo virtuoso per il sistema economico in generale, un meccanismo analogo a quello teorizzato dai sostenitori del fordismo e del keynesismo. Adriano Olivetti venne notevolmente impressionato dagli stabilimenti della Ford, che visitò nel Novembre del 1925, cogliendo in particolare il dinamismo connesso alla velocità ed alla continuità del ciclo produttivo, dirà ad esempio che “Tutto è raggiunto con la enorme specializzazione operativa e tutto non perde tempo. Né uomini, né macchine, né materiali stanno mai fermi. Tutto corre e opera continuamente

³¹ Per uno studio sul sistema delle grandi fabbriche, effettuato tramite l'analisi del caso Fiat, vedere Bigazzi Duccio, *La grande fabbrica: Organizzazione industriale e modello americano alla Fiat del Lingotto a Mirafiori*, Feltrinelli, Milano, 2000.

³² Crepax Nicola, “Adriano Olivetti: l'America in Italia durante il fascismo”, in *Annali di Storia dell'Impresa*, n°12, Il Mulino, Bologna, 2001, pp. 181-242 per le lettere dagli Stati Uniti, pp. 243-254 per le lettere da Londra, pp. 255-294 per il commento dell'autore dell'articolo.

Tutti lavorano con un ritmo di febbre che è segnato dalla velocità delle rotaie, delle catene dei tapis roulants che si intrecciano in tutte le direzioni.”³³. La catena di montaggio procurò una impressione simile anche ad altri visitatori dell’epoca, come il poeta russo Vladimir Vladimirovič Majakovskij ed una delegazione di ingegneri della Fiat, che visitarono la Ford nello stesso periodo di Olivetti. La velocità e la continuità del flusso dei pezzi e dei semilavorati rendeva possibile ottenere notevoli vantaggi di costo con l’utilizzo di grandi impianti. Queste esperienze lasciarono il segno Olivetti, che ne farà tesoro nel corso delle sue azioni future e che da essere porrà le basi per lo sviluppo di una moderna mentalità industriale. Dopo questo viaggio, nel 1926, Olivetti si inserì nell’azienda di famiglia facendo le sue prime esperienze come operaio. Al fine di sviluppare in modo rigoroso gli stimoli che aveva accumulato, nel 1937 fondò una rivista, “Tecnica e Organizzazione”, con lo scopo esplicito di analizzare e diffondere i principi dell’organizzazione scientifica del lavoro e delle innovazioni nella tecnologia dei cicli produttivi. Tale riflessione fu utile anche per i progetti di riforma di Adriano Olivetti. Infatti, lungi dall’essere una semplice tecnica di miglioramento dell’efficienza e della produttività, la rivoluzione fordista-taylorista modificava complessivamente l’assetto organizzativo delle fabbriche ed aveva un impatto diretto sulla vita e la psicologia dei lavoratori, dentro e fuori gli stabilimenti produttivi.

A partire dal secondo dopoguerra furono implementate in Olivetti numerose innovazioni tecnico-organizzative, che portarono all’aumento della produzione, della produttività e della profittabilità dei prodotti dell’azienda³⁴. La continua innovazione di prodotto e di processo, la formazione delle capacità organizzative, profitti basati su bolle schumpeteriane, innovazione genera spazi di mercato dove concorrenza è limitata. E’ possibile identificare tre fasi nello sviluppo tecnologico dell’azienda Olivetti sotto la direzione di Adriano: una prima fase che va dal 1946 al 1949 in cui si installarono le catene di montaggio, una seconda fase dal 1950 al 1954 in cui si introdussero nuove macchine con una conseguente riduzione dei tempi di lavorazione, infine un ultimo periodo che va dal 1955 al 1958 in cui si elaborò un

³³ Lettera del 5 Novembre 1925, reperibile in *Annali di Storia dell’Impresa*, n°12, Il Mulino, Bologna, 2001, pp. 226-230.

³⁴ Il testo di riferimento è tutt’ora Gallino Luciano, *Progresso tecnologico ed evoluzione organizzativa negli stabilimenti Olivetti (1946-1959)*, Giuffrè, Milano, 1960.

fascio di innovazioni tecnologiche per lo sviluppo di nuovi prodotti. L'adozione dei convogliatori aerei, che trasportavano i pezzi verso le stazioni di montaggio, produsse l'unica fase storica in cui in Olivetti si è configurata una catena di montaggio in senso tradizionale, identificabile nel periodo '57-59. Le innovazioni nella tecnologia e nell'organizzazione di fabbrica, combinate alla messa sul mercato di nuovi prodotti, crearono le condizioni per l'accumulazione di risorse finanziarie. In particolare le macchine calcolatrici della Olivetti, che nella seconda metà degli anni '50 giunsero a coprire il 33% del mercato mondiale, erano un formidabile strumento per l'accumulazione di liquidità. Tale flusso di cassa fu una delle condizioni per cui, pur con un capitale sociale relativamente ridotto, fu possibile portare avanti la costosa operazione di acquisizione della Underwood nel 1959.

Nel 1946-1949 furono adottate le prime linee di montaggio. In precedenza si operava con file di banchi attrezzati, con un operaio per banco e disposti in righe di otto. I componenti ed i prodotti in via di montaggio venivano spostati da manovali tramite dei carrelli. In seguito questo processo venne radicalmente ammodernato, tramite l'utilizzo dei convogliatori aerei, questo permetteva di piazzare i prodotti in via di fabbricazione su dei paini mossi da rulli che li trasferivano verso le postazioni successive. Vennero inoltre adottate e macchine transfer, capaci di compiere più operazioni con un discreto livello di automatismo.

Il processo di riorganizzazione consentì, tra il 1946 ed il 1958, di moltiplicare per 13 la produttività, a fronte di una triplicazione del numero di dipendenti³⁵. I continui aumenti di produttività consentirono inoltre di attuare una politica di alti salari: nel 1957 un dipendente della Olivetti poteva ottenere 60.000 lire al mese, che andavano abbinate ad un articolato sistema di welfare aziendale, garantendo un reddito molto al di sopra delle 40.000 al mese che costituivano la media per gli operai metalmeccanici. A ciò si aggiungeva un bonus annuale, correlato alla profittabilità dell'azienda, che nel 1958 e nel 1959 ammontò a circa il 60% degli utili. Questa forma retributiva, chiaramente troppo distaccata dagli schemi salariali in voga all'epoca, fu eliminata dopo la scomparsa di Adriano Olivetti.

E' molto interessante notare il rapporto dinamico, talora conflittuale, tra le esigenze della produzione e le richieste portate avanti dal Centro di Psicologia e l'ufficio del

³⁵ Gallino Luciano, op. cit., pp. 22-23.

personale. Ci si trova quindi nel contesto delle critiche al taylorismo spinto, caratterizzato dall'eccessiva frammentazione delle mansioni, dalle potenzialità alienanti creati dai tempi di lavoro etero diretti e dalla perdita della visione d'insieme del processo produttivo. Si tratta di un insieme di osservazioni espresso chiaramente dalla sociologia del lavoro, si pensi agli studi sviluppati dal Tavistock Institute, e da autori come Georges Friedman, che infatti collaborò a più riprese con l'azienda di Ivrea ed ottenne la pubblicazione dei suoi scritti presso le edizioni di Comunità. Adriano Olivetti sosteneva pubblicamente che "...studiando i problemi dell'organizzazione industriale, ho imparato che l'uomo e la macchina erano due elementi ostili tra loro che dovevano essere riconciliati" e quindi intendeva orientare i suoi progetti di riorganizzazione industriale per ottenere "l'<ottimo> e non il <massimo>" dalla combinazione di lavoro umano e tecnica produttiva³⁶. Questo tipo di ragionamenti non fu portato avanti secondo la classica impostazione delle *human relations* sviluppata da Helton Mayo, sembra che nella prospettiva olivettiana essa fosse considerata uno strumento di controllo che rischiava di allontanare, invece che favorire, la realizzazione di un verso sistema di democrazia industriale³⁷. Umberto Chaperon racconta che "L'Olivetti non condivise mai l'ideologia delle *human relations* di moda in quel periodo, cioè l'idea di fondo che i conflitti sono il più delle volte il frutto di *misunderstanding*, di mancanza di comunicazione e così via. In Olivetti fui sempre fermissima la convinzione che il conflitto aziendale è una condizione fisiologica"³⁸. Questo portava a degli effetti dal punto di vista della pratica delle relazioni industriali: "...una scrupolosa correttezza nei rapporti sindacali; un costante impegno ad essere credibili; una ricerca di canali, di procedure, di regole che in un certo qual modo istituzionalizzassero i conflitti e ne agevolassero di conseguenza la composizione"³⁹. La partecipazione effettiva e la possibilità da parte dei lavoratori di elaborare ed organizzare le loro esigenze sono, secondo molti osservatori, l'unico mezzo per

³⁶ AA.VV., *Olivetti 1908-1958*, Società Olivetti, Ivrea, 1958, p.11.

³⁷ Berta Giuseppe, *Le idee al potere. Adriano Olivetti tra la fabbrica e la comunità*, Edizioni di Comunità, Milano, 1980, pp. 82-83.

³⁸ Novara Francesco, Rozzi Renato, Garruccio Roberta (a cura di), *Uomini e lavoro alla Olivetti*, Mondadori, Milano, 2005, p. 174.

³⁹ Novara Francesco, *Uomini e lavoro alla Olivetti*, p. 174.

sbloccare una dinamica di relazioni industriali che altrimenti produrrebbe conflitti in maniera strutturale⁴⁰.

Nel caso della produzione di macchine da scrivere e macchine da calcolo era anche possibile migliorare le condizioni di lavoro in modo più facile rispetto ad altri settori produttivi, come quello automobilistico, dove la tecnologia dell'epoca non permetteva di eliminare alcune delle mansioni fisicamente più impegnative come la verniciatura. Comunque anche alla Olivetti alcune sezioni, come il reparto presse, presentavano delle fasi di lavorazione particolarmente brevi e stressanti dal punto di vista acustico e dal punto di vista della sicurezza del lavoro.

Le qualifiche per le maestranze erano: operaio comune, operaio qualificato, operaio qualificato-provetto, operaio specializzato. Ogni 30-40 operai era presente un caposquadra, con il compito di gestire gli strumenti operativi e le persone in una fase specifica del processo produttivo; ogni 4-5 capisquadra c'era un caporeparto, con il compito di una supervisione generale e di assegnazione delle valutazioni. La fabbricazione dei pezzi richiedeva grande precisione, ma era, rispetto ad altre industrie dell'epoca, più "pulita". Il tutto era combinato a degli orari di lavoro relativamente corti, sommati al sistema dei servizi e dalla possibilità di avere un'attitudine critica che altrove era repressa in modo più drastico⁴¹. Da molti è descritto il fatto che i cottimisti spesso finivano 30-60 minuti prima il loro turno, avendo raggiunto una parte significativa della produzione pianificata, passando il tempo rimanente a leggere il giornale⁴². Ovviamente questo sistema non era perfetto e presentava delle contraddizioni, ad esempio Alberto Berghino racconta come "...una piaga che aveva sempre tormentato l'Olivetti era l'assenteismo, cioè l'Olivetti ha sempre viaggiato, allegramente, al 10% di assenteismo"⁴³.

⁴⁰ Semplici Stefano (a cura di), *Un'azienda e un'utopia. Adriano Olivetti 1945-1960*, Il Mulino, Bologna, 2001, p. 22. Per una trattazione del caso studio più significativo del panorama industriale italiano, lo stabilimento Mirafiori della FIAT, che in determinate epoche storiche ha rappresentato il fulcro del conflitto operaio in Italia, consultare Berta Giuseppe, *Mirafiori*, Il Mulino, Bologna, 1998, pp. 63-79.

⁴¹ In tal senso è molto interessante esaminare la testimonianza di Cleto Cosavella, in Novara, pp. 183-205.

⁴² Testimonianza di Alberto Berghino, in Novara Francesco, op. cit., p. 255.

⁴³ Novara Francesco, op. cit., p. 254.

Nel caso olivettiano venne definita la figura dell'allenatore, un operaio esperto nella realizzazione di una particolare fase produttiva, ma di abilità media, il cui ritmo veniva utilizzato per definire lo standard per gli altri membri della sua squadra. Il suo ruolo non si limitava a questo: nella fase di definizione delle operazioni esso poteva proporre modifiche e migliorie nella pianificazione di una specifica fase di produzione. Francesco Novara, impiegato per molti anni al Centro di Psicologia Olivetti, sostiene che “Adriano contava sulla figura dell'allenatore per <esplicitare l'implicito>: esprimere, formalizzare e trasmettere l'esperienza operaia”⁴⁴. Questo tipo di organizzazione venne preferita al sistema Bédoux, dove tramite delle tabelle e degli schemi preformati era possibile programmare i tempi di lavorazione di ogni singola operazione di base. Il contributo di alcuni ricercatori operanti ad Ivrea infatti mostrò che le curve di produzione determinate a tavolino spesso non reggevano delle verifiche empiriche: ad esempio nel 1942 il famoso psicologo Cesare Musatti effettuò una ricerca che dimostrò come il tetto di produzione realizzabile era in realtà piazzato all'80% della curva di cottimo stabilita⁴⁵. Questo avveniva dato che i coefficienti di cottimo erano stati scelti senza una verifica concreta dell'effetto che essi ponevano nella condizioni di lavoro in termini di efficacia, livelli di stanchezza, etc. Studi di questo tipo aprirono la strada all'inserimento della figura degli allenatori ed alla interazione costante tra le attività produttive ed il Centro di Psicologia. In Olivetti, il cottimo era quindi fondato su una curva che tendeva verso un asintoto orizzontale, questo per incentivare la produzione extra ma con un beneficio marginale decrescente nel tempo, al fine di evitare di rendere conveniente l'effettuazione di sforzi defatiganti da parte degli operai. Questo tipo di esperimento culminarono, molti anni dopo, in nuove esplorazioni nei metodi di organizzazione del lavoro, come l'eliminazione del cottimo e la costruzione di isole di produzione autogestite.

Nel '50 l'introduzione del cottimo produsse conflittualità e malumori nel caso del reparto attrezzaggio, localizzato a San Bernardo nei pressi di Ivrea. Questo reparto, che

⁴⁴ Novara Francesco, “Un lavoro a misura d'uomo”, in Semplici Stefano (a cura di), *Un'azienda e un'utopia. Adriano Olivetti 1945-1960*, Il Mulino, Bologna, 2001, p. 80.

⁴⁵ Sulle ricerche di psicologia industriale in Olivetti consultare: Musatti Cesare, Baussano Giancarlo, Novara Francesco, Rozzi Renato A., *Psicologi in fabbrica - La psicologia del lavoro negli stabilimenti Olivetti*, Einaudi, 1980, pp. 69-105.

rappresentava una delle funzioni più importanti del ciclo produttivo, era organizzato in maniera semi-artigianale e si occupava della realizzazione degli stampi per la fabbricazione dei componenti. Bisogna sottolineare come la lavorazione meccanica in Olivetti comportasse a volte il montaggio di migliaia di componenti, che potevano essere prodotti soltanto tramite la disposizione corretta di un gran numero di presse e dei relativi stampi. La pressione dell'organizzazione, nei primi anni '50, era diretta verso una maggiore razionalizzazione ed organizzazione scientifica del reparto attrezzaggio, finalizzata all'aumento della produttività. Questo tipo di riorganizzazione aveva un impatto su circa il 10% dei dipendenti degli stabilimenti di Ivrea, che negli anni '50 erano circa 10000. I tentativi di imbrigliare i metodi di lavoro non durarono a lungo, a causa della resistenza imposta da questa "aristocrazia operaia" e dell'elevato livello di esperienza e capitale umano che da essa era incorporato. In seguito la minaccia principale nei confronti dello status professionale dei dipendenti del reparto attrezzaggio venne generata dallo sviluppo tecnologico legato alla creazione di macchine a controllo numerico, queste erano infatti capaci di svolgere in modo più rapido, flessibile ed organizzato il processo di produzione degli stampi.

Ex-dipendenti della Olivetti, come Luciano Gallino, sottolineano il livello elevato di responsabilità sociale che era stato assunto dall'impresa. Si pensi all'architettura di fabbrica, come lo stabilimento Olivetti di Pozzuoli progettato da Luigi Cosenza⁴⁶. Il tipo di struttura da lui progettata permetteva, in modo congruente con il progetto di umanizzazione del lavoro voluto da Adriano Olivetti, di rendere più vivibile e meno alienante il luogo di produzione. Grandi vetrate, campo visivo gettato sul verde, configurazioni spaziali non eccessivamente lineari, consentivano di sganciarsi dai canonici modelli di vita di fabbrica che, come molta saggistica e narrativa aveva ormai dimostrato, produceva in modo strutturale patologie legate allo stress ed alienazione psicologica.⁴⁷ Peculiare fu anche l'esperienza del consiglio di gestione, fondato nel 1948, che cercava di costruire una sintesi di esigenze differenti mettendo assieme rappresentanti di operai, impiegati e dirigenti. Esso aveva la peculiarità

⁴⁶ Cosenza Luigi, *La fabbrica Olivetti a Pozzuoli*, CLEAN, Napoli, 2006.

⁴⁷ Per una trattazione riguardante "i deliri dell'*homo faber*" e l'analisi dell'alienazione operaia secondo Ernst Jünger, Antonio Gramsci e Louis-Ferdinand Céline, vedere Revelli Marco, *Oltre il Novecento – La politica, le ideologie e le insidie del lavoro*, Einaudi, Torino, 2001, pp. 33-55. Consultare anche il classico Weil Simone, *La condition ouvrière*, Paris, Gallimard, 1951; trad. it.: *La condizione operaia*, Milano, Mondadori, 1990.

notevole di poter effettuare decisioni di spesa, nell'ambito dei servizi sociali, grazie ad un fondo stanziato appositamente. Tale fatto ebbe un supporto disomogeneo, alcuni tra i dirigenti di produzione e del settore commerciale percepivano tutto questo come uno spreco.⁴⁸ Questo tipo di opposizione era motivata dal fatto che una decisione di spesa presa in questo modo non sarebbe stata legata ad un chiaro meccanismo di attribuzione della responsabilità. Al contrario, buona parte del supporto venne dalle persone impiegate nei servizi sociali, nella pubblicità, nel design, che avevano in media maggiore contatto con le elaborazioni culturali e politiche di Adriano Olivetti. Secondo alcuni autori, come Franco Ferrarotti, sperimentazioni di questo tipo sarebbero dovute culminare nell'ISA, "Industria Sociale Autonoma", che avrebbe rappresentato l'ideale ultimo teorizzato da Adriano Olivetti in merito alla nuova configurazione della proprietà industriale, al di là del capitalismo e del socialismo⁴⁹. Sostiene il sociologo che Olivetti "Voleva fare questa operazione e subito dopo costituire la fonazione Olivetti interna, dividendo in quattro parti la proprietà azionaria: prima parte, la componente tecnologica con i tecnici del Politecnico di Torino; seconda parte, Comune di Ivrea dove ha sede la fabbrica principale; terza parte, la dava agli operai, proprio una specie di *Stift* con *Mittestimmung*, alla tedesca; infine la quarta parte, distribuita come indennità ai vecchi azionisti."⁵⁰.

Secondo alcuni commentatori, quelli che furono maggiormente spiazzati da questa prospettiva furono paradossalmente, oltre al corpo degli azionisti, proprio i sindacati⁵¹. Essi infatti vedevano la partecipazione dei lavoratori come un modo per ridurre il loro potere di mediazione e, soprattutto, come una tecnica di riduzione del conflitto industriale che, secondo le concezioni dell'epoca, era l'unico modo per migliorare in modo strutturale le condizioni di vita degli operai. Secondo alcuni testimoni dell'epoca, se Adriano fosse rimasto in vita, avrebbe avuto la possibilità di realizzare, nel conteso locale eporediese, il suo ideale, ma ovviamente si rimane nel regno delle supposizioni. Si può citare, in tal senso, un

⁴⁸ Gallino Luciano, *L'impresa responsabile*, p.72.

⁴⁹ Adriano Olivetti cita la sua idea di impresa "oltre il socialismo ed il capitalismo" in AA.VV., *Olivetti 1908-1958*, Società Olivetti, Ivrea, 1958.

⁵⁰ Ferrarotti Franco, *Un imprenditore di idee. Testimonianza su Adriano Olivetti*, Edizioni di Comunità, Torino, 2001, p. 68.

⁵¹ Alvi Geminello, Alvi, Geminello, *Uomini del Novecento*, Adelphi, Milano, 1995., p. 76.

originale piano di partecipazione agli utili⁵² che comportava un trasferimento, in misura pari al 60%, dei dividendi distribuiti agli azionisti a favore della forza lavoro. Sembra che questa proposta fu una delle cause che portò ad allontanamento di Olivetti dalla carica di amministratore delegato nel 1958⁵³.

Nel 1955 viene fondato il sindacato “Autonomia aziendale”, legato al Movimento Comunità, che secondo alcuni commentatori fu utilizzato da Adriano Olivetti per costringere altri elementi di dirigenza ad innovazione⁵⁴; è inoltre questione ambigua e dibattuta se l’adesione al Movimento Comunità ed Autonomia Aziendale fosse motivata per ragioni di carriera⁵⁵. La comparsa di questo sindacato generò alcune tensioni con gli altri raggruppamenti sindacali, ma l’atteggiamento dell’azienda rimarrà complessivamente tollerante nei confronti della critica e della partecipazione dei lavoratori, basti pensare nei corsi per i dipendenti viene impartito anche un insegnamento riguardante la storia del movimento operaio effettuato da Ferdinando Prat, ex partigiano ed attivo politicamente nell’area socialista. La correlazione tra l’ambito economico e l’ambito politico risulta comunque essere di natura non-lineare e non assimilabile alle forme di continuità diretta. Bisogna notare anche come nel corso degli anni si siano verificati pochi scioperi e che, anche nei momenti più caldi della storia politica italiana, si sia mai raggiunto il livello di violenza che hanno attraversato altri siti produttivi.

L’interscambio esistente tra i manager dell’azienda ed il movimento politico è un rapporto di natura controversa, per alcuni un esempio dello sviluppo organico dell’impresa e del territorio teorizzato da Comunità, per altri di una contaminazione ambigua ed inopportuna che ha portato danni all’attività economica dell’impresa ed ha indebolito la struttura politica del movimento. Sulla base delle interviste effettuate e delle letture di biografie di ex-dipendenti si nota come la configurazione delle convinzioni dei laureati assunti dall’azienda nel corso degli anni ’50 fosse tendenzialmente, pur con una grande

⁵² Si possono trovare informazioni a riguardo su AA.VV., “Comunità di Fabbrica”, anno IV, n.15, 22 Luglio 1958.

⁵³ Berta, Giuseppe, *Le idee al potere*, p. 33.

⁵⁴ Berta Giuseppe, op. cit, pg. 37.

⁵⁵ Berta Giuseppe, op. cit. pp. 108-9.

varietà di posizioni, di natura riformista con una prevalenza di repubblicani e socialisti moderati. Nel caso degli appartenenti al Movimento Comunità erano diffuse convinzioni orientate al federalismo, all'adozione di politiche sociali non basate sulla statalizzazione ed una forte polemica nei confronti delle organizzazioni partitiche. Nel 1958 Adriano Olivetti giunse a candidarsi alle elezioni politiche, ma fu l'unico eletto nelle liste di Comunità. Questo fatto costituì un colpo molto forte, dato che l'investimento emotivo, temporale e finanziario che personalmente aveva impiegato in questa iniziativa era stato notevole. Inoltre, questo evento fu legato anche ad una cascata di fatti che ridussero il suo potere di influenza, nel 1958 l'assemblea degli azionisti ridusse gli stanziamenti per alcuni dei maggiori progetti portati avanti dall'imprenditore di Ivrea, come il consiglio di gestione ed i servizi sociali. Nel 1959, inoltre la CGIL riuscì a battere, raggiungendo la maggioranza assoluta nel corso delle elezioni dei rappresentanti dei lavoratori presso la ICO.

2 Il *business model* della Olivetti negli anni '50:

3.1 La centralità degli investimenti immateriali

L'investimento in capitale umano è essenziale per ogni azienda che si trovi in un contesto fortemente innovativo: l'attrazione di talenti permette di avere prestazioni di lavoro di alta qualità, una notevole flessibilità, un patrimonio di conoscenze specializzate ed una spinta creativa fondamentale per la differenziazione di prodotto e di processo⁵⁶. Oggi, nell'ambito della società della conoscenza il talento viene visto come una determinante strategica della performance delle imprese: attrarre, sviluppare e trattenere persone di valore è un obiettivo cardine di molte organizzazioni, in alcuni casi contenuto persino nella mission aziendale⁵⁷. La Olivetti fu in grado di anticipare alcuni aspetti di questa tendenza, fondando le sue prospettive di sviluppo sugli investimenti immateriali in cultura, ricerca e formazione del personale.

Di seguito è presentato un "toy model", un modello semplificato del motore di crescita della Olivetti negli anni '50. Secondo questa prospettiva, il fattore centrale che ha generato il vantaggio competitivo della Olivetti in questo è stato l'accumulazione e lo sviluppo del capitale umano. La creazione di un vasto bacino di competenze e di risorse creative ha permesso di costruire un sistema di innovazione che si è articolato in tre filoni fondamentali: innovazione tecnologica, innovazione organizzativa ed innovazione estetico-creativa. La creazione di prodotti altamente differenziati, con un'identità distintiva, tecnologicamente avanzati e con un livello di costi non eccessivo ha permesso la creazione

⁵⁶ Michaels Ed, Handfield-Jones Helen, Axelrod Beth, *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston, 2001; trad. it. *La guerra dei talenti: come sedurre e trattenere i manager di qualità*, Etas, Milano, 2002.

⁵⁷ Si veda il caso di McKinsey & Company.

di bolle di extra-profitto, che potevano essere mantenute nel breve periodo fino a quando la competizione dei concorrenti non riusciva a raggiungere gli stessi vantaggi. Il ciclo ha funzionato tramite un reinvestimento costante dei profitti all'interno del ciclo di sviluppo del capitale umano, portando ad un feedback positivo di innovazione e profittabilità. Questo modello ha funzionato nel corso degli anni '50, prima di essere spezzato per una combinazione di contraddizioni interne e mutamento del contesto esterno.

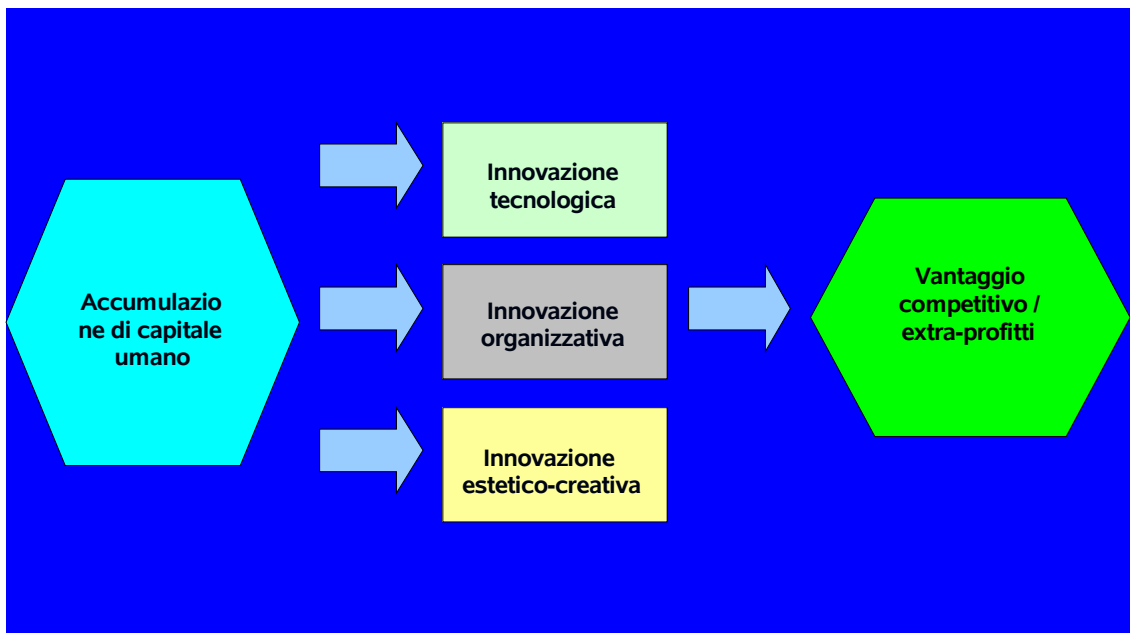


Fig. 2.1 Schema del modello di investimento

Questo tipo di prospettiva, anche se meno strutturata, è identificabile nell'esperienza di alcuni testimoni e può essere delineata tramite l'analisi delle politiche di selezione e formazione. Secondo Umberto Chapperon, che ha lavorato nell'Ufficio Relazioni Sindacali dal 1958 al 1973, i motivi del successo della Olivetti sono due, entrambi legati alla gestione delle risorse umane. Il primo era "la grande libertà, la grandissima autonomia concessa alle persone che vi lavoravano"⁵⁸, un elemento che è stato più volte esaminato ed era coerente

⁵⁸ Novara Francesco op. cit. , p. 170.

con la necessità dell'azienda di mutare e di apprendere costantemente. Il secondo motivo era la politica di selezione: un investimento costante, ad alta intensità, situato tra le prime priorità dell'organizzazione, che puntava ad costituire "un nucleo di persone che avesse un minimo comun denominatore In Olivetti veniva ricercata quella comunanza di orientamenti e di valori che credo si ritrovi nelle grandi scuole inglesi o francesi"⁵⁹. Secondo lo stesso testimone, la gestione delle risorse umane assumeva quindi dei caratteri di forte originalità, sganciandosi dal tecnicismo dovuto alla gestione di stipendi, contratti, etc. La direzione del personale era impegnata in attività riguardanti la vita e la spinta motivazionale dei dipendenti. Un responsabile di questa funzione doveva agire impegnarsi nell'attività di mediazione e risoluzione dei problemi che potevano sussistere nell'ambito delle attività lavorative: "Al mattino si trovava sulla scrivania una serie di cartelle di dipendenti che avevano chiesto di parlargli, e lui li vedeva, uno per uno Questi colloqui dovevano tendere a far coincidere i desideri del dipendente con le necessità dell'azienda"⁶⁰

In Italia, circa il 30% dei dipendenti Olivetti era coinvolto in attività legate alla ricerca industriale e allo sviluppo di prodotti. In particolare si può notare come, dal 1946 al 1958, ci sia stato un aumento rapidissimo degli impiegati, con un tasso di crescita superiore a quello degli operai. I primi passarono infatti da 866 a 2.515, i secondi passarono invece da 3.981 a 8.708. Il rapporto operai-impiegati divenne quindi circa pari a 3,4, questo avveniva perché l'aumento della complessità dei prodotti, del processo produttivo e l'adozione dei metodi *scientific management* richiedevano una dose di lavoro organizzativo e concettuale molto maggiore. Nello stesso periodo, si verificò una riduzione del lavoro dequalificato, con una percentuale di manovali sul totale della forza lavoro che passò dal 12,2% al 3,6%. L'elevato tasso di innovazione portava in alcuni casi al successo di prodotti capaci di mietere profitti sui mercati internazionali: ad esempio il biennio '54-'55 è caratterizzato da un grande successo delle macchine calcolatrici, che riuscirono a coprire il 33% del mercato mondiale ed ebbero una grande capacità di generare utili. Il modello Divisumma aveva un prezzo di vendita dieci volte superiore rispetto al costo di produzione: secondo Luciano Gallino⁶¹ il

⁵⁹ Novara Francesco, op. cit., p. 172.

⁶⁰ Novara Francesco, op. cit., p. 176.

⁶¹ Gallino Luciano, op. cit., p. 17.

prezzo di vendita di un prodotto di questo tipo poteva essere di circa 5-6 volte il costo combinato della produzione e della distribuzione. Secondo la sua stima tale spesa era di circa 10.000 lire, di cui il 30% era dovuto al lavoro di produzione, il 20% ai materiali, il 10% all'ammortamento del capitale fisso ed il 30% alla distribuzione. Il prezzo di vendita era invece di 500-600.000 lire.



Fig. 2.2 Divisumma, visuale interna.

In generale il numero impiegati ad “alto potenziale” superava quelle che erano le esigenze presenti dell’azienda. Dicono a riguardo Francesco Novara e Renato Rozzi che “L’Olivetti attraeva molti più giovani laureati di quanti era possibile assumere. Eppure si assumevano giovani in numero ridondante rispetto alle immediate esigenze, pronti per l’espansione e al cambiamento”⁶². Questo era dovuto al fatto che, nell’ottica di una strategia di crescita costante, era necessario creare un “deposito di talenti”, per lo sviluppo di nuovi prodotti e per l’ingresso in nuovi settori. Le assunzioni erano pianificate sulla base della previsione del fabbisogno di risorse umane ma, se si trovava un candidato particolarmente valido, si inseriva comunque nell’organico. Persone di questo tipo erano definite “figli del

⁶² Novara Francesco, Rozzi Renato, Garruccio Roberta (a cura di), *Uomini e lavoro alla Olivetti*, Mondadori, Milano, 2005, p. 33.

sole”, citando una espressione tratta della cultura Inca. In un’intervista Sandro Sartor fa notare che la grande flessibilità dei dipendenti Olivetti era un “miracolo”, che deriva da due fattori: “in primo luogo l’esubero delle potenzialità: in Olivetti si sono sempre cercate persone più grandi, più capaci del ruolo che dovevano immediatamente ricoprire, quindi le potenzialità c’erano: si trattava di svilupparle; in secondo luogo, lo sforzo – veramente mastodontico – che l’azienda ha dispiegato per cercare di formare la forza lavoro esistente.”⁶³. Era necessario trovare dipendenti dotati dello spirito critico, dell’ampiezza di orizzonti culturali, dell’originalità di pensiero capaci di integrarsi nel peculiare ecosistema organizzativo della Olivetti⁶⁴.

Secondo questi testimoni l’investimento in servizi sociali poteva anche avere un impatto diretto sulla qualità e sulla quantità della produzione, l’azienda era infatti impegnata ad avere dei lavoratori consapevoli che “il loro personale destino era assicurato, le loro famiglie non correvano rischi senza protezione, e i figli erano ben assistiti sin dall’infanzia, potevano darle alla fabbrica più intelligenza e impegno”⁶⁵. In maniera complessiva si può sostenere, secondo questo autore, che la forza lavoro “è il primo fattore di produzione Se questa è più soddisfatta, meno preoccupata, al riparo dai principali rischi dell’esistenza grazie alla rete di protezione che la fabbrica ha contribuito a costruire, probabilmente partecipa all’attività della fabbrica con maggiore intelligenza, impegno, assiduità. Una forza lavoro più motivata, più presente ai problemi della produzione, finiva in effetti per essere un fattore di produzione più efficiente.”⁶⁶

Tutto questo permetteva di arrivare a quella che oggi verrebbe chiamata una “learning organization”, una istituzione capace di adattarsi rapidamente ai mutamenti del contesto circostante. Luciano Gallino, nel suo testo *L’impresa responsabile*, afferma che “La qualità del prodotto era affidata in gran parte all’intelligenza e alla partecipazione dei lavoratori i quali, sia perché avevano lavorato in fabbrica per un lungo periodo, sia perché

⁶³ Novara Francesco, op. cit., p. 131.

⁶⁴ Sandro Sartor descrive queste caratteristiche in “Da personalità distintive a personalità standard”, “La gestione della risorsa umana”, entrambi all’interno di un manoscritto non pubblicato.

⁶⁵ Gallino Luciano, intervista, op. cit., p. 93.

⁶⁶ Gallino Luciano, intervista, op. cit., p. 94.

portavano per essa un attaccamento reale, avevano una profonda familiarità con i prodotti, le macchine, i metodi di montaggio, l'organizzazione del lavoro e altri aspetti dell'attività produttiva.”. Lo stesso autore descrive in questo modo il dinamismo dell'azienda di Ivrea “... la flessibilità che veramente conta sui mercati non è solamente quella della forza lavoro, ma quella dell'intera impresa, dell'organismo impresa. Cioè la capacità che questo organismo ha di adattarsi nel suo complesso a variazioni quantitative della domanda, di reagire al declino di certe aree di mercato e allo sviluppo di altre, ai rivolgimenti politici ed economici che avvengono in determinati paesi e che possono cambiare radicalmente, in breve tempo, lo scenario con cui un'impresa deve confrontarsi”⁶⁷.

Adriano Olivetti identificò chiaramente uno schema di crescita basato sull'innovazione, sullo sviluppo e sull'orientamento per il futuro: un esempio lampante è il fatto che, come risposta ad una flessione delle vendite avvenuta nel 1952-53, vennero assunti 700 nuovi commerciali invece di licenziare 500 operai in produzione, puntando inoltre sul rilancio globale e sull'internazionalizzazione dell'azienda⁶⁸. Dirà lo stesso Adriano Olivetti, in un discorso agli operai di Ivrea nel 1955, che “Verso l'estate del 1952 la fabbrica attraversò una crisi di crescita e di organizzazione che fu appena visibile a tutti, ma che fu non di meno di una notevole gravità. Fu quando riducemmo gli orari; le macchine si accumulavano nei magazzini di Ivrea e delle Filiali, a decine di migliaia. L'equilibrio tra spese e incassi inclinava pericolosamente: mancavano ogni mese centinaia di milioni [di lire]. A quel punto c'erano solo due soluzioni: diventare più piccoli, diminuire ancora gli orari non assumere più nessuno; c'erano cinquecento lavoratori di troppo; taluno incominciava a parlare di licenziamenti. L'altra soluzione era difficile e pericolosa: instaurare immediatamente una politica di espansione più dinamica, più audace. Fu scelta senza esitazione la seconda via.”⁶⁹.

⁶⁷ Gallino Luciano, intervista, p. 23.

⁶⁸ Berta Giuseppe, *Nord – dal triangolo industriale alla megalopoli padana 1950-2000*, Mondadori, Milano, 2008, pp. 27-30.

⁶⁹ Olivetti Adriano, *Città dell'Uomo*, Edizioni Comunità, Milano, 1960; Nuova Edizione del 2001 a cura di Giuseppe Berta, p. 104.

3.2 Le politiche di selezione

Tendenzialmente Olivetti assumeva, tra anni '50 ed anni '60, giovani al primo impiego, da formare successivamente all'interno dell'azienda. Alcuni delle doti fondamentali per i selezionatori, secondo alcuni testimoni, era flessibilità ed apertura mentale: la possibilità di adattarsi, capire i cambiamenti, cambiare mansione nel corso del tempo, porsi delle domande, proporre dei suggerimenti ed in generale contribuire in modo proattivo allo svolgimento delle attività⁷⁰. Per quanto riguarda l'assunzione di laureati, la procedura era basata su tre passi: la selezione dei curricula, effettuata con le liste prese dalle università cercando candidati con votazione brillante e con la laurea conseguita senza dilazioni, un primo colloquio di natura motivazionale e personologica con i responsabili del personale, ed un secondo colloquio con i responsabili di funzione. Nel 1962, secondo Sandro Sartor, il rapporto tra candidature ed assunti fu del 5%⁷¹, con l'assunzione di circa 400 periti e 100 ingegneri.

La possibilità di un licenziamento non dovuto ad incompetenza era considerato un evento da evitare, anzi l'orientamento allo sviluppo portava ad assumere anche giovani promettenti senza identificare subito mansioni specifiche. I processi di assunzione si svolgevano secondo criteri non discriminatori, in particolare se comparati con le altre aziende industriali dell'epoca, con un focus sulla capacità di creare, cercando di fare un punto focale della gestione l'eccellenza della ricerca e della selezione delle risorse umane. Francesco Novara e Renato Rozzi raccontano che "In Olivetti si respingeva la propensione al

⁷⁰ Testimonianza di Sandro Sartor, raccolta in Novara Francesco, op. cit., p. 133.

⁷¹ Novara Francesco, op. cit., p. 137.

conformismo e all'aziendalismo acritico Si cercavano persone di spirito libero, di giudizio autonomo, aperte a interessi sociali e culturali (l'ingegnere non ingegnere)"⁷².

Giancarlo Lunati testimonia che "Per Olivetti era un complesso gioco dell'intelligenza scavare negli altri, capire il diritto e il rovescio delle coscienze, analizzarle, radiografarle. Alcuni, pochissimi – diceva [Adriano Olivetti] – sono Alfa-plus; poi venivano gli Alfa e gli altri. Pareva divertirsi a prendere spunto da Huxley, ma dietro il divertimento c'era la volontà di avere vicino gente della qualità più alta."⁷³. Nella concezione olivettiana il nuuovo dirigente industriale deve avere una cultura ed una capacità di comprensione allargata, deve essere in grado di comprendere lo sviluppo sociale nella sua intezze ed il ruolo dell'impresa industriale all'interno di esso⁷⁴. Luciano Gallino descrive così la sua visione del processo di selezione: "Non si può dire che Adriano Olivetti si fondasse sui documenti, sui titoli Nei colloqui cui personalmente si dedicava, insisteva in particolar modo affinché il candidato gli raccontasse le sue vicende, le sue esperienze precedenti....Egli sembrava intuire le capacità di crescita, le potenzialità di formazione, di sviluppo e auto sviluppo critico d'una personalità. Sulla base della sua intuizione decideva quindi se la persona gli interessava o no."⁷⁵ Sempre secondo Gallino l'Olivetti, oltre ai benefit aziendali, offriva anche un significativo beneficio monetario in comparazione al tessuto industriale della zona⁷⁶.

Sono molti i personaggi di rilievo che sono passati per la Olivetti. Ad esempio il grande giornalista Tiziano Terzani avviò la sua carriera poco dopo la laurea, nel 1961, iniziando a lavorare prima come venditore, facendo la classica rotazione tra i reparti per fare esperienza nel montaggio e nelle attività manuali, per poi passare nell'ufficio del personale.

⁷² Novara Francesco, Rozzi Renato, Garruccio Roberta (a cura di), *Uomini e lavoro alla Olivetti*, Mondadori, Milano, 2005, p. 33.

⁷³ Lunati Giancarlo, *Con Adriano Olivetti alle elezioni del 1958*, Vanni Scheiwiller, 1985, p. 8. Il riferimento agli Alfa Plus, gli individui dotati delle più elevate doti intellettive e caratteriali, è tratto dal famoso romanzo di Aldus Huxley, *Brave New World*, Chatto & Windus, London, 1932; trad. it. *Il mondo nuovo*, Mondadori, Milano, 1933.

⁷⁴ Sapelli Giulio, *Economia, tecnologia e direzione d'impresa in Italia*, Einaudi, Torino, 1994, pp. 266-267.

⁷⁵ Gallino Luciano, op. cit., p. 40.

⁷⁶ Gallino Luciano, op. cit., p. 56.

Descrive la sua scelta a Francesco Bertolini in un'intervista pubblicata su *Economia&Management* "... per cinque anni ho fatto il manager alla Olivetti; vi ero entrato come giovane laureato con lode alla Normale di Pisa. Avevo scelto l'Olivetti, perché a quel tempo un giovane come me, che veniva da una famiglia povera e che voleva impegnarsi socialmente aveva la scelta tra l'Olivetti e il Partito Comunista. Io scelsi l'Olivetti perché rappresentava la modernità"⁷⁷. Venne assegnato alla selezione dei neolaureati per le sedi estere, fece esperienze significative in Giappone, Danimarca, Germania, Portogallo e Olanda. Decise di non continuare questa esperienza, dato che non era a suo agio con gli aspetti più duri dell'attività di gestione delle risorse umane, come effettuare licenziamenti, e dato che intendeva seguire la sua vocazione di giornalista. La sua passione per la scrittura ebbe modo di svilupparsi, almeno in parte, grazie al contributo dell'azienda: alcuni dei suoi primi reportage internazionali sono stati scritti nel corso di una missione per la Olivetti in Sud Africa. Proprio in un incontro presso l'Università di Bologna, dove era andato per reclutare dei neolaureati, ottenne i primi contatti per ottenere la borsa di studio che lo condurrà negli Stati Uniti per studiare alla scuola di giornalismo della Columbia University⁷⁸. Racconta Terzani che in Olivetti il processo produttivo "...non era fine a se stesso o funzionale alla crescita; era funzionale a qualcos'altro, un qualcosa che Adriano chiamava comunità, che, attraverso l'azienda, cresceva in cultura, in comunicazione in senso di fratellanza; era cioè un progetto culturale e sociale e questo secondo me era un grande aspetto positivo dell'economia. un'isola come la Olivetti in un mare che spingeva in altre direzioni non ha resistito, ma la indicazione di tendenza era positivissima e l'Olivetti ha dato tanto in quegli anni: il clima che si respirava nella fabbrica, il rapporto tra manager e operai, la biblioteca, la cultura. L'esperienza industriale della Olivetti ha prodotto

⁷⁷ Francesco Bertolini, "Il manager e l'arcobaleno. Francesco Bertolini a colloquio con Tiziano Terzani", in *Economia & Management – La rivista italiana di direzione aziendale*, n°6 2002, RCS Libri, Milano, 2002. Reperibile anche in <http://www.arpa.emr.it/documenti/arparivista/pdf2004n2/TerzaniBertolini.pdf>

⁷⁸ Macangi Alberto, *Tiziano Terzani*, Coniglio Editore, Roma, 2007, pp. 10-11.

tanto sul territorio, per cui è importante ricordare quel tentativo e non è detto che esperienze come quella non possano tornare.”⁷⁹.

Lo scrittore Polo Volponi si avvicinò invece alla Olivetti grazie alla sua raccolta di poesie *Il Ramarro*⁸⁰, pubblicata nel 1948, che inviò a Franco Fortini, intellettuale che all'epoca lavorava come copy writer all'ufficio pubblicità. Impressionato dalla qualità dell'elaborato, Fortini nel 1950 gli offrì l'opportunità di conoscere Adriano Olivetti, che lo inserì nel gruppo di studio dei servizi sociali, facendogli svolgere ricerche sullo sviluppo del Sud Italia e su temi legati alla ricostruzione tramite l'UNRRA CASAS (United Nations Relief and Rehabilitation Administration-Comitato Amministrativo Soccorso ai Senzatetto). Nel 1956 avrà la possibilità di dirigere i servizi sociali della Olivetti e dal 1966 al 1971 ne fu direttore del personale⁸¹.

Degna di nota è anche la figura di Gino Martinoli, che nel 1932 diventò direttore tecnico della Olivetti dopo la morte di Domenico Burzio, uno dei più fidati collaboratori di Camillo Olivetti. Martinoli fu un individuo che riuscì ad essere un ponte tra l'Italia e gli Stati Uniti, favorendo la fecondazione del sistema industriale locale con le ultime innovazioni organizzative e manageriali provenienti da oltreoceano⁸². Lo sviluppo dell'Italia ha costantemente rischiato di essere oscurato da una “modernizzazione senza sviluppo”, in cui le istituzioni politiche ed economiche del capitalismo occidentale furono innestate senza la costruzione degli strumenti culturali atti a dirigerle ed organizzarle⁸³. Uno dei contributi

⁷⁹ ⁷⁹ Francesco Bertolini, “Il manager e l'arcobaleno. Francesco Bertolini a colloquio con Tiziano Terzani”, in *Economia & Management – La rivista italiana di direzione aziendale*, n°6 2002, RCS Libri, Milano, 2002.

Reperibile anche in <http://www.arpa.emr.it/documenti/arparivista/pdf2004n2/TerzaniBertolini.pdf>

⁸⁰ Volponi Paolo, *Il ramarro*, Istituto d'Arte, Urbino, 1948.

⁸¹ Marongiu Elena, *Intervista a Polo Volponi*, Archinto, Milano, 2003.

⁸² Per un'analisi dettagliata riguardo il contributo di Gino Martinoli alla modernizzazione della cultura d'impresa in Italia, vedere Lavista Fabio, *Cultura manageriale e industrial italiana. Gino Martinoli fra organizzazione d'impresa e politiche di sviluppo (1945-1970)*, Guerini e Associati – Fondazione Istituto per la Storia dell'Età Contemporanea, Milano, 2005. Una interessante intervista è reperibile in D'Amicis Carlo, Fulvi Mirella (a cura di), *Conversando con Gino Martinoli*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma 1991.

⁸³ Sapelli Giulio, *Economia, tecnologia e direzione d'impresa in Italia*, Einaudi, Torino, 1994, pp. 3-11.

più interessanti fu uno studio su quella che oggi verrebbe chiamata *economic analysis of education*, prodotto per una conferenza del Consiglio Nazionale delle Ricerche nel 1956 riguardante l'automazione industriale. Si trattava di uno studio sulla capacità delle scuole e delle università italiane di fornire una quantità di capitale umano sufficiente per reggere la domanda di personale qualificato connessa con lo sviluppo economico, con particolare riferimento alle competenze tecno-scientifiche connesse con l'evoluzione dei processi di automazione⁸⁴. Nel 1976, il Censis pubblicherà una ricerca che mostrava come molte delle previsioni effettuate si erano rivelate corrette, ma che la pubblica amministrazione non avesse tenuto conto delle misure da adottare creando quindi una situazione di squilibrio, in particolare per quanto riguarda gli aspetti qualitativi dell'insegnamento⁸⁵.

Adriano Olivetti effettuava di persona i colloqui per la selezione del personale dirigente, le domande che poneva ai candidati per l'assunzione esulavano da argomenti di natura tecnica e riguardavano i viaggi, le letture, gli interessi; esse miravano a scovare la capacità creativa e l'orientamento verso il futuro dei potenziali candidati. In questo caso l'obiettivo era quello di raggruppare persone pro-attive, ottimiste ed intimamente vicine ai fini dell'azienda. Era incoraggiato il mutamento e la rotazione di mansioni per chi dimostra le capacità, con una tendenza, anche qui effettuando un confronto con la media dell'epoca, verso una politica meritocratica ed uno scarso numero di privilegi. Gli organigrammi aziendali non offrono un quadro completo di questa situazione, negli anni '50 molti assunti si dovevano "inventare il ruolo", in particolare nel caso delle nuove mansioni riguardanti la ricerca psicologica, gli studi sociali e la progettazione elettronica. Sostengono Francesco Novara e Renato Rozzi che "L'Olivetti era una comunità di apprendimento che consentiva alle persone di confrontare conoscenze e riflessioni sulle esperienze vissute nel contesto

⁸⁴ Martinoli Gino, "L'automazione e la necessità di una adeguata preparazione culturale in Italia.", in CNR, *Convegno internazionale sui problemi dell'automazione*, Roma, CNR, 1956, pp. 2308-2321. La vicenda è commentata in D'Amicis Carlo, Fulvi Mirella (a cura di), *Conversando con Gino Martinoli*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma 1991, pp. 79-80.

⁸⁵ D'Amicis Carlo, Fulvi Mirella (a cura di), *Conversando con Gino Martinoli*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma 1991, pp. 107-08.

delle attività condivise: esse imparavano dalle convergenze e dalle divergenze, costruivano prospettive e significati, si aprivano a sperimentare il nuovo”⁸⁶.

Si sottolinea spesso la capacità di Adriano Olivetti di attirare persone di valore e di metterle al lavoro, sostiene Luciano Gallino che: “Vi era riuscito applicando a vasto raggio il suo solito metodo di ricerca e sollecitazione dei talenti. Selezionando giovani promettenti, in maggioranza ingegneri; mobilitandone le doti creative con l’offerta della più completa libertà di ricerca e possibilità illimitate di crescita professionale; pagando loro ottimi stipendi; raggruppandoli in ambienti stimolanti. E naturalmente mettendo loro a disposizione le risorse economiche che i profitti conseguiti nel settore delle macchine per ufficio tradizionali gli permettevano.”⁸⁷ E poi “Credo che Adriano Olivetti possedesse un intuito straordinario per sentire, ancora prima che per decidere razionalmente, se un tecnico, un ingegnere, un intellettuale, un giovane studioso, avesse le qualità per crescere, contribuire allo sviluppo di un settore dell’azienda”⁸⁸. L’investimento è particolarmente focalizzato sui giovani e sulle loro possibilità di sviluppo, sembra quindi che Adriano Olivetti fosse in grado di riconoscere dei talenti potenziali quando essi erano ancora in fase embrionale, con individui al di sotto dei 30 anni. In seguito metteva a disposizione di questa coorte di persone capaci gli strumenti economici, organizzativi e culturali per poter esprimere al meglio le loro potenzialità e le loro attitudini. C’è anche chi sostiene che tale capacità non era esente da errori gravi, e Adriano Olivetti spesso si “innamorasse” di alcune persone, per poi esserne profondamente deluso. Sostiene Gino Martinoli che “Il suo eccellente fiuto nella scelta dei collaboratori, nel depistare gli ingegni si scontrato a volte con amare prevedibili cantonate”⁸⁹.

Per l’assunzione di laureati non erano richiesti test psicometrici, dato che l’avanzamento negli studi era considerata una prova sufficiente, che invece erano somministrati agli aspiranti impiegati ed operai in possesso di titoli di studio inferiori.

⁸⁶ Novara Francesco, p. 37.

⁸⁷ Gallino Luciano, op. cit., p. 33.

⁸⁸ Gallino Luciano, op. cit., p. 33.

⁸⁹ D’Amicis Carlo, Fulvi Mirella (a cura di), *Conversando con Gino Martinoli*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma 1991, p. 62.

Guglielmo Jervis fu il primo a proporre l'utilizzo di test per selezionare i candidati che intendevano frequentare i corsi del Centro di Formazione Meccanici. In seguito Vittorio Milani, nell'ambito del suo lavoro presso il Laboratorio Psicotecnico, mise a punto batterie di test che vennero utilizzate per la selezione degli operai nella fase di espansione rapida degli anni '50.

Inoltre, nell'ambito della selezione dei dipendenti qualificati, sono rimaste celebri le "terne", composte da un tecnico, un economista ed un umanista, per quanto riguarda l'assunzione di laureati. Ottorino Beltrami testimonia che "Le terne erano formate da un laureato in Ingegneria, uno in Giurisprudenza e uno in Economia; la Olivetti, che puntava sempre ad assumere i migliori, aveva adottato questo sistema che si rivelò buono e funzionale"⁹⁰. Giovanni Maggio, che per un periodo ha lavorato nella direzione del personale, racconta in un'intervista che il colloquio di selezione "durava un'ora, drante la quale si cercava di capire il livello di omogeneità tra i valori della persona intervistata e i valori dell'impresa."⁹¹ Molte delle domande "chiave" riguardavano la cultura e gli interessi personali: hobby, letture, esperienze extracurricolari, coinvolgimento sociale. Almeno da un punto di vista di intenti, si cercava di mantenere una politica di selezione che, pur ricercando la compatibilità con la cultura aziendale, fosse tollerante nei confronti delle diversità individuali. Disse Olivetti in un discorso del 1955 "E voglio anche ricordare come in questa fabbrica, in questi anni, non abbiamo mai chiesto a nessuno a quale fede religiosa credesse, in quale partito militasse o ancora da quale regione d'Italia egli e la sua famiglia provenissero"⁹². Sandro Sartor sostiene che in Olivetti "Mi aveva colpito soprattutto la qualità delle persone: persone interessanti, tutte giovani, pochissimi gli stupidi.... Un mondo estremamente colorato, fatto di persone che venivano dalle regioni più disparate, e dalle ideologie e dalle storie più disparate".

⁹⁰ Beltrami, Ottorino, *Sul ponte di comando dalla Marina militare alla Olivetti*, Mursia, Milano, 2004, p. 93.

⁹¹ Novara Francesco, p. 500.

⁹² Olivetti Adriano, *Città dell'Uomo*, Edizioni Comunità, Milano, 1960.

3.3 La formazione

La flessibilità e la dinamicità dell'azienda all'interno di contesti di mercato in rapida mutazione, compreso l'ingresso in settori industriali differenti, rese la formazione indispensabile per mantenere gli standard competitivi della Olivetti. Allo stesso tempo Adriano Olivetti, seguendo l'esempio del padre, inserì le attività formative in modo organico all'interno della piattaforma organizzativa della sua azienda, fornendo ad esse risorse e mezzi cospicui⁹³. Anche in questo caso l'impegno era formulato in modo esplicito, nella Relazione del Consiglio di Amministrazione all'assemblea degli azionisti, nel 1955, si afferma che: "Anche in mezzo a temporanee difficoltà e disillusioni, abbiamo continuato sistematicamente e con tenacia l'opera intesa a portare i rapporti con i nostri dipendenti ad una sempre maggiore e mutua comprensione e collaborazione. Il successo e il progredire di ogni azienda industriale è basato sulla armonica e continua collaborazione dei quadri direttivi con quelli esecutivi. Soltanto attraverso la concordia e lo sforzo produttivo di tutti è possibile progredire, creare nuovi prodotti, migliorare l'efficienza tecnica e amministrativa, sviluppare la vendita. In una azienda operante su scala internazionale come la nostra il fattore umano ha un'importanza di primissimo piano. Alla formazione di quadri giovani e sempre più efficienti abbiamo dato tutta la nostra particolare attenzione."⁹⁴

In Olivetti fu articolato un sistema di corsi per operai, un'attività di formazione che comprendeva persino materie come la storia del movimento operaio. In modo non

⁹³ Per un saggio specifico riguardo le attività formative in Olivetti consultare Condemi Pietro, *La rosa di Jericho: paradigma olivettiano per una nuova cultura della formazione*, IPOC, Milano, 2007. Sul rapporto tra attività formative ed educative con i progetti sociali e politici di Adriano Olivetti, consultare Santamaita Saverio, *Educazione e Sviluppo*, Cooperativa Libreria Universitaria Abruzzese, Pescara, 1984;

Santamaita Saverio, *Educazione, Comunità, Sviluppo – L'impegno educativo di Adriano Olivetti*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma, 1987.

⁹⁴ Società Olivetti, *Relazione del Consiglio di Amministrazione all'Assemblea generale Ordinaria del 18 Giugno 1955*, Ing C. Olivetti & C. S.p.a. – Reparto Tipografico, Ivrea, 1955, pagine non numerate, pagina p. 2 dall'inizio del testo.

secondario, venivano insegnati i metodi di direzione della produzione e si cercava di fornire una prospettiva complessiva del significato delle fasi produttive. Più in generale, anche dal punto di vista delle comunicazioni interne, era costante il tentativo di tenere aggiornati i dipendenti sul funzionamento generale dell'organizzazione e sulle vicende che essa affrontava. Luciano Gallino, nel corso di una intervista, sostiene che "In primo luogo l'azienda faceva circolare all'interno gran copia di notiziari e documenti sulle proprie attività, a tutti accessibili. Inoltre la fabbrica era davvero una parte della comunità, una fabbrica profondamente radicata nel territorio, dove il tecnico, l'operaio, l'impiegato, e il dirigente abitavano spesso a pochi isolati di distanza e si ritrovavano alla mensa, alla biblioteca, per prendere un libro in prestito, al cinema, alle conferenze del Centro Culturale"⁹⁵. Secondo questo autore la funzione dell'informazione e della comunicazione interna è stata fondamentale nel miglioramento della qualità della vita e dell'umanizzazione delle condizioni di lavoro. Ovviamente tutto questo deriva non solo dagli sforzi consapevoli dell'azienda, ma dalla configurazione "a misura d'uomo" della città di Ivrea e dal tipo specifico di produzione che era portato avanti dalla Olivetti, che non richiedeva il tipo di struttura industriale mastodontica e spesso alienante necessaria in altri settori. Allo stesso tempo, è necessario sottolineare come nel corso della gestione di Adriano Olivetti fu possibile sfruttare a pieno questi vantaggi territoriali, inserendoli nel progetto complessivo di miglioramento delle condizioni sociali e formazione della consapevolezza dei fini del lavoro.

⁹⁵ Gallino Luciano, op.cit., p. 75.

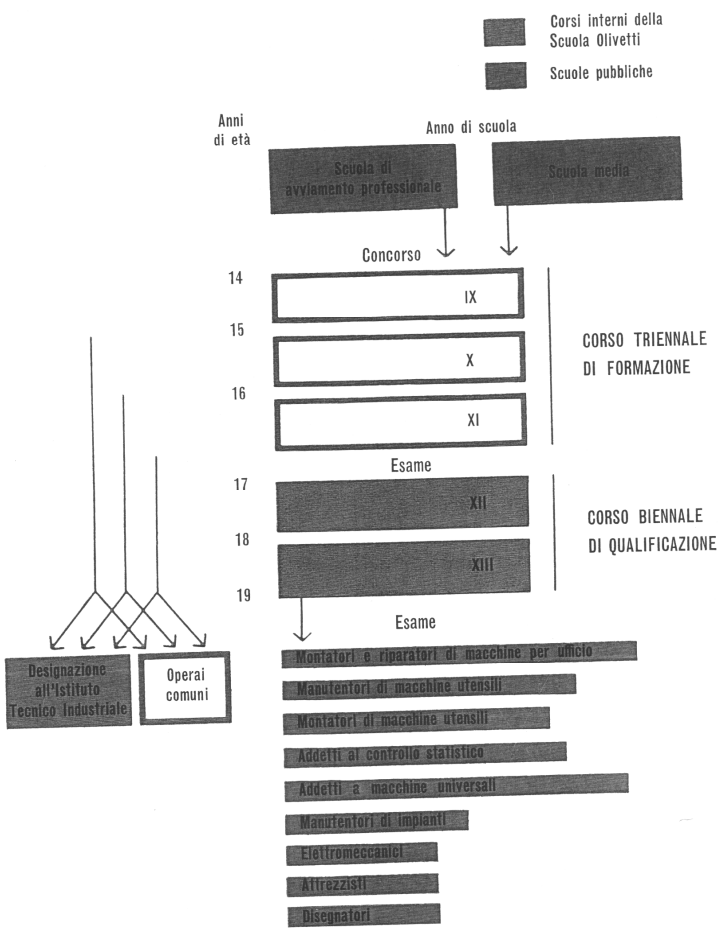
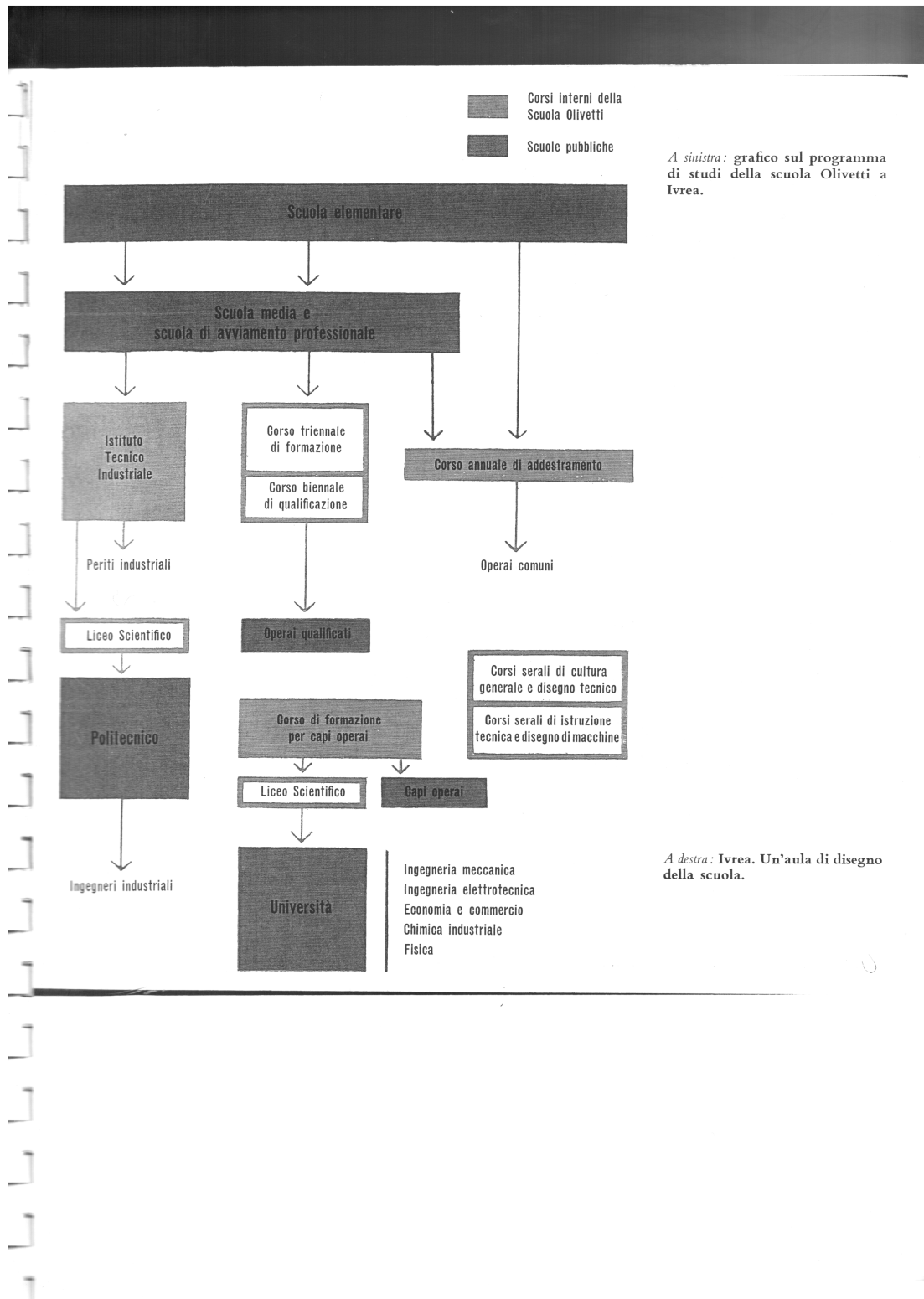


Fig. 2.3 Schema corsi Olivetti (a)



A sinistra: grafico sul programma di studi della scuola Olivetti a Ivrea.

A destra: Ivrea. Un'aula di disegno della scuola.

Fig. 2.4 Schema corsi Olivetti (b)

Il Centro di Formazione Meccanici, istituito per preparare operai specializzati, avviò le sue attività in via embrionale nel 1934, attivando i corsi che generalmente coinvolgevano ragazzi dai 14 ai 17 anni. Con il suo sviluppo progressivo divenne un corso triennale, al quale si accedeva per concorso tramite prove psicometriche e colloqui, con 30 posti disponibili. Ad esso veniva affiancato un secondo corso, sempre per 30 posti, di difficoltà e durata minore, finalizzato alla formazione di operai. Secondo la testimonianza di Cleto Cossavella, l'ammissione era strutturata in 3 fasi: una prova di matematica, un colloquio ed un prova di officina⁹⁶. Alcuni allievi del CFM giunsero alla qualifica di dirigenti, come l'Ing. Bruno Ghebbano che fu posto alla guida dello stabilimento di San Bernardo, tramite il sistema di borse di studio aziendali che permetteva la prosecuzione degli studi per i meritevoli. Secondo Ottorino Beltrami "Il sistema delle borse di studio serviva anche per selezionare il personale. I giovani ritenuti meritevoli venivano assunti retroattivamente da quando gli era stata riconosciuta la borsa di studio."⁹⁷. In esso, oltre alle materie tecniche, venivano impartite nozioni di economica, diritto, storia, arte ed organizzazione sindacale. (inserisci immagini) Secondo una stima effettuata nel 1967 dal Centro Psicologia, circa l'80% degli operai che avevano partecipato con successo ai corsi del Centro di Formazione Meccanici raggiunsero la qualifica di impiegato nel corso della loro traiettoria professionale⁹⁸.

⁹⁶ Testimonianza reperibile in Novara Francesco, op. cit., p. 183.

⁹⁷ Beltrami Ottorino, *Sul ponte di comando dalla Marina militare alla Olivetti*, Mursia, Milano, 2004, p. 107.

⁹⁸ Novara Francesco, op. cit., p. 38.

BORSE DI STUDIO OLIVETTI

Regolamento

La Ing.C.Olivetti & C.,S.p.A. può assegnare borse di studio secondo queste norme:

- 1) - Le borse di studio per studenti d'università possono essere assegnate, per designazione, a periti diplomati dall'Istituto Tecnico Industriale Olivetti e, per concorso, a dipendenti, a figli e figlie di dipendenti della Ing.C.Olivetti & C.,S.p.A. (comprese le sue filiali e i suoi stabilimenti staccati in Italia), a ex-allievi dell'Istituto Tecnico Industriale Olivetti non assunti a servizio della Società, infine a persone non dipendenti dalla Società, native o residenti da almeno cinque anni in comuni del Piemonte.
- 2) - Il numero complessivo delle borse di studio universitarie da assegnarsi ogni anno è di sei:
 - a) una, intitolata a G. Jervis, a favore di persone native o residenti da almeno cinque anni in comuni del Piemonte
 - b) due a favore di figli e figlie di dipendenti e di ex-allievi dell'Istituto Tecnico Industriale Olivetti non assunti a servizio della Società
 - c) una a favore di dipendenti operai e impiegati
 - d) due a favore di periti diplomati dall'Istituto Tecnico Industriale Olivetti, designati dal Collegio degli Insegnanti a frequentare il Politecnico.
- 3) - Le borse di studio a favore di periti diplomati e designati dall'Istituto Tecnico Industriale Olivetti a frequentare il Politecnico sono assegnate a giudizio insindacabile del Collegio degli Insegnanti a giovani che abbiano dato prova di attitudini veramente eccezionali durante la loro carriera scolastica e meritino di essere appoggiati nel loro intento di continuare gli studi.

Nell'anno scolastico successivo al conseguimento del diploma di perito industriale essi saranno preparati a sostenere gli esami di maturità scientifica a cura del Servizio Centrale Addestramento Personale che provvederà inoltre a fornir loro i libri di testo necessari.

Qualora l'Istituto Tecnico Industriale Olivetti non intendesse assegnare una o entrambe le borse di studio a sua disposizione, queste saranno assegnate, per la facoltà di ingegneria, al migliore o ai due migliori allievi diplomati quell'anno periti

Fig. 2.5 Borse di studio Olivetti, 1957. Archivio Storico del Gruppo Olivetti.

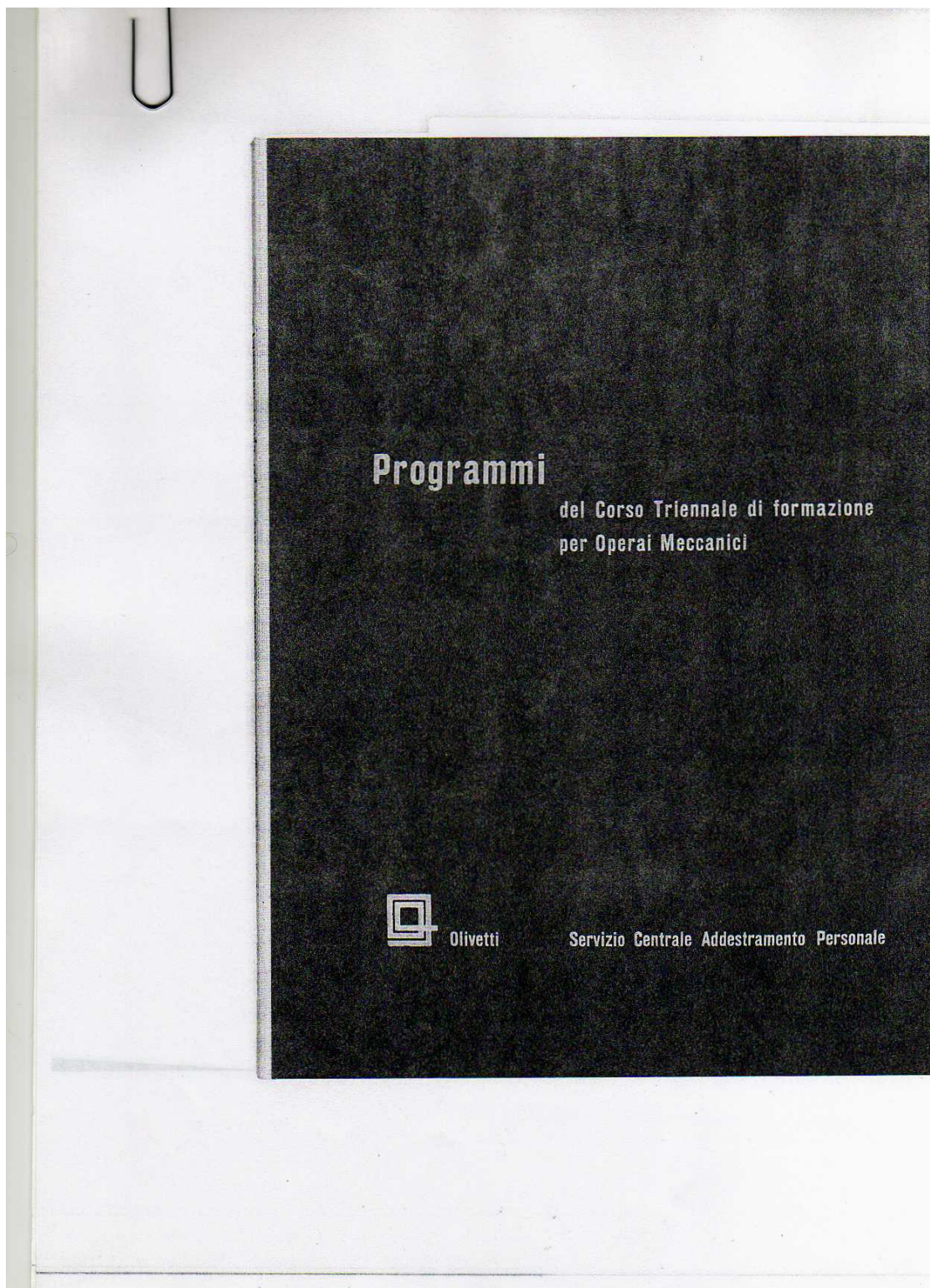


Fig. 2.6 Programmi del Corso triennale di formazione per Operai Meccanici – Servizio Centrale Addestramento Personale. Fondo Corrispondenza Presidenza. Archivio Storico del Gruppo Olivetti (a).

Orario			
	1° anno	2° anno	3° anno
Cultura generale	3	2	2
Cultura politica, economica e sindacale	1	1	1
Educazione artistica	2	2	1
Fisiologia, organizzazione e patologia del lavoro	-	1	1
Matematica	3	2	2
Fisica	3	-	-
Meccanica	-	2	2
Elettrotecnica e laboratorio	-	2	2
Tecnologia	3	3	3
Disegno	4	4	4
Organizzazione del lavoro	-	-	1
Esercitazioni pratiche d'officina	23	23	23
Attività sportiva	3	3	3
	45	45	45

Fig. 2.7 Programmi del Corso triennale di formazione per Operai Meccanici – Servizio Centrale Addestramento Personale. Fondo Corrispondenza Presidenza. Archivio Storico del Gruppo Olivetti (b).

FONDO CORRISPONDENZA PRESIDENZA
(13) 163

Programmi

del Corso annuale di formazione per capi



Olivetti

Servizio Centrale Addestramento Personale

Fig. 2.8 Programmi del Corso annuale di formazione per capi – Servizio Centrale Addestramento Personale. Fondo Corrispondenza Presidenza. Archivio Storico del Gruppo Olivetti (a).

Orario

	1° semestre	2° semestre
Matematica	6	-
Meccanica	3	4
Disegno e normalizzazione	3	2
Cultura politica	1	-
Economia	4	-
Materiali e prove di resistenza	6	3
Macchine utensili universali	5	-
Macchine utensili speciali	-	2
Utensili	2	2
Attrezzature	-	3
Elettrotecnica	3	3
Controllo della qualità	2	2
Studio e remunerazione del lavoro	-	3
Programmazione e controllo della produzione	-	2
Contabilità industriale	-	2
Cultura sindacale	-	2
Legislazione del lavoro e legislazione sociale	-	1
Fisiologia, organizzazione e patologia del lavoro	2	-
Prevenzione degli infortuni		-
Relazioni umane	-	2
	<hr/>	<hr/>
	37	33

Figura 2.9 Programmi del Corso annuale di formazione per capi – Servizio Centrale Addestramento Personale. Fondo Corrispondenza Presidenza. Archivio Storico del Gruppo Olivetti (b).

Nel 1943 fu istituito l'Istituto Tecnico Industriale Olivetti, inizialmente riservato ai figli dei dipendenti ed aperto a tutti dal 1948; in quest'anno il rapporto tra ammessi e candidature sia stato 1 a 10, 20 ammessi per 200 candidature, a riprova del fatto che tale opportunità era percepita come una possibilità reale di acquisire nozioni e status per fare un salto nella scala sociale⁹⁹. Alcuni potevano arrivare fino al conseguimento del diploma di maturità scientifica e della laurea in ingegneria.

Nel 1955 venne creato un Corso di Cultura Tecnica, poi denominato Corso di Perfezionamento, per operai che avevano le potenzialità di diventare quadri intermedi. La durata della attività formative era di circa un anno e venivano trattati argomenti legati a tutto ciò che era situato attorno ai processi produttivi: regolazione legislativa, ambiente economico, relazioni sindacali, etc. Il programma era corredato anche dalla possibilità di accedere a permessi di studio, elaborati al fine di supportare chi con corsi serali preparava gli esami per conseguire il diploma o la laurea: venivano data la possibilità di assentarsi dal lavoro per 15 giorni per interrogazioni di fine anno, 25 giorni per le prove di maturità ed esistevano altre forme di permesso per gli esami universitari. A tutto ciò era abbinata la possibilità di avere un rimborso nelle spese di iscrizione e nell'acquisto dei testi.

Per quanto riguarda la formazione dei dirigenti esisteva un apposito istituto che effettuava corsi sulle dottrine manageriali e serviva da punto di orientamento per i neoassunti. Al suo interno fu costituito anche un "Istituto tecnologico", finalizzato a perfezionare le abilità dei periti industriali ed orientare le competenze progettuali verso nuovi campi di innovazione. Esso fu concepito, nel 1957, con lo scopo strategico di favorire il processo di riconversione dalla meccanica all'elettronica: il corso aveva durata biennale ed erano presenti docenti provenienti dalle migliori facoltà tecniche americane come il MIT e l'Università di Stanford.

Ci fu un interessante esperimento con l'IPSOA, la prima scuola italiana di management, che venne progettata in un incontro a New York con vari esponenti delle *business schools* statunitensi e venne fondata nello stesso anno a Torino. Essa costituiva il tentativo di costituire un modello formative interdisciplinare e basato sui casi studio,

⁹⁹ Testimonianza di Dionisio Albertin, in Novara Francesco, p. 227.

all'epoca poco utilizzati in Italia come metodo didattico. La creazione di un management professionale serviva a sganciarsi dal paternalismo e dal modello di "capitalismo patrimoniale" che ha strutturato il paese per molti decenni¹⁰⁰, nonostante ciò l'iniziativa non ebbe un grande eco in Confindustria ed in alcuni degli attori che avrebbero dovuto essere maggiormente interessati. Anche da parte del Politecnico ci furono delle resistenze, dato che una parte del corpo docente era di provenienza esterna, prevalentemente dagli Stati Uniti, e dato che nella tecnica di insegnamento e nei contenuti ci si discostava fortemente dai modelli diffusi all'epoca in Italia¹⁰¹.

E' da segnalare anche l'esperimento successivo dell'ISTAO, l'Istituto Adriano Olivetti per la gestione dell'economia e delle aziende, che fu fondato nel 1967 da Giorgio Fuà, localizzato ad Ancona, e realizzato con il contributo della Fondazione Olivetti, del CNR e del Social Research Council statunitense. Anche questo istituto ha contribuito ad importare e diffondere moderne tecniche gestionali, formando nel corso degli anni una quantità elevata di personale successivamente impiegato sia in ambito pubblico che privato¹⁰².

Oggi riproporre lo stesso tipo ed intensità di attività formative ad una intera popolazione di dipendenti è molto più difficile: le esigenze di training dei lavoratori sono molto più frammentate, essi vivono generalmente con una configurazione di mansioni ed attività estremamente differenziata, spesso neanche all'interno della stessa organizzazione, vista l'attuale struttura di contratti di sub-fornitura che caratterizza le tecniche di produzione flessibile. Dall'altro lato le tecnologie dell'informazione e della comunicazione facilitano la diffusione dei contenuti, permettendo la formazione on-line e facilitando su scala globale lo scambio di informazioni e competenze tra i collaboratori di una organizzazione.

¹⁰⁰ Ferrarotti Franco, op. cit. p. 21.

¹⁰¹ Gemelli Giuliana, "Un esperimento in vitro: l'IPSOA di Torino (1952 – 1965), in AA.VV., *Scuole di management: origini e primi sviluppi delle business schools in Italia*, Il Mulino, Bologna, 1997, pp. 55-106.

¹⁰² Il principale riferimento per la storia di questa istituzione educativa è ISTAO – Istituto superiore di studi economici Adriano Olivetti, *Una scuola imprenditoriale sul modello Adriano Olivetti*, Il Mulino, Bologna, 1997. Vedere anche il saggio di Giuliana Gemelli, "Giorgio Fuà e le origini dell'Istao di Ancona", in AA.VV., *Scuole di management: origini e primi sviluppi delle business schools in Italia*, Il Mulino, Bologna, 1997, pp. 295.324.

3.4 La base istituzionale

La Olivetti degli anni '50 si qualifica come uno dei luoghi centrali dello sviluppo delle scienze sociali applicate all'industria, questo avvenne tramite la costruzione di centri studio, tramite l'assunzione di esperti e la costruzione di report periodici sullo stato psicologico, economico e sociale dei dipendenti e del territorio circostante. Sotto questo punto di vista l'Olivetti fu un laboratorio molto particolare, in cui si sperimentarono costantemente nuove forme di organizzazione del lavoro e si giunse alla produzione di materiale teorico elaborato¹⁰³. Tutto questo faceva parte dello spirito che Adriano Olivetti aveva infuso nell'ambito della sua attività gestionale.

Una di queste istituzioni era il Centro di Psicologia, un gruppo che collaborò in modo diretto con le funzioni produttive e con l'ufficio tempi e metodi, contribuendo a smussare gli aspetti più duri ed alienanti del taylorismo. Gli psicologi erano inoltre impegnati nelle attività di selezione del personale, con lo scopo di indirizzare gli individui verso le mansioni più adatte al loro profilo psico-attitudinale. Bisogna infatti notare che la politica di alti salari della Olivetti aveva il suo fondamento nella produttività della forza lavoro e nella stringente attività di valutazione in fase di assunzione, effettuata tramite gli strumenti più moderni di misurazione delle attitudini e delle competenze che fossero disponibili all'epoca¹⁰⁴. Esisteva anche un Centro di Riqualificazione, finalizzato alle peculiari esigenze dei dipendenti con invalidità, infortuni o problemi psichici. La sua attività consisteva in una valutazione delle capacità e delle possibilità lavorative degli individui a suo carico, allo scopo di facilitare una migliore integrazione nel reparto o una ricollocazione verso mansioni e luoghi più adatti alla condizione specifica della persona.

¹⁰³ Per una prospettiva introduttiva a queste tematiche, consultare Ricciardelli Chiara, *Olivetti, Una storia, un sogno ancora da scrivere. La sociologia del lavoro italiana nell'esperienza di Ivrea*, Franco Angeli, Milano, 2001.

¹⁰⁴ Berta Giuseppe, op. cit., p. 48.

Il Centro Ricerche Sociologiche si occupò invece di demografia e società nel canavese, stime sulla qualità della vita dei dipendenti, comparazioni con altre realtà industriali, operazioni di pianificazione urbana ed industriale, collaborazione nei corsi di formazione. Luciano Gallino¹⁰⁵ racconta come avesse partecipato alla realizzazione di corsi di sociologia generale e sociologia industriale, allo scopo di contribuire alla formazione dei funzionari del personale e degli assistenti sociali. Lo stesso testimone cita inoltre l'episodio che portò alla stesura del suo testo sul progresso tecnico in Olivetti¹⁰⁶: "L'incarico di scriverlo mi fu affidato personalmente a fine estate del 1959 da Adriano Olivetti. In sostanza si trattava di compiere un'ampia ricerca entro l'azienda, a un tempo tecnica, economica e sociologica risposi che avevo bisogno d'una segretaria, di due calcolatrici dell'ultimo modello, e di una lettera che dentro l'azienda mi aprisse tutte le porte. Entro una settimana avevo tutto e cominciai il lavoro".¹⁰⁷ Dall'edizione finale del testo furono eliminati i dati quantitativi assoluti ed altra documentazione tecnica, dato che erano informazioni sensibili dal punto di vista della competitività aziendale. Anche Franco Ferrarotti sottolinea il clima di grande efficacia costituito da Adriano Olivetti per quanto riguarda le ricerche sociologiche, egli era riuscito ad aggregare molti ricercatori nella prima fase della loro carriera che "trovarono nell'imprenditorialità di Adriano Olivetti non solo un punto di convergenza ma un orientamento progettuale, costruttivo, anche sul piano dell'individuazione delle metodologie, di un'analisi dei fatti sociali, derivata non dalle "dottrine" ma dallo studio concreto, fattuale dei contesti nella molteplicità delle loro articolazioni."¹⁰⁸

L'Ufficio Studi Relazioni Sociali era in contatto principalmente con la presidenza della Olivetti. Nel momento di confusione avvenuto dopo il 1958, dove nelle elezioni politiche il movimento comunità ebbe un esito inferiore alle aspettative, si ridusse il livello di influenza interna di Adriano Olivetti e l'assemblea degli azionisti decise di chiudere l'Ufficio Studi Relazioni Sociali, all'interno di un piano generale di riduzione delle spese

¹⁰⁵ Gallino Luciano, op. cit., p. 66.

¹⁰⁶ Gallino Luciano, *Progresso tecnologico ed evoluzione organizzativa negli stabilimenti Olivetti (1946-1959)*, Giuffrè, Milano, 1960.

¹⁰⁷ Gallino Luciano, *L'impresa responsabile*, op. cit., p.68.

¹⁰⁸ Ferrarotti Franco, op. cit, pp. 11-12.

accessorie. In seguito, nel 1960 per volere dell'Ing Tufarelli della direzione del personale, esso divenne il "Servizio ricerche sociologiche e studi sull'organizzazione" che venne diretto da Luciano Gallino fino al 1970. Questa operazione venne effettuata allo scopo di focalizzare meglio gli studi sociali dei ricercatori su problemi di tipo più pragmatico e maggiormente connessi con le attività produttive. L'esperienza delle ricerche sociologiche in Olivetti ebbe un impatto anche al di fuori dell'azienda. Nell'ambito accademico la disciplina era ancora in fase embrionale, l'azienda di Ivrea produsse una forte externalità positiva, catalizzando lo sviluppo della sociologia italiana tramite numerose iniziative. Luciano Gallino evidenzia come l'esperienza della Olivetti abbia prodotto: "Il primo centro di ricerche sociologiche mai istituito entro un'azienda italiana, una decina di professori ordinari di sociologia che hanno iniziato la loro carriera scientifica a Ivrea, quando i docenti della materia si contavano sulle dita; centinaia di borsisti e stagisti; una collana di classici della sociologia, pubblicata a partire dal 1961 dalle Edizioni di Comunità, che non ha eguali nel panorama dell'editoria mondiale..."¹⁰⁹. Anche Franco Ferrarotti parla del ritardo molto forte con cui la sociologia riuscì a penetrare in Italia, in parte per ragioni culturali, vista la prevalenza del paradigma spiritualista cattolico e del neoidealismo crociano, sia per ragioni socio-tecniche, dato che la questa disciplina, in quanto forma di auto percezione delle società industriali, difficilmente poteva svilupparsi pienamente senza in un substrato economico arretrato. Dice Ferrarotti a riguardo: "La sociologia era stata liquidata perché una società statica come quella italiana, che fra il 1900 ed il 1950 non aveva granché mutato la propria composizione professionale, ancora rurale e artigianale, con poche industrie protette e un'agricoltura non meccanizzata se non in maniera rudimentale, in fondo non aveva bisogno di una scienza in grado analizzare la situazione esistente, anticipare i probabili sviluppi, programmare (o pianificare) la crescita economica, misurare o quantomeno interpretare gli atteggiamenti di un'opinione pubblica per lo più ristretta, studiare comportamenti elettorali"¹¹⁰. E poi "... la società che cambia avverte l'esigenza di auto-interrogarsi per sapere da

¹⁰⁹ Gallino Luciano, op. cit., p. 113.

¹¹⁰ Ferrarotti, op. cit., pp.8-9 Sulla questione delle scienze sociali in Italia vedere anche il saggio di Giuliana Gemelli "Riforme istituzionali, sviluppo economico e scienze sociali: un confronto Italia-Francia (1950-1970)"; in Gemelli Giuliana (a cura di), *Politiche scientifiche e strategie d'impresa: le culture olivettiane ed i loro contesti*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma, 2005, pp. 15-34.

dove viene, dov'è, dove va. La sociologia si pone come strumento fondamentale dell'autocoscienza e per la costruzione dell'auto-immagine della società".¹¹¹

Al centro della cultura della Olivetti era cruciale l'investimento in risorse umane ed il desiderio di esser percepiti come "best employer" grazie al connubio di servizi ed alla politica degli alti salari. Nella relazione del 16 Giugno 1956 del Consiglio di Amministrazione si afferma che: "La retribuzione oraria media della nostra Azienda è tra le più alte d'Italia Dal 1951 il salario nominare è aumentato del 56% e quello reale, rapportato cioè alle variazioni del costo della vita, del 35%. Riteniamo tuttavia che questo continuo miglioramento debba esser per uno una ragione di giusta soddisfazione: ci auguriamo di continuare su questa strada, ciò che può avvenire in un clima di mutua comprensione e di operosa, leale collaborazione. Soltanto allora è possibile quel concorde sforzo di miglioramento organizzativo che può permetterci, in un mercato di dura concorrenza, di mantenere costi e prezzi nella giusta proporzione. Per favorire questo clima e in omaggio alla concezione di un rapporto organico tra Azienda e lavoratori e tra questi e collettività, abbiamo proseguito nel nostro sforzo teso a rendere sempre più ampi ed efficienti i nostri Servizi Sociali. Nello stesso quadro si inserisce la nostra attività educativa e di istruzione attraverso l'Istituto Tecnico, il Centro Formazione Meccanici, i corsi di qualificazione, i corsi di perfezionamento fino all'IPSOA di Torino, attività tutte ispirate all'intento di migliorare la preparazione tecnica e culturale del nostro personale e di formare quadri giovani e pari alla difficoltà dei problemi che via via si pongono alla nostra industria. Su di un piano più ampio, ma a fini analoghi, mirano le pubblicazioni da noi curate ed edite, che vengono a costituire la cornice culturale che contraddistingue la nostra Azienda."¹¹²

Certo che questa approccio, in contesti di sottosviluppo come il sud Italia, provocava degli effetti abnormi, come quelli descritti nel 1959 all'interno del famoso romanzo di Ottiero Ottieri, "Donnarumma all'assalto"¹¹³. Alberto Gobbi, direttore del personale a

¹¹¹ Ferrarotti Franco, op. cit., p. 10.

¹¹² Società Olivetti, *Relazione del Consiglio di Amministrazione all'Assemblea generale Ordinaria del 16 Giugno 1956*, Ing C. Olivetti & C. S.p.a. – Reparto Tipografico, Ivrea, 1963, pagine non numerate, pp. 3-4 dell'inizio del testo.

¹¹³ Ottieri Ottiero, *Donnarumma all'assalto*, Bompiani, Milano, 1959.

Pozzuoli dal 1961 al 1963, sostiene che “ ... la direzione riceveva una quantità enorme di domande: allo stabilimento di Pozzuoli arrivavano dalle 800 alle 1.000 domande di lavoro al mese.” Inoltre: “Assieme alle assunzioni arrivavano anche le raccomandazioni, una delle piaghe dello stabilimento di Pozzuoli. Arrivavano in tutte le maniere: sia per iscritto sia a voce. E la maggior parte arrivava dalle autorità locali: dal vescovo di Pozzuoli, dal vescovo di Napoli, dal questore, dal prefetto e persino dai ministri.” La soluzione pragmatica fu quindi “...per circa un terzo cercavamo di accontentare quelli che avevano mandato delle raccomandazioni, per un altro terzo assumevamo persone segnalate dalla Commissione Interna o dai dipendenti .. per quel criterio di assumere persone dello stesso nucleo familiare; per il rimanente terzo, assumevamo persone che non disponevano di nessuna raccomandazione né segnalazione”¹¹⁴. L’assunzione di parenti dei dipendenti era una pratica comune all’epoca¹¹⁵, essa favoriva la stabilità del rapporto di lavoro, tendeva a ridurre la conflittualità e permetteva la creazione di nuclei di benessere in famiglie con più redditi di provenienza industriale. Molti hanno sottolineato come fosse adottata una politica aziendale che favoriva l’assunzione di più persone appartenenti allo stesso nucleo familiare, allo scopo di creare, specialmente nelle zone scarsamente sviluppate come quelle circostanti allo stabilimento di Pozzuoli, dei semi di ricchezza e progresso materiale effettivo¹¹⁶. Per quanto riguarda le maestranze, sembra anche che vi fosse l’intenzione di assumerne un percentuale significativa, circa il 30%, sulla base di esigenze di necessità familiare accertate dal Servizio Assistenti Sociali, data una base minima di competenza¹¹⁷.

¹¹⁴ Novara Francesco, op. cit., p. 77-78.

¹¹⁵ Ad esempio, nel caso della FIAT, vedere Berta Giuseppe, *Mirafiori*, Il Mulino, Bologna, 1998, p. 53.

¹¹⁶ Testimonianza di Alberto Gobbi in Novara Francesco, op. cit., p. 76.

¹¹⁷ Novara, Rozzi, Garruccio, p. 34. Viene citata come fonte un promemoria della Direzione Relazioni Interne dell’11 Maggio 1953.

3 - La leadership

2.1 L'impatto di Adriano Olivetti

Il successo della Olivetti nei suoi anni d'oro non può essere compreso a prescindere dalla vicenda personale di Adriano Olivetti. Egli nacque l'11 Aprile del 1901, si laureò in ingegneria con la specializzazione in chimica industriale e successivamente, nel 1924, effettuò un tirocinio come operaio per sperimentare materialmente le condizioni operative della fabbrica. Come molti imprenditori di successo Adriano Olivetti aveva un background sociale eterodosso rispetto ai gruppi sociali di riferimento: il padre era ebreo e la madre valdese; un altro elemento di estraneità rispetto agli atteggiamenti culturali prevalenti nell'imprenditoria dell'epoca era la simpatia verso il socialismo. Nel 1925 intraprese un viaggio di sei mesi negli Stati Uniti, emulando un viaggio giovanile del padre, nel corso del quale visitò 105 fabbriche, raccolse circa cinquanta libri su argomenti tecnici ed organizzativi. Si tratta di un'esperienza che lo colpì molto e da cui trarrà ispirazione per le successive ristrutturazioni dell'azienda.

Buona parte dei biografi descrivono Adriano Olivetti come una personalità attiva e multiforme, capace di portare a casa risultati in numerosi campi, caratterizzandosi allo stesso tempo come imprenditore, editore, urbanista, ispiratore di attività politiche e culturali¹¹⁸. Giorgio Soavi sostiene che “Adriano è stato un attore che interpretava alla perfezione i numerosi ruoli che la vita gli aveva cucito addosso”¹¹⁹. Olivetti, nel ritratto di lui offerto da Natalia Ginzburg, era “... un grande e famoso industriale. Conservava tuttavia ancora, nell'aspetto, qualcosa di randagio, come da ragazzo quando faceva il soldato; e si muoveva

¹¹⁸ Per un breve ed efficace ritratto della vita di Adriano Olivetti consultare Alvi, Geminello, *Uomini del Novecento*, Adelphi, Milano, 1995, pp. 73-76.

¹¹⁹ Soavi Giorgio, *Adriano Olivetti. Una sorpresa italiana*, Rizzoli, Milano, 2001, p. 213.

sempre col passo strascicato e solitario d'un vagabondo. Ed era ancora timido; e della sua timidezza non sapeva giovare come d'una forza, al modo dell'editore, perciò usava ricacciarla indietro, in presenza di persone che incontrava per la prima volta: fossero autorità politiche, o poveri ragazzi venuti a domandargli un posto alla fabbrica; buttava indietro le spalle, raddrizzava la testa e accendeva i suoi occhi d'uno sguardo immobile, freddo e puro"¹²⁰.

L'impatto di Adriano Olivetti sulla cultura aziendale è stato enorme ed ha lanciato le sue onde di influenza anche al di là della sua morte, avvenuta il 27 febbraio nel 1960¹²¹. Secondo Elserino Piol, i valori sui quali l'imprenditore di Ivrea riuscì ad allineare l'azienda furono: "l'importanza dei valori immateriali, la priorità conferita ai giovani, l'importanza del fattore umano, l'organizzazione piatta, l'attenzione per la comunicazione ed il design, l'analisi attenti della nascente industria dell'informazione, la politica di alleanze, l'internazionalizzazione e la globalità"¹²². Non manca oggi chi sottolinei l'attualità di tali prerogative, proponendole come punti tramite i quali dovrebbe passare il rilancio del sistema industriale italiano¹²³. Giuseppe Rao identifica una lista simile di campi in cui l'azienda di Ivrea e l'opera di Adriano Olivetti si distinsero: il progetto istituzionale di sviluppo armonico delle comunità, l'approccio glocalista che connetteva il territorio alle dinamiche di sviluppo

¹²⁰ Ginzburg Natalia, *Lessico familiare*, Einaudi, Torino, 1963.

¹²¹ Esiste un ampio repertorio di natura memorialistico-biografica sul caso Olivetti, è possibile riportare ad esempio testi come Pampaloni Geno, *Adriano Olivetti: un'idea di democrazia*, Edizioni Comunità, Milano, 1980; Aluffi Ugo, Avalle Vico, Ferito Pino, *Il nostro Adriano – Nel ricordo di tre comunitari*, Tipografia Ferraro, Ivrea, 1995; Caizzi Bruno, *Gli Olivetti*, Utet, Torino, 1962; AA.VV., *Fabbrica, Comunità, Democrazia – Testimonianze su Adriano Olivetti e il Movimento Comunità*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma, 1984; Occhetto Valerio, *Adriano Olivetti industriale e utopista*, Mondadori, Milano, 1995; Bricco Paolo, *Olivetti, prima e dopo Adriano*, Ancora del Mediterraneo, Cava dei Tirreni, 2005.

¹²² Soavi Giorgio, *Adriano Olivetti. Una sorpresa italiana*, Rizzoli, Milano, 2001, p. 249.

¹²³ Si veda l'esortazione di Giuseppe Rao nei confronti di Guido Rossi, vedere Bricco Paolo, "Rao a Rossi: <Rilanci l'Olivetti>", in *Corriere della Sera*, 15 Novembre 2006, RCS Quotidiani, Milano, 2006, p.30. Rao Giuseppe, "Il rilancio della Olivetti, una sfida possibile", *l'Unità*, 14 Novembre 2006, Nuova Iniziativa Editoriale, Roma, 2006. Consultare anche Berta Giuseppe, "L'impresa audace", in *La Stampa*, 28 Settembre 2007, Editrice La Stampa, Torino, 2007.

internazionali, la visione e la leadership di lungo periodo, la costruzione di un *brand* ad alto valore, la connessione con gli ultimi sviluppi la tecnologia delle informazioni, l'avviamento di piccole imprese start-up tramite l'I-RUR ed il livello generale di attenzione conferito alla responsabilità sociale di impresa¹²⁴. Anche un altro commentare, Paolo A. Rebaudengo, elabora “sette suggerimenti ai giovani manager” in base alla sua esperienza olivettiana. Essi riguardano il prestare attenzione alle persone, ai dettagli formali e all'estetica, a tutto il sistema degli stakeholder, al lavoro di gruppo ed all'assorbimento della varianza che si verifica in esso, al contributo di tutti i settori aziendali, al modellamento delle pratiche più efficaci anche se tratte da altri settori industriali, alla visione internazionale ed al rispetto per l'ambiente¹²⁵. Si può notare l'estrema modernità di tali caratteristiche, molti dei protagonisti dell'epoca le citano come il vero motore dell'azienda, ciò che la differenziava dal resto del panorama industriale italiano negli anni '50 e '60. Secondo questa prospettiva, la Olivetti aveva anticipato alcune manifestazioni peculiari del paradigma produttivo post-fordista, principalmente per quanto riguarda l'investimento negli asset immateriali più che per l'organizzazione della produzione, ed era relativamente in anticipo sui tempi, presentando alcune caratteristiche tipiche delle aziende che competono nell'attuale paradigma produttivo basato sulle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Ad esempio Luciano Gallino sostiene che “L'ingegner Adriano, come tutti lo chiamavano, operò con il pensiero e con l'azione missione dell'impresa, funzioni dello stato sociale, rapporto tra impresa e territorio, politiche del lavoro, cultura industriale e cultura senza aggettivi in alcune delle sue realizzazioni, e parliamo di un uomo che ha molto realizzato, che ha portato a buon fine innumerevoli progetti, Adriano Olivetti era avanti di un decennio rispetto ai suoi coevi.”¹²⁶ La concezione dell'impresa di Adriano Olivetti non era infatti focalizzata esclusivamente sulla creazione del valore per gli azionisti, la costruzione della ricchezza operata nella fabbrica doveva infatti abbracciare e catalizzare lo sviluppo del territorio e

¹²⁴ Giuseppe Rao, prefazione agli atti del convegno di *Communitas 2002* del 3 Settembre 2005, in AA.VV., *Gli Olivetti e il Socialismo - interventi al convegno Communitas 2002*, i Quaderni n°3, Editoriale il Ponte, 2006. Aluffi Ugo, Avalle Vico, Ferito Pino, *Il nostro Adriano*, Tipografia Ferraro, Ivrea, 1995, pp. 32-33.

¹²⁵ Testimonianza di Paolo A. Rebaudengo in La Rosa Michele, Rebaudengo Paolo A., Ricciarelli Chiara, *Storia e storie delle risorse umane in Olivetti*, Franco Angeli, Milano, 2004, pp. 55-57.

¹²⁶ Gallino Luciano, *L'impresa responsabile*, pag. 4.

della comunità umana circostante. Questo poteva accadere in varie forme, dall'investimento in servizi sociali alle attività culturali, fino a giungere ad ipotesi vere e proprie di compartecipazione proprietaria e redistribuzione dei profitti. Ogni parte, produzione industriale, iniziative culturali ed attività politica, doveva essere finalizzata al "tutto", vale a dire lo sviluppo armonico del bacino sociale di riferimento.

La concezione che animava Adriano Olivetti, era quella di uno sviluppo globale armonioso tra impresa, territorio e società; una forma di evoluzione organica che certamente contraddistinse l'azienda di Ivrea, anche con derive di natura utopistica, nel progettare un livello di superiore di razionalizzazione che includa le esternalità sociali ed ambientali, gestite con il medesimo livello di programmazione razionale e calcolo adottato per i parametri ingegneristici ed economici¹²⁷. Va citato in tal senso l'esperimento del piano regolatore della Valle D'Aosta, il primo gruppo di intellettuali esterni all'azienda impiegato nel *town and country planning*. E' evidente l'ispirazione keynesiana che si trovava dietro queste azioni, in alcuni casi vennero effettuati espliciti riferimenti al New Deal ed ai progetti di integrazione sociale costruiti sul modello di William Henry Beveridge. Il piano era fondato sugli studi avviati nel 1934 da Renato Zveteremich ed Italo Lauro, sotto la supervisione di Adriano Olivetti, e tentava di orientare la pianificazione territoriale per la soluzione dei principali problemi e disagi vissuti dalla popolazione locale.

Molti accusarono Adriano Olivetti di utopismo, un termine spesso presente negli scritti a lui riferiti, anche se, con l'eccezione importante dell'ingresso in politica, la lista di realizzazioni concrete potrebbe contrastare questo giudizio. Negli anni '40 il fratello di Adriano, Massimo Olivetti, elaborò effettivamente dei piani di natura utopistica, nel senso classico del termine. Pubblicò un pamphlet intitolato "Per vivere meglio. Proposta per un sistema economico e sociale", scritto a Losanna, Svizzera, nell'Aprile del 1945 e diffuso tra il 1947 ed il 1949 cercando di coinvolgere alcuni personaggi chiave della vita pubblica italiana. In esso si tracciava la possibilità di una società organizzata con un servizio di lavoro obbligatorio di 4 anni, da effettuare dopo il compimento degli studi obbligatori, destinato a produrre i beni fondamentali per il sostentamento della collettività. Questo avrebbe, secondo

¹²⁷ Sul rapporto tra politica, cultura e territorio vedere Aresu Alessandro, *Adriano Olivetti e l'Utopia Concreta*, in <http://www.lospaziodellapolitica.com>

la visione di Massimo Olivetti, stabilizzato la società ed avrebbe risolto una serie di problemi legati a fame, alloggio, disoccupazione, cicli economici, etc. L'autore morì prematuramente nel 1949 e non ebbe la possibilità di perfezionare la sua proposta che, nella sua forma attuale, rimane di natura fortemente utopica per lo sganciamento da una analisi effettiva dello sviluppo delle condizioni della produzione, della tecnologia e della cultura dell'epoca¹²⁸.

Franco Ferrarotti sostiene che “Olivetti era, innanzitutto, un operatore sociale, ossia un uomo politico nel senso pieno del termine; un uomo politico che, sul terreno dell'organizzazione industriale, aveva trovato il primo campo in cui sperimentare un pensiero complesso ma coerente in ogni sua parte, tale da abbracciare organicamente il piano della comunità territoriale, con i suoi problemi urbanistici e amministrativi, il problema delle funzioni fondamentali di una convivenza democratica, coordinata al centro e articolata alla base, e infine il problema della ristrutturazione dello Stato ereditato dalla tradizione liberale, e affetto ormai da crisi cronica di fronte alle nuove, crescenti esigenze della società moderna.”¹²⁹. Anche Valerio Castronovo definisce Olivetti un “utopista pragmatico”¹³⁰, dotato di una visione etica ed umana che intendeva applicare con i più avanzati mezzi scientifici, tecnologici ed organizzativi. Una visione fondata su alcuni dei contributi più avanzati ed cosmopoliti della produzione culturale dell'epoca, Hans Kelsen nel diritto, Joseph Schumpeter nell'economia, Lewis Mumford nell'urbanistica, Georges Friedman nella sociologia del lavoro, Peter Drucker nel management, Emmanuel Mounier e Simone nella filosofia sociale.

La figura di Olivetti è presente in numerose opere di narrativa, in parte a causa del fatto che l'azienda aveva coinvolto nelle sue attività un grande numero di letterati ed intellettuali. Si possono notare in tal senso i lavori di Ottiero Ottieri¹³¹, Paolo Volponi¹³² e

¹²⁸ Olivetti Massimo, *Per vivere meglio: Proposta per un sistema economico-sociale*, Bollati Boringhieri, Torino, 1994.

¹²⁹ Ferrarotti Franco, *L'impresa responsabile*, p. 82.

¹³⁰ Castronovo Valerio, “Un modello imprenditoriale mai più eguagliato”, in Semplici Stefano (a cura di), *Un'azienda e un'utopia. Adriano Olivetti 1945-1960*, Il Mulino, Bologna, 2001, p. 55.

¹³¹ Ottieri Ottiero, *Donnarumma all'assalto*, Bompiani, Milano, 1959.

Giorgio Soavi¹³³. Adriano Olivetti compare anche in altri romanzi di autori italiani, in particolare nel successo editoriale “Lessico familiare” di Natalia Ginzburg¹³⁴. Esistono persino opere poetiche dedicate alle macchine Olivetti, come il componimento di Franco Fortini dedicato alla Lettera 32 e la raccolta “Congedo dalla vecchia Olivetti” di Gianni D’Elia¹³⁵. Adriano Olivetti fu infatti celebre per la sua capacità di circondarsi di intellettuali ed umanisti, attirandosi la critica, secondo l’espressione di Raniero Panzieri, di voler costituire una “corte feudale” di operatori culturali a lui asserviti. Un’altra voce molto frequente, vista l’anomalia rappresentata dal comportamento di Olivetti in quanto dirigente industriale, è quella che definisce come “spreco” o eccesso di generosità nei confronti di artisti e letterati, fattore che, secondo questo punto di vista, lo avrebbe allontanato dalla sua missione primaria di dirigente di azienda. Ottorino Beltrami, amministratore delegato dell’azienda dal 1971 al 1978, dice a riguardo a Olivetti che “Vi è intorno alla sua figura uno stereotipo duro a morire, ma falso: quello del <mecenate> che amava circondarsi di una <corte di intellettuali: poeti, letterati, filosofi>. Vi erano al suo seguito indubbiamente anche questi cosiddetti intellettuali umanisti. Essi però erano stati utilizzati per accrescere la complessità e la ricchezza di un patrimonio scientifico accumulato da un rilevante numero di ricercatori impegnati nello studio delle più avanzate tecnologie, nello studio dei processi organizzativi, nelle tecniche di produzione e distribuzione di prodotti”¹³⁶. Essi erano spesso

Ottiero Ottieri, *La linea gotica: Taccuino 1948 – 1958*, Bompiani, Milano, 1963.

¹³² Volponi Paolo, *Memoriale*, Garzanti, Milano, 1962; Volponi Paolo, *Le mosche del capitale*, Einaudi, Torino, 1989.

¹³³ Soavi Giorgio, *Adriano Olivetti. Una sorpresa italiana*, Rizzoli, Milano, 2001.

¹³⁴ Ginzburg Natalia, *Lessico familiare*, Einaudi, Torino, 1963.

¹³⁵ D’Elia Gianni, *Congedo dalla vecchia Olivetti*, Einaudi, Torino, 1996.

¹³⁶ Beltrami Ettore, “La difficile eredità di Adriano Olivetti”, Semplici Stefano (a cura di), *Un’azienda e un’utopia. Adriano Olivetti 1945-1960*, Il Mulino, Bologna, 2001, p. 69. Per un profilo biografico di questo dirigente vedere Beltrami, Ottorino, *Sul ponte di comando dalla Marina militare alla Olivetti*, Mursia, Milano, 2004.

impiegati nell'ambito delle attività di selezione delle risorse umane, marketing e pubblicità¹³⁷.

Ottiero Ottieri descrive nel suo romanzo *Donnarumma all'assalto* il famoso discorso di Pozzuoli, nella scena si dice che Adriano Olivetti "Espose i motivi con cui la fabbrica quaggiù era stata costruita, l'andamento ottimo della produzione, le grandi capacità degli operai meridionali e i problemi che uno stabilimento risolveva, ma anche quelli che creava, in una zona non industriale. Disse che uno stabilimento non può avere il suo fine in se stesso. Gli uomini gli stavano a cuore. ... Lentamente risaliva nella spirale delle idee generali, caratteristiche, con discrezione e quasi inavvertitamente, come lo sviluppo di un discorso interiore. ... le sue frasi precise e mistiche sfuggivano a qualche metro più in alto delle frasi già dette"¹³⁸. Franco Ferrarotti descrive così il modo di ragionare di Adriano Olivetti " ... quello che mi aveva colpito in lui era la rapidità con cui comprendeva globalmente certe situazioni. Qui non siamo in presenza di una mente analitica, ma di una mente formidabilmente intuitiva che colpisce il punto focale, il punto nevralgico di una data situazione e non si ferma a questo. Da questo punto centrale, nevralgico, dirama non una serie di analisi, ma direi quasi un irradiazione. C'è in lui la capacità di comprendere ciò che è fondamentale e nello stesso tempo un senso di globalità per ogni cosa che si tiene."¹³⁹

Alcuni aspetti della personalità di Adriano Olivetti sono tutt'ora poco chiari, egli aveva un interesse per il misticismo e per le alcuni aspetti dell'esoterismo. Molti testimoni sostengono che egli facesse ricorso a previsioni astrologiche per prendere alcune decisioni importanti, certamente è indubbio il fatto che nella famiglia Olivetti in molti si siano interessati dell'argomento¹⁴⁰. Il biografo Valerio Occhetto sostiene che "Il cliché dell'Adriano razionalista non resiste all'analisi biografica. Sotto l'apparenza razionalizzante bruciava un fuoco La figlia Lalla ricorda le serate con la consultazione dell'I:Ching

¹³⁷ Vedere la testimonianza di Emilio Renzi, "Via Camperio. Una memoria della Pubblicità Olivetti", in La Rosa Michele, Rebaudengo Paolo A., Ricciarelli Chiara, *Storia e storie delle risorse umane in Olivetti*, Franco Angeli, Milano, 2004, pp. 59-75.

¹³⁸ Ottieri Ottiero, *Donnarumma all'assalto*, Bompiani, Milano, 1959, pp. 245-246.

¹³⁹ Ferrarotti Franco, *L'impresa responsabile*, p. 74.

¹⁴⁰ Olivetti Erica, *Gli Olivetti e l'astrologia*, Edizioni Mediterranee, Roma, 2004.

Fra la leggenda e l'aneddoto, si accenna a qualche potere sensitivo dello stesso Adriano. Quel che è certo, è che crede fortemente che la vita sia disseminata di segno che è necessario cogliere e interpretare. Dava una grande importanza ai sogni, specie alla vigilia di scelte decisive. Nei momenti di dubbio o di travaglio, apriva a caso la Bibbia e prendeva ispirazione dai versetti su cui cadeva lo sguardo”¹⁴¹. Gino Martinoli in un'intervista sostiene che sua madre, che era in contatto con Adriano Olivetti dato che intendeva sposare la figlia Paola Levi, era “... molto contenta di un genero come Adriano. Fra loro si stabilì una grande confidenza. Con lei osava parlare di argomenti – le streghe, le chiromanti, la lettura della mano, la grafologia – banditi dal razionalismo di mio padre e anche dal mio.”¹⁴².

Certamente questo l'interesse per argomenti legati alla spiritualità ed alla religione è rinvenibile tra le sue letture, negli archivi storici sono disponibili le liste di ordini d'acquisto di libri, dove è possibile trovare scritti legati al misticismo, alle religioni orientali, alla teosofia e ad autori come quali Rudolf Steiner¹⁴³. Secondo alcuni commentatori, come Geminello Alvi e Luca Fantacci, questo autore è stato particolarmente importante nello sviluppo della visione del mondo di Adriano Olivetti. Esistono delle corrispondenze tra alcuni scritti olivettiani, con particolare riferimento a *L'ordine politico delle comunità*, e scritti steineriani per quanto riguarda il discorso della triarticolazione tra sfera culturale-spirituale, politica ed economica ed il federalismo funzionale applicato tramite lo strumento della comunità¹⁴⁴. Effettivamente nella “scheda di acquisto libri e riviste” di Adriano Olivetti, rintracciabile nell'Archivio Storico Olivetti ad Ivrea, si trovano testi di Rudolf Steiner come la versione francese come *I vangeli*, ordinati nel 1939, e, sempre dello stesso

¹⁴¹ Occhetto Valerio, *Adriano Olivetti industriale e utopista*, Mondadori, Milano, 1995, p. 190.

¹⁴² D'Amicis Carlo, Fulvi Mirella (a cura di), *Conversando con Gino Martinoli*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma 1991, p. 33.

¹⁴³ *Scheda acquisto libri e riviste*, 1939, Documenti vari, 22-580, Archivio Storico del Gruppo Olivetti. *Scheda acquisto libri e riviste*, 1940, Documenti vari, 22-580, Archivio Storico del Gruppo Olivetti.

¹⁴⁴ Si veda il saggio di Luca Fantacci “Adriano Olivetti e Rudolf Steiner”, in *Surplus: Rivista Bimestrale di Economia*, Anno 1999, Fascicolo n°2, pp. 91-99, Gruppo Editoriale l'Espresso, Roma, 1999. Consultare anche gli scritti di Geminello Alvi “La memoria perduta di Adriano Olivetti” in Alvi, Geminello, *L'anima e l'economia*, Mondadori, Milano, 2005, pp. 226-235; e Alvi Geminello, *Le seduzioni economiche di Faust*, Adelphi, Milano, 1989, p. 121, pp. 127-128, pp. 132-134.

autore, *Les manifestations du Karma* e *Le triple aspect de la question sociale*, ordinati nel 1940. Alcuni testimoni, come Renzo Zorzi, sostengono che Olivetti parlasse spesso di Steiner e che egli fosse in contatto con alcuni sostenitori della sua dottrina, come suggerisce Giorgio Soavi nel romanzo *Il conte*¹⁴⁵. Più in generale si può notare come Steiner, nella sua teoria del valore, riteneva che il lavoro fosse produttivo solo se fecondato dal contributo vitale dell'imprenditore e che fosse continuamente nutrito dalla scienza e dalla cultura, una concezione simile a quella portata avanti da Olivetti nel corso della sua vita¹⁴⁶.

¹⁴⁵ Soavi Giorgio, *Il conte*, Longanesi, Milano, 1983.

¹⁴⁶ Per un commento generale vedere il saggio di Geminello Alvi "La teoria del valore di Rudolf Steiner", in Alvi, Geminello, *L'anima e l'economia*, Mondadori, Milano, 2005, pp. 296-308. Per la trattazione originale vedere Steiner Rudolph, *I punti essenziali della questione sociale*, Editrice Antroposofica, Milano, 1999. Steiner Rudolph, *Dreigliederung von Geist, Recht und Wirtschaft*, Archiati Verlag, Monaco, 2006; trad. It. *Cultura, Politica, Economia - Verso una triarticolazione dell'organismo sociale*, Archiati Verlag, Monaco, 2006. Steiner Rudolph, *I capisaldi dell'economia*, Editrice Antroposofica, Milano, 1982. Steiner Rudolf, *Seminario di economia. Materiale di studio per le scienze sociali*, Editrice Antroposofica, Milano, 1982. Per una prospettiva generale su Steiner consultare Giovetti, Paola, *Rudolf Steiner. La vita e le opera del fondatore dell'antroposofia*, Edizioni Mediterranee, Roma, 1992.

2.2 La missione e la visione di lungo periodo

Adriano Olivetti fu quello che oggi si definirebbe un “visionario pragmatico”, un uomo che ha speso una fetta significativa del suo tempo, della sua reputazione, del suo denaro e della sua reputazione per fini di tipo etico-sociale. Ma ha tentato di fare ciò con un approccio costantemente *scientifico*, orientato alla comprensione dei meccanismi di funzionamento dei sistemi in cui intendeva operare. Lo studio attento dell’urbanistica, delle nuove correnti del pensiero economico e della sociologia sono stati gli assi portanti della pratica olivettiana. Molte delle opere da lui considerate fondamentali furono anche pubblicate dalla casa editrice Comunità, ottenendo un impatto significativo nello sprovincializzare le prospettive culturali nell’Italia del dopoguerra. Secondo Olivetti, uno degli scopi fondamentali dell’impresa era diffondere la cultura, promuovendo allo stesso tempo l’estetica e la qualità delle pratiche di vita.

Un altro caposaldo della visione olivettiana dell’impresa era un modello di business basato sull’innovazione costante, dice Luciano Gallino che “Di fatto la modernizzazione, la incessante innovazione dei prodotti, erano in cima alle priorità dell’azienda di Ivrea. Le macchine per ufficio elettromeccaniche, in specie le calcolatrici e le contabili, capolavori di progettazione che comprendevano migliaia di componenti, erano per quei tempi avanzatissime”.¹⁴⁷ Secondo questo punto di vista la competizione nei settori tecnologicamente avanzati, che dopo la fine della guerra tendeva a crescere, poteva essere retta soltanto con una reinvenzione costante di prodotto e processi produttivi, combinata ad una definizione chiara ed analitica delle strutture organizzative. L’investimento negli intangibili, la formazione del personale, la ricerca, la selezione di individui qualificati, la ricerca di un rinnovamento continuo dell’organizzazione e dei prodotti furono il fondamento di questo modello di business.

E’ inoltre fondamentale capire come la visione strategica di Adriano Olivetti fosse orientata alla creazione di nuovi spazi di mercato, che alcuni teorici del management

¹⁴⁷ Gallino Luciano, op. cit., p. 11.

contemperano definirebbero *blu oceans*, all'interno dei quali estrarre extraprofitti con una politica concorrenziale fondata sul valore percepito dal cliente più che sulla definizione del prezzo.¹⁴⁸ Adriano Olivetti può infatti essere inserito a pieno titolo nel modello di imprenditore-innovatore di matrice schumpeteriana: il modello di business della sua azienda era fondato sull'introduzione costante di nuovi prodotti e nuove forme organizzative per generare bolle di sovrapprofitto data la non-imitabilità a breve termine da parte della concorrenza.

Un altro punto di riferimento potrebbe essere il modello di imprenditore-intellettuale impegnato nella vita pubblica, che presenta come idealtipo storico Walter Rathenau¹⁴⁹, una figura che identifica il suo ruolo ben oltre la gestione ordinaria dell'azienda. Infatti Olivetti tentò costantemente, come si approfondirà in seguito, di coniugare comunità e mercato. L'imprenditore di Ivrea confidava nel potere trasformativo delle idee e cercò con ogni mezzo a sua disposizione di attuare e rendere concreta la sua concezione del mondo, utilizzando l'espressione del gergo manageriale potrebbe essere definito un "visionario pragmatico". Il gruppo di intellettuali che fu catalizzato in questo processo comprendeva sociologi, psicologi, architetti, letterati, esperti di formazione ed ingegneri con interessi nelle scienze umane. Si percepiva il valore della cultura ed il fatto che essa poteva favorire l'orientamento aziendale nei confronti del futuro ed alla progettazione¹⁵⁰. Nei documenti del Movimento Comunità ciò è enunciato in modo molto chiaro, il punto numero 4 delle Proposizioni fondamentali del 1949 afferma che "La cultura, in termini di ricerca indipendente di verità e bellezza, sia l'elemento caratteristico della nuova civiltà. Sia riconosciuto che senza una

¹⁴⁸ Kim Chan, Renée Mauborgne, *Blu Ocean Strategy – How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston, Boston, 2005.

¹⁴⁹ Walther Rathenau fu uno dei pionieri della razionalizzazione e della modernizzazione sociale nell'Europa del primo '900. E' stato alla testa di un importante produttore tedesco di apparecchi elettronici, l'AEG, ed ottenne incarichi politici di rilievo, come quello di ministro degli esteri durante la repubblica di Weimar. Morì assassinato nel 1922 da parte di un gruppo legato all'estrema destra. Per un'analisi della sua figura si può fare riferimento al saggio di Lucio Villari "Egemonia del capitalismo e autocritica borghese: Walther Rathenau", reperibile in Villari Lucio, *L'economia della crisi: il capitalismo dalla "grande depressione" al "crollo" del '29*, Einaudi, Torino, 1980, pp.55-76. Vedere anche Berta Giuseppe, *Le idee al potere. Adriano Olivetti tra la fabbrica e la comunità*, Edizioni di Comunità, Milano, 1980, pp. 53-55.

¹⁵⁰ Lunati Giancarlo, *Con Adriano Olivetti alle elezioni del 1958*, Vanni Scheiwiller, 1985, p. 6.

totale e completa uguaglianza dei mezzi di cultura, la libertà dell'uomo è illusoria.”¹⁵¹. Si può notare come degli umanisti siano stati inseriti in ruoli manageriali ed ex-operai dotati di talento, come Natale Capellaro, abbiano avuto la possibilità di raggiungere ruoli direttivi.

Il rapporto con i dipendenti, anche quelli di qualificazione più bassa, era basato sulla partecipazione di tutti ai fini dell'azienda, tentando di dare un senso più ampio alle attività lavorative. Questo poteva essere fatto soltanto analizzando ed orientando positivamente il nesso tra lavoro e vita, tra lavoro e tempo libero all'interno dello spazio sociale della comunità di riferimento. Da ciò si possono notare le caratteristiche peculiari dell'azienda Olivetti, seguendo l'analisi di Elisa Arrigo, nella tutela della qualità della vita, nei valori condivisi, nel senso di appartenenza, nella motivazione dei dipendenti, nell'immagine positiva ed avanzata associata al marchio¹⁵².

Un altro aspetto che caratterizzava Adriano Olivetti era un'attenzione continua per le condizioni del territorio in cui erano collocate le attività produttive. E' un tipo di comportamento associabile alla nozione moderna di *corporate social responsibility*: una forma di presa di coscienza dell'interazione tra ambiente ed impresa, del fatto che esiste un contesto esterno mutevole e complesso che retroagisce con lo sviluppo dell'azienda. La crescita diviene simultanea ed integrata sia per quanto riguarda l'organizzazione aziendale sia per quanto concerne il territorio, l'ambiente, la comunità. Da un punto di vista storico, la responsabilità sociale d'impresa in Europa ha posto la sua focalizzazione sul pubblico interno ed in particolare sulla tutela delle condizioni di lavoro, negli Stati Uniti invece si è privilegiato il rapporto impresa-clienti: questo sottolinea la complessità e la natura multidimensionale della responsabilità d'impresa, la sua non-riducibilità ad un singolo fattore¹⁵³. Nel caso della lettura olivettiana della responsabilità sociale, l'obiettivo

¹⁵¹ Movimento Comunità, *Linee e mezzi d'azione. Proposizioni fondamentali (1949) e statuto*, Comitato Centrale delle Comunità, Ivrea, 1949. Reperibile in Ronci Donatella, *Olivetti anni '50: patronalsocialismo, lotte operaie e Movimento Comunità*, Franco Angeli, Milano, 1980, pp. 142-143.

¹⁵² Arrigo Elisa, "Responsabilità aziendale in economia di scarsità. Il caso Olivetti", 2003; reperibile su <http://www.unimib.it/upload/Arrigo-2003.pdf>

¹⁵³ Un riferimento classico è Bowen, H.R., *Social Responsibility of the Businessman*, Harper & Row, New York, 1953. Per una visione contraria, la *stockholder theory* secondo la quale bisogna evitare valutazioni

dell'impresa è quello di creare occupazione e generare benefici per il territorio circostante: porre le basi per l'esistenza di migliori condizioni esistenziali, per promuovere la cultura, e la creazione di vantaggio per tutti gli stakeholder presenti sul territorio. Come è stato accennato in precedenza, gli stabilimenti di Ivrea, e molti degli altri impianti produttivi, potevano vantare una biblioteca, un programma culturale, un cineforum, una stagione musicale e teatrale. Furono costruiti servizi sociali integrativi, non sostitutivi di tutela pubblica, che potevano evolversi parallelamente al welfare pubblico. Ci si riferisce anche ai bus per i pendolari, alle mense, agli asili e le colonie per i figli dei dipendenti, all'assistenza medica, alla costruzione di spazi abitativi, alle attività culturali ed educative. I servizi Olivetti superavano quelli di buona parte delle altre grandi aziende italiane per quantità, livello qualitativo e copertura delle diverse necessità umane. Si trattava quindi di un sistema finalizzato alla copertura di tutti i bisogni del lavoratore e del suo nucleo familiare. In parte questo interesse fu ereditato: anche il padre di Adriano, Camillo Olivetti, aveva sempre mostrato un'attenzione particolare per il benessere dei suoi dipendenti, portando nel 1932 all'embrione di un vero sistema di corporate welfare, con la costituzione della Fondazione Domenico Burzio.

Nonostante l'investimento effettuato, l'operare sociale e politico di Olivetti, anche per la sua eterogeneità rispetto ai modi di operare dell'epoca, attirò numerose accuse, ad esempio scrisse che Geno Pampaloni, il suo lavoro “...era accusato di volta in volta di paternalismo o di perfezionismo, di astrazione tecnocratica o di corruttela neo-capitalistica, di corporativismo o di pre-marxistica utopia, di confuso keynesismo o di latente gaullismo; per non dire delle vere e proprie denunce di cripto comunismo...”¹⁵⁴.

L'enfasi sulla partecipazione e progettazione scientifica degli interventi sociali costruiscono la differenza tra i progetti di Olivetti e quelli legati alla carità o al paternalismo. Ciò che animava questo processo era la tensione verso la modernizzazione, la pianificazione, la educazione e lo sviluppo armonico della società circostante. La sua

esterne alla sfera economica, si può citare il classico di Milton Friedman, *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, 1962.

¹⁵⁴ Geno Pampaloni “Dieci anni dopo”, comparso nel settimanale *Il mondo* il 12 marzo 1970, reperibile in Pampaloni Geno, *Adriano Olivetti: un'idea di democrazia*, Edizioni Comunità, Milano, 1980, p. 61.

prospettiva, dal punto di vista dell'economia politica, può essere inoltre collegato all'analisi che Schumpeter effettua nel suo *Capitalismo socialismo democrazia*, specialmente per quanto riguarda tendenza generale verso un capitalismo pianificato a seguito degli squilibri generati crisi del '29¹⁵⁵. In tal senso si può notare come Olivetti, con il suo rispetto per la tecnica, per le scienze sociali, per il progressismo razionalista, si distaccasse dai modelli culturali ancora prevalenti nell'Italia degli anni '40 e '50, come lo storicismo e l'idealismo crociano¹⁵⁶.

Il lungo termine era l'orizzonte di riferimento nello stile direzionale di Adriano Olivetti. Franco Ferrarotti sostiene che “Adriano esprimeva allora quella spinta utopica, avveniristica, senza la quale le società, specialmente quelle tecnicamente progredite, sono destinate alla stagnazione, al declino, all'implosione”¹⁵⁷. Dice anche Marcello Fabbri che “Adriano Olivetti aveva un'acutissima capacità di percezione e una sensibilità profonda di fronte ai processi storici, ai loro modi di originarsi, fra passato e presente, e alle prevedibili evoluzioni future, sulla base di concrete analisi integrate degli elementi costitutivi generatori dei possibili cambiamenti: sociali, tecnici, culturali.”¹⁵⁸. Giancarlo Lunati pensa inoltre che Olivetti “Era una capo di alta statura ed esercitava la sua funzione scegliendo, decidendo e soprattutto progettando. Il progetto era l'orizzonte della vita; il futuro era più ingombrante, su ogni spazio, del presente. La fabbrica del futuro, i servizi sociali, l'urbanistica, la società comunitaria: tutto un immenso progetto per la vita dell'uomo nei tempi scanditi da un orologio che correva in fretta in avanti.”¹⁵⁹.

La pianificazione sociale, per Olivetti, è un fattore determinante dello sviluppo. Sostiene Giuseppe Berta che “Il <piano> di Comunità era la forma stessa dell'agire politico.”¹⁶⁰, anche se tale prospettiva di programmazione era intesa in senso non-statale,

¹⁵⁵ Schumpeter Joseph A., *Capitalism, Socialism and Democracy*, George Allen - Unwin, London, 1954; trad.it. *Capitalismo, socialismo, democrazia*, Etas, Milano, 1977.

¹⁵⁶ Berta Giuseppe, *Le idee al potere*, pp. 174-77.

¹⁵⁷ Ferrarotti Franco, *L'impresa responsabile*, p. 29.

¹⁵⁸ Intervento di Marcello Fabbri in *Semplici Stefano*, p. 137.

¹⁵⁹ Lunati Giancarlo, *Con Adriano Olivetti alle elezioni del 1958*, Vanni Scheiwiller, 1985, p. 6.

¹⁶⁰ Berta Giuseppe, op. cit, p. 38.

sulla base di un approccio regionalista e decentrato, secondo la formula del “socializzare senza statizzare” di George Gurvitch. Secondo Olivetti la pianificazione non deve seguire il modello sovietico, centralizzato, autoritario e totalizzante: deve invece essere una “pianificazione flessibile al livello comunitario”¹⁶¹. Sotto questo punto di vista si tenta di spezzare la dicotomia tra le forme di programmazione meccaniche, che autori come Hayek hanno descritto come inefficienti ed antidemocratiche, e l’aggregazione di forze individuali, che secondo alcuni, portano semplicemente al prevalere dei desideri dei soggetti più forti. Una pianificazione decentrata e flessibile permette invece il livello di controllo democratico dello sviluppo sociale che sarebbe altrimenti impossibile in un sistema privo di una supervisione.

Uno degli aspetti dell’impegno di Olivetti riguarderà infatti l’interesse per lo sviluppo del Sud Italia, con il tentativo di instaurare istituti formativi e piccole realtà produttive che gettassero i semi per uno sviluppo indipendente. L’equilibrio refrattario alle innovazioni ed il ritardo del meridione potevano quindi essere spezzati solo con interventi di lungo periodo, che ponessero le fondamenta per una industrializzazione decentrata ed una crescita economica auto-sostenuta¹⁶². Tali semi di sviluppo si sarebbero potuti gettare costituendo poli di innovazione: centri universitari ed aziende che avrebbero conseguentemente catalizzato la modernizzazione dei territori circostanti.

Olivetti si avvale del contributo di valenti economisti della scuola keynesiana, come Giorgio Fuà, Franco Momigliano e Vittorio Foa, nella definizione del ruolo economico dello stato, dell’importanza della spesa sociale e della pianificazione territoriale. Anche l’urbanistica, sotto questo punto di vista, era una disciplina centrale per quanto riguarda l’ingegneria sociale, dato che era nella sua stessa essenza fondata su principio di pianificazione razionale e previsione delle esigenze di vita sociale che è possibile riscontrare nei lavori legati al Bauhaus o a Lloyd Wright. Inoltre, nell’ottica del *town and country planning*, l’urbanistica permetteva di abbracciare la vita sociale nella sua interezza: residenza, attività lavorative, servizi, trasporti, commercio, etc. secondo una visione a

¹⁶¹ Ferrarotti Franco, op. cit., p. 27.

¹⁶² Per una analisi delle condizioni dell’Italia meridionale negli anni ’50, con un’affinità di visione al progetto di Adriano Olivetti, consultare Musatti Riccardo, *La via del sud*. Milano, Edizioni di Comunità, 1955.

trecentosessanta gradi che Adriano Olivetti cercava di portare avanti. Egli fu quindi particolarmente attento agli sviluppi di tale disciplina e, con un'ottica finalizzata alla massima professionalità tecnica, cercò di incorporarne i principi nella sua pratica di dirigente industriale ed attività politico. Adriano Olivetti era complessivamente attratto da tutti gli schemi di pianificazione razionale e ordinata, modellati sull'impronta culturale del fordismo-keynesismo. Nonostante ciò, accolse con freddezza anche schemi di intervento come il Piano Vanoni, un progetto di azione decennale creato nel 1954, dato che non era impostato su un'ottica di federalismo europeo, pianificazione locale ed alti salari come stimolo virtuoso per consumi e produzione. Più in generale, Olivetti non apprezzava l'operazione di costante negoziazione politica, finalizzata ad armonizzare interessi contrapposti, che implicava l'impossibilità di seguire una pianificazione lineare¹⁶³.

¹⁶³ Berta Giuseppe, *Nord – dal triangolo industriale alla megalopoli padana 1950-2000*, Mondadori, Milano, 2008, pp. 220-24.

2.3 La politica e la cultura

Secondo Adriano Olivetti, lo scopo della produzione è quello di promuovere fini di tipo più ampio: il progresso industriale e scientifico doveva accompagnarsi a quello sociale e politico. E' importante comprendere la centralità della fabbrica in questo progetto di rinnovamento: essa rappresentava la modernità, il progresso scientifico e la razionalità organizzativa¹⁶⁴. L'industria costruiva la base economica per fondare i progetti culturali e sociali che, secondo Olivetti, erano necessari per dare un nuovo slancio alla società italiana nel dopoguerra. Sostiene Giuseppe Berta che "Sul versante economico il progetto sociale di Olivetti poggiava interamente su una visione ottimistica dello sviluppo industriale, spesso equiparato *tout court* al progresso civile, ... Il consenso al sistema d'impresa, all'ideologia dell'efficienza che essa impersonava, non poteva essere per Olivetti che totale, dal momento che la spinta alla riforma della società poteva scaturire solo dopo che le forze sociali avessero riconosciuto il ruolo propulsivo dell'impresa nella modernizzazione del paese."¹⁶⁵

Adriano Olivetti fu piuttosto critico nei confronti degli apparati di potere dell'Italia a lui contemporanea, ad esempio, in una lettera che inviò alla rivista "World", criticò il piano Marshall proprio perché era stato attuato "tramite i monopoli e le burocrazie", vale a dire le stesse forze che avevano "creato o accettato il fascismo". Questo atto gli attirò l'ostilità di molti, come il presidente della Confindustria Angelo Costa ed il segretario della CISL Giulio Pastore. In via più generale Olivetti aveva dei dubbi riguardo la politica economica italiana dell'epoca, sottolineando costantemente come ci fossero degli obiettivi prioritari da perseguire simultaneamente, come la riduzione della disoccupazione e l'innalzamento dei

¹⁶⁴ Sulla "fabbrica come vocazione" nel progetto olivettiano consultare Semplici Stefano (a cura di), *Un'azienda e un'utopia. Adriano Olivetti 1945-1960*, Il Mulino, Bologna, 2001, pp. 12-26.

¹⁶⁵ Berta Giuseppe, op. cit., p. 23.

salari medi, e difetti strutturali nel sistema politico e nell'organizzazione dello stato. Olivetti criticava anche l'equilibrio di potere che si era costituito negli anni '50, il "centrismo", che portava ad escludere i lavoratori in modo sistematico dalle posizioni di potere, con la conseguenza di rafforzare posizioni di tipo più radicale¹⁶⁶. Questa situazione venne poi sbloccata dalla famosa "svolta del centro-sinistra", avvenuta nel 1962-63 con l'ingresso dei socialisti nel governo.

La "democrazia senza partiti" è stato uno altro degli ideali fondamentali di Olivetti, una convinzione rinvenibile nei suoi scritti¹⁶⁷ e nelle testimonianze dei suoi collaboratori¹⁶⁸. Anche qui è rintracciabile l'influenza del pensiero di Simone Weil: Franco Ferrarotti narra che Olivetti nel 1949 gli chiese di tradurre un testo da lei redatto per la rivista "La Table Ronde", che esponeva una critica radicale alla faziosità, meccanicità, spersonalizzazione ed inutilità dei partiti politici¹⁶⁹. Secondo questo punto di vista, i blocchi partitici nel secondo dopoguerra stavano costruendo un sistema di potere, una partitocrazia, che distorceva e a volte si sostituiva alla volontà popolare. Questo portava alla realizzazione di operazioni politiche e legislative sub-ottimali, legate a particolari interessi ideologici o economici, talvolta contrarie al benessere collettivo. In particolare l'analisi razionale dei problemi, lo scandagliare la teoria e l'esperienza della policy, venne messa in secondo piano rispetto alla lotta politica ed alla costante accumulazione di potere delle organizzazioni partitiche. Dal punto di vista Olivettiano la politica e la democrazia dovevano avvalersi del contributo delle attività culturali e dello sviluppo scientifico; la rappresentanza politica, per non scadere in una lotta per la spartizione delle risorse, doveva trovare dei meccanismi che garantissero la rappresentatività, l'autonomia e la competenza degli eletti.

¹⁶⁶ Berta Giuseppe, op. cit., pp. 18-19.

¹⁶⁷ Si veda in tal senso Cadeddu Davide, *Il valore della politica in Adriano Olivetti*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma, 2007.

¹⁶⁸ Ferrarotti narra un episodio in cui Adriano Olivetti discusse di questo tema negli nel 1951, presso il Quadrangle Club di Chicago. Ferrarotti Franco p. 29.

¹⁶⁹ Ferrarotti Franco, p.77. La traduzione italiana del testo è rintracciabile in, Weil Simone, *Manifesto per la soppressione dei partiti politici*, Castelvecchi, Roma 2008.

Ferrarotti sostiene che “Il principio di legittimazione per Olivetti non veniva dalla politica, intesa come *politics*, ma dall’esercizio delle competenze, non meramente tecniche ma, appunto, progettuali”¹⁷⁰. Questo punto di vista enfatizza la necessità di evitare l’impreparazione e l’assunzioni di ruoli di leadership senza una base di comprensione sufficiente per affrontare i complessi problemi legati allo sviluppo della società industriale. Anche Stefano Semplici nota come “La correzione - non la soppressione - del formalismo democratico del principio <una testa, un voto>, attraverso accorgimenti particolarmente sofisticati che assicurassero il principio *aristocratico* del merito e della capacità nell’esercizio delle funzioni politiche - come nella vita d’impresa - ritorna quasi ossessivamente”¹⁷¹. La popolazione, secondo questa visione del mondo, nella democrazia parlamentare rischia di diventare una massa passiva, priva degli strumenti culturali per giudicare lo sviluppo delle società moderne e quindi preda dei sistemi di propaganda politica¹⁷². I rappresentanti politici devono infatti conseguire dei titoli specializzati, seguendo delle attività formative presso l’Istituto Politico Fondamentale; questo dovrebbe infatti essere un passo obbligato per poter accedere alle più alte cariche direttive, che necessitano di un livello culturale elevato e della capacità di analisi sociale di tipo ampio ed articolato. Più in generale, Adriano Olivetti aveva un rispetto enorme per intellettuali e studiosi, e faceva grande affidamento sulla cultura come mezzo di mutamento della società. A tal proposito Giuseppe Berta afferma che “Nessun tentativo recente è come quello di Olivetti convinto della capacità di trasformazione delle idee, privo di dubbi che il vero compito politico che ha di fronte ... sia quello di introdurre idee nuove nella sfera del potere.” Ed ancora “La struttura del potere da ricostruire sarà l’emanazione, il risultato diretto della cultura e delle idee portate in posizione di comando”¹⁷³.

Secondo questa prospettiva, la comunità, in quanto sistema di collegamento tra singoli individui ed apparato statale, permette l’avvicinamento ad una democrazia diretta, ma allo stesso tempo richiede la selezione accurata della sua classe dirigente. Questa deve essere

¹⁷⁰ Ferrarotti Franco, op. cit., p. 52.

¹⁷¹ Semplici Stefano, op. cit. p. 44.

¹⁷² Si può trovare un riferimento diretto in Olivetti Adriano, *Società, Stato, Comunità, Per una economia e politica comunitaria*, Edizioni di Comunità, Milano, 1952, p. 110.

¹⁷³ Berta Giuseppe, op. cit., p. 8.

competente e deve crescere tramite apposite strutture di alta formazione, allo scopo di non essere influenzata dalle ricorrenti forme di irrazionalità collettiva e dal populismo. Verrà detto a riguardo, nello scritto *Riforma politica, riforma sociale* che “L’Istituto Politico Fondamentale (IPF) costituisce una delle istituzioni più importanti e delicate dello Stato Federale delle Comunità. Esso si ispira alla necessità di individuare, educare ed organizzare una classe politica atta a dare un contributo, in principio addirittura indispensabile, alla formazione della nuova società”¹⁷⁴. Ed ancora, l’attività dell’IPF dovrà quindi “...formare una categoria di uomini responsabili e competenti, che siano risolti a dedicare la loro vita alla missione sociale e politica, con esclusione totale dell’interesse economico”. Tale attività si svolgerà anche in maniera decentrata, tramite dei Centri di Cultura, il cui accesso “...è garantito dalle Comunità di giovani che hanno dato miglior prova di intelligenza e di carattere in una delle attività esistenti nel territorio della Comunità stessa.”¹⁷⁵ Per far funzionare questo tipo di sistema l’investimento culturale è fondamentale: per essere liberi ed operare nella democrazia è necessario essere educati ad essa.

Il sistema di formazione della classe dirigente è quindi uno degli aspetti più interessanti ed attuali del pensiero politico olivettiano¹⁷⁶, è infatti uno dei fattori di maggiore distacco tra il nostro paese ed altri paesi industrializzati. L’Italia è riuscita meno di altri paesi europei, ad esempio la Francia, a costituire canali di formazione della classe dirigente che fossero impostati su criteri di natura meritocratica¹⁷⁷. Le elites, in particolare quelle politiche, si sono strutturate con un sistema basato sulla cooptazione, focalizzato sulla auto-riproduzione e con un livello molto scarso di ricambio che ne ha pregiudicato l’efficacia nel

¹⁷⁴ Olivetti Adriano, *Stato Federale delle Comunità – La riforma politica e sociale negli scritti inediti (1942-1945)*, edizione critica e introduzione a cura di Davide Cadeddu, Franco Angeli, Milano, 2004, p. 76.

¹⁷⁵ Olivetti Adriano, *Stato Federale delle Comunità*, op. cit., p. 77.

¹⁷⁶. Cadeddu Davide (a cura di), *La riforma politica e sociale di Adriano Olivetti (1942-1945)*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma, 2006. Vedere anche Cadeddu Davide, *Il valore della politica in Adriano Olivetti*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma, 2007; Sapelli Giulio, *Merci e persone: L’agire morale nell’economia*, Rubettino, Catanzaro, 2002

¹⁷⁷ Per uno studio recente sull’importanza della formazione delle classi dirigenti, vedere Abravanel Roger, *Meritocrazia - Quattro proposte concrete per valorizzare il talento e rendere il nostro paese più ricco e più giusto*, Garzanti, Milano, 2008.

lungo periodo. Si può notare come Adriano Olivetti, nel suo *Ordine Politica delle Comunità*, fosse consapevole dei semi che avrebbero portato al pieno dispiegamento di questi problemi e, contestualmente, ne propone la soluzione: “Lo Stato federale delle comunità considera fondamentale la necessità di individuare, formare, organizzare un’élite politica atta a dare un contributo alla formazione della nuova società e ciò senza caratteri di privilegio o esclusività. Tale élite sarà costituita da una categoria di uomini che hanno sentito profondamente la vocazione della politica intesa nel suo vero significato di missione sociale. Ad essa dedicheranno la vita in modo esclusivo.”¹⁷⁸ La formazione della classe dirigente è infatti un punto fondamentale per catalizzare il passaggio tra fini etici elevati e la loro implementazione empirica, legata allo sviluppo storico, al rapporto con le risorse disponibile ed ai conflitti legati alle contingenze politiche.

Va infine menzionato il come nella concezione olivettiana i vari ambiti della vita sociale siano considerati come connessi ed interdipendenti, ma allo stesso tempo senza la possibilità di sostituirsi l’uno con l’altro. L’economia, la politica e la cultura hanno le proprie regole specifiche: ad esempio eseguire attività economiche con criteri politici, o viceversa, provoca delle distorsioni inaccettabili. Secondo questa visione del mondo, l’economia, come gli altri ambiti di attività, non è un fine in sé, ma è subordinata a principi morali di ordine superiore. La prospettiva Olivettiana tentava quindi di connettere gli istituti funzionali, l’industria, l’università, etc. con gli istituti di rappresentanza, colmando lo scarto esistente tra essi, attingendo a bacini di esperienza empirica e di competenza specializzata. Questa visione di riforma costituzionale fu accusata di neocorporativismo e non venne compresa nella sua essenza: la riduzione dello scollamento tra politica, economia e cultura che rende frizionali e spesso in effettivi i tentativi di riforma politica e sociale. Nel caso italiano, dove l’insieme dei partiti tendeva ad essere fortemente ideologizzato, con uno stato che si presentava come sganciato dalla società civile e fortemente burocratizzato, lo sviluppo di una riflessione su questo tema era stata certamente di grande rilevanza.

Nonostante la distanza del progetto politico di Adriano Olivetti dalle condizioni di agibilità politica del suo tempo, egli può essere considerato comunque un “visionario

¹⁷⁸ Olivetti Adriano, *L’ordine politico delle comunità – dello Stato secondo le leggi dello spirito*, Edizioni di Comunità, Roma, 1946.

pragmatico”: buona parte dei suoi progetti sono legati ad una pianificazione ragionata, analitica e concreta. I servizi sociali di fabbrica, le case e gli asili per le famiglie dei dipendenti, la costruzione dei centri comunitari furono portati avanti con criteri di alta professionalità, efficacia ed aderenza alle tecniche più moderne nei rispettivi ambiti operativi. In molti casi vennero analizzati i casi esteri di maggiore rilevanza e livello qualitativo, spesso inviato appositamente dei responsabili per dei viaggi di studio, in modo da impostare i servizi sociali non come pratica burocratico/amministrativa ma come funzione centrata sugli utenti e sulla massima efficacia. Sotto questo punto di vista, la forza delle azioni impostate da Adriano Olivetti è evidente: non si tratta soltanto di carità o di buona volontà, ma si configura il desiderio di un reale cambiamento sociale. Si tentò di costruire degli apparati economici e sociali *funzionati*, che potessero, utilizzando l’espressione di Karl Polani¹⁷⁹, *creare le condizioni della libertà in una società complessa*. Secondo Franco Ferrarotti “Ciò che resta, dell’approccio olivettiano ... è un carattere di forte, consapevole globalità. Il problema della città non è scisso da quello dell’insegnamento, della produzione, dell’uso razionale dello spazio-territorio e della ricerca scientifica quale occasione e strumento di innovazione.”¹⁸⁰

¹⁷⁹ Karl Polanyi espresse nel 1945 la sua approvazione ad un prospettiva legata alla pianificazione regionale nel saggio “Universal Capitalism or Regional Planning”, in *The London Quarterly of World Affairs*, Gennaio 1945, pp. 1-6; reperibile in Polanyi Karl, *La libertà in una società complessa*, Bollati Boringhieri, Torino, 1987.

¹⁸⁰ Ferrarotti Franco, op. cit., p. 102.

2.4 L'eredità di Olivetti: uomini, tecnologia, idee.

Giovanni Maggio dice testimonia l'impatto simbolico della gestione di Adriano Olivetti e delle sue attività culturali si sia protratto nel tempo, descrivendo alcuni uffici in cui ha lavorato: "La sua fotografia è stata appesa sopra le nostre teste fino agli inizi degli anni '80, e dietro la scrivania dei direttori di filiale c'erano allineati i volumi delle Edizioni Comunità, rappresentative di un modo di pensare un'azienda che produce anche cultura, che è capace di capire il mondo e che diffonde i propri strumenti di analisi della società"¹⁸¹. In particolare si può menzionare la scelta del management, una delle decisioni chiave all'interno di un'organizzazione: gli studi di *business history* sottolineano infatti come lo sviluppo della coorte manageriale sia una capacità organizzativa caratteristica di buona parte delle grandi imprese di successo¹⁸². Numerosi autori sostengono che la virtù principale di Adriano Olivetti sia stata la capacità nella scelta degli uomini¹⁸³, che siano essi dirigenti di produzione, sociologi, architetti, designer, etc. Molti di essi ebbero degli esiti di carriera notevoli, assumendo cariche direttive in molte aziende industriali italiane, diventando

¹⁸¹ Novara Francesco, op. cit., p. 512.

¹⁸² Per una trattazione classica del rapporto tra organizational capabilities e sviluppo delle grandi imprese vedere Chandler Alfred D., Hikino Takeshi "The Large Industrial Enterprise and the Dynamics of Modern Economic Growth", in Chandler Alfred D., Amatori Franco, Hikino Takeshi, *Big Business and the Wealth of Nations*, Cambridge University Press, Cambridge, 1997, pp. 24-57. Per uno studio classico sulle coorti manageriali nelle grandi imprese italiane, con particolare riferimento al caso della Fiat di Vittorio Valletta, vedere Amatori Franco, "Gli uomini del Professore: strategie, organizzazioni, management alla Fiat fra anni venti e anni sessanta", in Berta Giuseppe, Annibaldi Cesare (a cura di), *Grande impresa e sviluppo italiano. Studi per i cento anni della Fiat*, Il Mulino, Bologna, 1999. Per una panoramica generale sulla *business history* vedere Toninelli Pier Angelo, *Storia d'impresa*, Il Mulino, Bologna, 2006. Sono disponibili in lingua italiana anche delle collezioni di saggi che offrono un panorama sulla disciplina, in particolare Amatori Franco, Toninelli Pier Angelo (a cura di), *Una introduzione alla storia d'impresa*, Milano, Egea, 1999, e Amatori Franco (a cura di), *L'impresa – Una prospettiva storica*, EGEA, Milano, 2000.

¹⁸³ Cita Soavi, Sartor, etc. C'è anche chi ritiene, invece, che Adriano Olivetti abbia fatto dei grandi errori, ad esempio Sapelli Giulio, Cadeddu Davide, *Adriano Olivetti – lo spirito nell'impresa*, Il Margine, Trento, 2007, p. 23.

professori universitari o pubblicitari di successo. Enrico Pesatori sottolinea come negli anni '60 "L'Olivetti era un'ottima industria, nota soprattutto per il suo tipo di management, frutto della personalità di Adriano Olivetti, secondo il quale era importante che le persone avessero una cultura multifunzionale"¹⁸⁴. Per quanto riguarda il management, ciò a volte creava delle tensioni. Molti dei collaboratori di Olivetti avevano un imprinting culturale che li distingueva dalla cultura organizzativa presente in molte aziende dell'epoca. Per esempio Cesare Romiti, che nel 1976 divenne direttore generale della FIAT e per poi diventarne amministratore delegato e presidente tra il 1996 ed il 1998, in un'intervista effettuata da Giampaolo Pansa cita, riferendosi ad alcuni problemi avuti con l'Ing. Nicola Tufarelli, delle divergenze avute con dirigenti ex-olivettiani: "I manager usciti da Ivrea spesso hanno un'idea del ruolo dell'impresa nella società che io non condivido....Tufarelli, ed altri ottimi manager come lui, erano portati ad attribuire un peso eccessivo alle responsabilità sociali dell'azienda, al punto quasi da considerare gli effetti della gestione aziendale sulla società esterna come l'aspetto più importante, la priorità del loro lavoro.Penso che quando uno ha la responsabilità del comando di un'azienda, deve preoccuparsi degli interessi dell'azienda, e solo di quelli."¹⁸⁵.

Inizialmente Adriano Olivetti svolgeva personalmente i colloqui di selezione per quanto riguarda l'assunzione di personale dirigente. Ecco come Gianluigi Gabetti descrive il suo primo incontro, avvenuto nel 1958: "Fui ovviamente molto colpito da quell'uomo, dai suoi occhi azzurri di una trasparenza quasi impressionante, dai suoi modi estremamente genitli, dal quella leggera balbuzie che non ostacolava il colloqui, anzi lo rendeva più facile. Mi mise a mio agio e mi chiese di raccontargli qualcosa della mia vita, ma finì in realtà per parlarmi molto della sua mi parlò delle sue cognizioni di economia politica, per capire se avessi letto Keynes e Schumpeter e arriv fino ai limiti della religioni Mi mise davanti

¹⁸⁴ Kostoris-Rossi, op. cit. p. 133.

¹⁸⁵ Romiti Cesare, (intervistato da) Giampaolo Pansa, *Questi anni alla FIAT*, Biblioteca Universale Rizzoli, Milano 1988, pp. 78-79.

un foglietto e mi chiese di apporvi la mia firma Precisò che si interessava di grafologia e così lo accontentai”¹⁸⁶.

Sostiene Ferrarotti che “Olivetti fu un grande imprenditore, nel senso schumpeteriano del termine, egli fu un vero *entrepreneur*, che, solo per ragioni di contesto sociale, istituzionale e politico non riuscì a creare un < sistema di vincoli innovativi >. Questo carattere innovativo della sua *entrepreneurship* non riguardava solo l’organizzazione della produzione ma anche quella delle < relazioni industriali >”¹⁸⁷. Effettivamente in Adriano Olivetti, pur non essendo presente una grande capacità di tipo tecnico-ingegneristico come nel padre Camillo, era presente il “gene” della vocazione imprenditoriale. Questo era certamente presente per quanto riguarda la capacità di cogliere gli sviluppi del mercato, i nuovi paradigmi tecnologici, le occasioni legate alla contingenza economica. Il vero imprenditore è infatti un innovatore radicale, spesso motivato da fattori di natura psicologica, da una “volontà di potenza” e di cambiamento del mondo circostante che può trascendere la sola ricerca di profitti¹⁸⁸. Secondo Schumpeter se il “ciclo è la forma dello sviluppo economico”, l’imprenditore è l’attore economico capace di spezzarne il flusso di corsi e ricorsi, spostando in avanti la barra dello sviluppo¹⁸⁹. Questo avviene tramite l’introduzione di modifiche sostanziali nei prodotti, nei processi produttivi, nell’approvvigionamento di risorse, nella distribuzione, nell’organizzazione, nella strategia ed in generale in tutte le attività che modificano il profilo di creazione del valore. Di conseguenza è necessario comprendere che “... l’economia capitalistica non è e non può essere mai stazionaria. Né si

¹⁸⁶ Testimonianza di Gianluigi Gabetti reperibile in Semplici Stefano (a cura di), *Un’azienda e un’utopia. Adriano Olivetti 1945-1960*, Il Mulino, Bologna, 2001, p. 98.

¹⁸⁷ Ferrarotti Franco, op. cit., p. 69.

¹⁸⁸ Una trattazione specifica delle varie teorie dell’imprenditorialità è riscontrabile in Berta Giuseppe, *L’imprenditore. Un enigma tra economia e storia*, Marsilio, Venezia, 2004.

¹⁸⁹ La classica trattazione di Joseph Schumpeter del fenomeno imprenditoriale è *Teorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Duncker & Humboldt, Berlino, 1946; trad. it. *Teoria dello sviluppo economico*, Sansoni, Firenze, 1977, in particolare pp. 67-103. Vedere anche Schumpeter Joseph A., *L’imprenditore e la storia d’impresa*. Scritto 1927-1949, Bollati Boringhieri, Torino, 1993. Per la trattazione specifica della struttura e della dinamica dei cicli economici vedere Schumpeter, Joseph A., *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, McGraw-Hill, 1964, edizione rielaborata; trad.it. *Il processo capitalistico, cicli economici*, Boringhieri, Torino, 1977.

espande in modo continuo: è costantemente rivoluzionata *dall'interno* da nuove intraprese, cioè dall'immissione, nel quadro esistente della struttura industriale, di nuove merci, o di nuovi metodi di produzione, o di nuove opportunità di commercio. Ogni struttura esistente, ogni tecnica degli affari, ogni situazione cambia prima di avere avuto il tempo di svolgersi in tutte le sue conseguenze. Nella società capitalistica, progresso economico è sinonimo di ciclone. ... in questo contesto la concorrenza opera in modo del tutto diverso che in un processo stazionario, seppure perfettamente concorrenziale. Possibilità di mietere guadagni producendo cose nuove, o producendo a condizioni migliori cose vecchie, si concretano senza posa, rendendo necessari nuovi investimenti.”¹⁹⁰. Accettando pienamente questo stato di cose, di cui Olivetti era consapevole e che elaborava esplicitamente nei suoi scritti e nei testi pubblicati dalla sua casa editrice, l'azienda richiedeva determinate caratteristiche dai propri dipendenti; nella testimonianza di Sandro Sartor si osserva che “... è stata indispensabile da parte nostra una grande flessibilità e adattabilità al mutare delle situazioni. Flessibilità sul piano <geografico> perché costretti ad accettare di spostarci là dove il lavoro c'era, adattabilità sul piano ideologico man mano che il susseguirsi degli eventi economco-politici stravolgeva le nostre ideologie di partenza; elasticità sul piano psicologico al fine di accettare il radicale cambiamento del”¹⁹¹. Tale disponibilità era contraccambiata dalle molteplici occasioni di crescita, formazione ed arricchimento culturale che l'azienda offriva a chi era disposto a coglierle.

Si può notare come una fetta significativa di ex-olivettiani costituisca la componente italiana di imprenditori di successo nella Silicon Valley. Molti di essi non ebbero trovato la possibilità di svilupparsi pienamente in Italia che, essendo un paese a “corrente alternata” rispetto ai flussi di innovazione tecnologica e culturale globale, spesso crea le pre-condizioni per delle attività di eccellenza ma non le fa giungere in porto¹⁹². Alcuni di essi furono dipendenti Olivetti in Italia, altri furono, secondo la definizione del giornalista Federico Rampini, “La banda di Cupertino”, dato che passarono per il centro Olivetti nell'omonima

¹⁹⁰ Schumpeter Joseph A., *Capitalism, Socialism and Democracy*, George Allen - Unwin, London, 1954; trad.it. *Capitalismo, socialismo, democrazia*, Etas, Milano, 1977, pp. 30-31,

¹⁹¹ Sartor Sandro, *Via Jervis n.11 – Alla ricerca dell'Olivetti perduta*, Manni, Lecce, 2003, p. 8.

¹⁹² Introduzione di Carlo Ronca a Kostoris Fiorella, Rossi Gianfranco, *I leoni della Silicon Vally – Storie geniali di italiani all'estero*, Guerini e Associati, Milano, 2008, pp. 11-18.

città localizzata nella contea di Santa Clara County, California, in cui lavoravano 300 ricercatori e che fu particolarmente attivo negli anni '70¹⁹³. Si possono citare persone come Federico Faggin, uno dei creatori delle tecnologie di base dei microchip, che iniziò la sua carriera in Olivetti nel 1960 presso il laboratorio di Borgolombardo, dove vennero realizzate alcune delle prime ricerche italiane sullo sviluppo di calcolatori elettronici¹⁹⁴. Un altro esempio è Lucio Lanza, che iniziò la sua carriera in Olivetti nel 1968 ed in seguito fu attivo nel settore dei microprocessori presso la Intel, proseguendo la sua carriera come venture capitalist di successo¹⁹⁵. Vicenda simile per Enzo Torresi, entrato in Olivetti nel 1969 ed in seguito diventato imprenditore e venture capitalist¹⁹⁶. Anche Enrico Pesatori, che è stato CEO di Compaq, Zenith Data System e Digital, ha passato molti anni della sua carriera in Olivetti, anche se non come primo lavoro¹⁹⁷. La lista potrebbe continuare con Mario Mazzola, Giacomo Marini, Guerrino De Luca ed i numerosi ricercatori, imprenditori e manager che hanno avviato il loro percorso di carriera nell'azienda di Ivrea.

¹⁹³ Rampini Federico, *Dall'euforia al crollo – La seconda vita della New Economy*, Laterza, Roma-Bari, 2001, pp. 136-40.

¹⁹⁴ Kostoris Fiorella, Rossi Gianfranco, op. cit. , pp. 55-73.

¹⁹⁵ Kostoris Fiorella, Rossi Gianfranco, op. cit., pp. 75-85.

¹⁹⁶ Kostoris Fiorella, Rossi Gianfranco, op. cit. , pp. 87-98.

¹⁹⁷ Kostoris Fiorella, Rossi Gianfranco, op. cit. , pp. 131-41.

4 Il progetto comunitario e l'investimento culturale

4.1 I contributi culturali

La cultura è il pilastro fondante della visione di sviluppo sociale ed economico di Adriano Olivetti e l'azienda, sotto la sua direzione, fu particolarmente attiva nell'investire risorse in questo frangente. Un esempio è il Centro culturale, istituto che si occupava di ideare ed allestire varie attività come concerti, mostre d'arte, formazione di biblioteche, organizzazione di conferenze, complessivamente legate all'investimento culturale tipico della Olivetti dell'epoca. Questo istituto, che era diretto da Luciano Cordignola, promosse l'organizzazione di numerosi eventi sia tramite il bacino di intellettuali ed artisti che a vario titolo collaboravano con l'azienda, sia invitando appositamente ad Ivrea personaggi che potevano apportare un contributo significativo alle attività culturali. Tra i molti che sono passati ad Ivrea è possibile segnalare personaggi come Umberto Eco, Pier Paolo Pasolini, Norberto Bobbio, Alberto Moravia, Eugenio Montale, Gaetano Salvemini, Nicola Abbagnano, Ernesto Rossi, Gianni Rodari, Aldo Garosci, etc. E' molto importante sottolineare questa funzione di catalizzatore: molti artisti ed intellettuali in precedenza non avevano avuto grande stimolo o motivazione nel collaborare con l'industria, dato che era ritenuta come un ambito di attività separato rispetto al lavoro intellettuale tradizionale. Adriano Olivetti fu particolarmente abile nella costruzione di una rete di studiosi che era connessa con le attività dell'azienda, anche per questo nel Movimento Comunità riuscì ad attirare l'interesse e la voglia di collaborare da parte di persone che in precedenza non avevano voluto accostarsi o si erano distaccate dai partiti politici dell'epoca. Secondo Giuseppe Berta tali collaborazioni rispecchiano la concezione foucaultiana di "intellettuale

specifico”¹⁹⁸, visto che “la politicità dei loro ruoli era affetto della specificità delle loro conoscenze professionali”¹⁹⁹.

Il Centro Culturale aveva anche a disposizione una biblioteca di 61.000 volumi. Essa era dotata di una buona fornitura di testi di saggistica tecnica legale ed economica (15.300 volumi), di collane di classici ed opere storico-filosofiche (18.700 volumi), di architettura e design (2.000 volumi), di scienze sociali (2.500 volumi), di testi di natura divulgativa e ricreativa (16.400 volumi) e 3.000 periodici di varia natura²⁰⁰. Nel 1960 i prestiti a domicilio furono 91.300; vista la grande disponibilità di materiale non facilmente reperibile, specialmente per quanto riguarda le scienze sociali, la biblioteca era frequentata anche da studiosi esterni alla fabbrica.

Parte di queste attività poteva essere considerata come quello che oggi sarebbe definito “branding”, la costruzione del marchio aziendale tramite politiche di investimento specializzate. L’azienda dava grande peso alle sue realizzazioni architettoniche nella sua auto-rappresentazione e all’interno del materiale riguardante la comunicazione esterna²⁰¹. Nel caso della Olivetti, la spesa in attività culturale rafforzava un marchio che intendeva essere associato ad una peculiare combinazione di modernità e gusto estetico, tecnologia e qualità visiva. Questo fattore non può spiegare tutto, dato che la quantità di tempo e risorse economiche impiegate da Adriano Olivetti per le attività culturali non può essere ridotta ad un calcolo di natura strettamente utilitaristica. Esse infatti erano parte della sua visione complessiva del mondo, dove la cultura era un mezzo di elevazione che doveva facilitare lo sviluppo di una società tecnologicamente avanzata, ma allo stesso tempo priva delle contraddizioni che il capitalismo aveva mostrato nella prima metà del ‘900.

Inoltre era presente un contatto significativo con alcune importanti fondazioni americane, in particolare la Ford Foundation e la Rockefeller Foundation, e con alcuni autorevoli esponenti della politica statunitense dell’epoca, in particolare Henry Kissinger. La

¹⁹⁸ Foucault Michel, *Microfisica del potere. Interventi politici*, Einaudi, Torino, 1977, pp. 20-28.

¹⁹⁹ Berta Giuseppe, op. cit., pp. 50-52

²⁰⁰ Per i dettagli vedere la voce “Centro Culturale” in AA.VV., *Servizi ed assistenza sociale di fabbrica*, Società Olivetti, Ivrea, 1963, p. 72.

²⁰¹ AA.VV., *Olivetti 1908-1958*, Società Olivetti, Ivrea, 1958.

fondazione Rockefeller inviò anche degli emissari ad Ivrea, al fine di progettare delle collaborazioni con i centri comunitari, ma l'ipotesi fu abbandonata perché giudicata prematura.²⁰² Olivetti, nei suoi piani di costituzione di una fondazione, studiò con attenzione il modello della Fondazione Zeiss di Jena, anche se non intendeva abbracciarlo in modo pedissequo data la scarsa rilevanza dell'aspetto culturale in quel tipo di configurazione. Anche le altre forme di cooperazione "post-capitalista", come l'autogestione in Jugoslavia, i Kibbutzim israeliani ed il *Mittestimmung* tedesco, apparivano ad Adriano Olivetti come dei modelli limitati, incapaci di reggere nel lungo periodo. Infatti, come fa notare Stefano Semplici "La democrazia industriale perseguita a Ivrea intendeva servire le ragioni dell'efficienza con quelle della giustizia, garantendo che le aziende fossero guidate dalle persone più preparate a farlo. Nessuna concessione, quindi, alla radicalizzazione ideologica dei modelli di autogestione operaia."²⁰³

Nel periodo 1953-54 il famoso statista Henry Kissinger andò due volte ad Ivrea, al fine di incoraggiare Olivetti ad approfondire i contatti con gli Stati Uniti, cercare finanziamenti e costituire una fondazione. Kissinger, allora direttore della rivista *Confluence* finanziata dalla Fondazione Ford, aveva degli obiettivi simili a quelli di Movimento Comunità per quanto riguarda la rivalutazione di Europa come attore nel contesto internazionale. Franco Ferrarotti sostiene che Adriano Olivetti, contrariamente al suo suggerimento di accettare contributi esterni per rendersi maggiormente indipendenti dall'azionariato dell'azienda, rifiutò la proposta di Kissinger, dato che lo considerava troppo schierato a favore dei conservatori²⁰⁴. Aggiunge in seguito che, "la ragione di questo improvviso arresto o blocco nel comportamento di Olivetti non mi è mai riuscita sufficientemente chiara.... L'idea tutta illuministica di far muovere gli americani convincendoli su un piano puramente intellettuale, era illusoria. Non teneva conto del pragmatismo, se non del praticismo, americano."²⁰⁵. Più in generale Olivetti dava grande rilevanza alla prassi ed allo sviluppo delle fondazioni, dato che rappresentavano uno degli strumenti per quanto riguarda il progresso socio-economico

²⁰² Ferrarotti Franco, op. cit., p. 12.

²⁰³ Semplici Stefano, op. cit., p. 25.

²⁰⁴ Ferrarotti Franco, op. cit., p. 65.

²⁰⁵ Ferrarotti Franco, op. cit., p.66.

delle comunità. Le fondazioni, oltre che alle classiche funzioni di beneficenza e servizio sociale, possono essere intese come strumenti per rinnovare la cultura. Attraverso esse, specialmente nel caso statunitense, sono passate molte delle innovazioni più importanti in ambito culturale. Questo avviene grazie al fatto che fondazioni e think tank riescono a smarcarsi da molte delle rigidità dell'ambito accademico e, di conseguenza, si adattano più rapidamente ai mutamenti del contesto sociale ed economico, svolgendo una importante funzione di imprenditoria intellettuale ed introducendo nuove discipline, nuovi metodi e nuovi temi di analisi. Inoltre le fondazioni hanno la possibilità di interagire in modo diretto con alcuni strati della finanza e dell'economia, promuovendo un interscambio di ruoli tra alcuni dei personaggi chiave di questi settori, apportando quindi una percezione immediata della contingenza storica e dei problemi di maggiore attualità.

Non si può certo sottostimare l'importanza del design in Olivetti, ambito che è già stato oggetto di numerosi studi²⁰⁶. Celebre fu il caso della Lettera 22, che nel 1950 fu esposta negli Stati Uniti al Museum of Modern Art di New York. Questa macchina da scrivere un prodotto capace di entrare nella memoria collettiva italiana: grazie ad alcune caratteristiche, come la portabilità, fu utilizzato da giornalisti famosi come Indro Montanelli, Enzo Biagi e Valentino Parlato. Un altro capolavoro del design Olivetti fu la Valentine, disegnata da Ettore Sottsass, una macchina da scrivere portatile, costruita non in metallo ma in plastica ABS, con un design molto peculiare che comprendeva la custodia. In Germania fu distribuita principalmente con il colore verde, in Francia e in Belgio con l'azzurro, ed in Italia con il rosso vivo che ha fatto entrare questo prodotto nella memoria collettiva. Il colore ed il design di "rottura" intendevano entrare in risonanza con l'epoca, caratterizzata dalla contestazione studentesca del 1968 e da un clima generale di rinnovamento della società²⁰⁷. L'attenzione all'estetica, come è stato fatto notare in precedenza, faceva quindi parte della cultura aziendale e del suo modello di business, costruendo infatti una parte significativa del valore dei suoi prodotti. Furono notevoli anche i contributi in ambito architettonico, si pensi alle

²⁰⁶ Per avere una prospettiva complessiva dell'impatto della Olivetti nella nascita e nello sviluppo del design italiano, vedere, Vercelloni Matteo, *Breve storia del design italiano*, Carocci, Roma, 2008. Sulle opere di Ettore Sottsass vedere, AA.VV., *Ettore Sottsass*, Cosmit, Milano 1999.

²⁰⁷ Pacchioli Eugenio (a cura di), *Rosso rosso Valentine – Un prodotto tra immaginazione e utopia*, Associazione Archivio Storico Olivetti, Ivrea, 1999, p. 4.

fabbriche progettate da Figini e Pollini, allo stabilimento di Pozzuoli²⁰⁸ ed al complesso formato dai servizi sociali e dalle case per i dipendenti²⁰⁹. Manuel Gasser ha definito questo fattore lo “stile Olivetti”, un filo che univa le produzioni pubblicitarie, il design industriale, l’architettura e la configurazione dei punti vendita dell’azienda.

Adrano Olivetti fu costantemente coinvolto in attività di tipo pubblicistico, mai il punto di svolta venne costituito dalla fondazione delle Edizioni Comunità, un contributo che dagli storici contemporanei è considerato molto importante. Egli decise di focalizzarsi su opere di riflessione e di saggistica, racconta Natalia Ginzburg nel suo *Lessico Familiare* che ad Adriano “... piacevano le case editrici e voleva farne anche lui una ... mostrava un gran rispetto per i romanzieri e i poeti, ma non li leggeva; e le sole cose che lo attraevano nel mondo erano l’urbanistica, la psicoanalisi, la filosofia e la religione”²¹⁰. Esso viene citato da molti autori e testimoni dell’epoca, ed è stato di recente oggetto di uno studio ad opera di Beniamino de’ Liguori Carino²¹¹. Il progetto nacque nel 1942 con il nome “Nuove Edizioni Ivrea”, con la collaborazione iniziale di Luciano Foà, Bobi Balzen, Alberto Carocci, Giorgio Fuà, Lenardo Sinisgalli, Cesare Musatti, Alessandro Passerin d’Entrèves e Umberto Campagnolo. Si pensi ai testi di Simone Weil, Lewis Mumford, Georges Friedman, Joseph Schompeter, Joan Robinson, Hans Kelsen, Claudio Napoleoni, Emmanuel Mounier, Peter Drucker, Jacques Maritain. Nella selezione dei testi da pubblicare Adriano Olivetti aveva voce diretta, simultaneamente ebbe un ruolo molto significativo Renzo Zorzi, che

²⁰⁸ Cosenza Luigi, *La fabbrica Olivetti a Pozzuoli*, CLEAN, Napoli, 2006.

²⁰⁹ Un ottimo volume sull’argomento è AA.VV., *Architetture Olivettiane a Ivrea*, a cura della Fondazione Adriano Olivetti, Gangemi Editore, Roma 1998. Sullo stabilimento di Pozzuoli vedere Cosenza Luigi, *La fabbrica Olivetti a Pozzuoli*, CLEAN, Napoli, 2006. Per una prospettiva complessiva dell’azienda, che comprende anche l’aspetto architettonico, si può consultare il resoconto di una mostra d’arte realizzata a Torino nel 2008, De Giorgi Manlo, Morteo Enrico (a cura di), *Olivetti: Una bella società*, Umberto Allemandi & C., Torino, 2008. Per un commento analitico vedere Magistà Aurelio, “L’avventura dell’utopia”, in *Repubblica*, 11 Maggio 2008, Gruppo Editoriale l’Espresso, Roma, 2008, p.50 e Schiavazzi Vera, “Olivetti, il mito va in mostra e le ultime fabbriche chiudono”, in *Corriere della Sera*, 27 Maggio 2008, RCS Quotidiani, Milano 2008, p.27.

²¹⁰ Ginzburg Natalia, *Lessico familiare*, Einaudi, Torino, 1963, p. 167.

²¹¹ De’ Liguori Carino Beniamino, *Adriano Olivetti e le Edizioni di Comunità (1946-1960)*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma, 2008.

successivamente divenne direttore della casa editrice. Questa ebbe un ruolo importante di allargamento degli orizzonti della cultura italiana dell'epoca, offrendo la possibilità di attingere ad alcune delle migliori opere internazionali di saggistica per quanto riguarda l'economia, la sociologia, la filosofia del diritto e la teologia sociale.

Ugualmente importante fu l'impegno profuso nella Rivista Comunità, diretta da Adriano Olivetti, redatta da Renzo Zorzi ed impaginata da Egidio Bonfante. Anche Comunità aveva l'intenzione di esprimere un senso diretto di modernità, raccogliendo studi e reportage sulle maggiori tendenze socio-economiche, tecnologiche ed architettoniche dell'epoca. Questo permetteva di integrare e far interagire temi ed analisi approfondite che normalmente erano disponibili solo su pubblicazioni specializzate, ciò consentiva inoltre di far interagire in modo fecondo riflessioni avanzate che erano state elaborate in diversi settori, generando in tal modo una visione complessiva aggiornata analiticamente fondata. Più in generale, era favorito il dialogo tra le due culture, l'approccio umanistico e quello tecnoscientifico, al fine di comprendere le vicende umane con i migliori strumenti messi a disposizione dalla produzione culturale dell'epoca. Alla rivista furono aggiunte delle "pagine rosa", che esponevano l'evoluzione delle attività politiche e culturali del Movimento Comunità. Il tono complessivo della rivista era fortemente ancorato alla nozione di progresso, ed intendeva offrire gli strumenti concettuali per supportare i progetti di rinnovamento socio-politico voluti da Adriano Olivetti.

Dal punto diverso delle attività svolte all'esterno dell'azienda, non si può dimenticare 'I-Rur, l'istituto di ricostruzione urbana e rurale, e del ruolo che Enrico Sargentini svolse in esso. Lo scopo di questa organizzazione era di assistere piccoli imprenditori, artigiani ed agricoltori nell'avviare e nel sostenere le loro attività in zone caratterizzate in modo endemico dal sottosviluppo. L'esempio più famoso è il tentativo di modernizzazione di Matera, con particolare riferimento al borgo "La Martella". Nella stessa zona si intendeva anche costruire un polo universitario, da utilizzare come catalizzatore per lo sviluppo economico e culturale della zona. Nell'*Ordine politico delle comunità* si teorizza questa dinamica con la seguente espressione "Compito di una civiltà è di conferire a *tutti* i suoi elementi la *perfezione realizzata in taluni di essi*. Soltanto uno Stato che avverta la necessità

di un continuo trasferimento di valori dalla periferia al centro e dal centro alla periferia può realizzare un alto grado di civiltà²¹².

Infine, è necessario ricordare altre attività extra-aziendali di Adriano Olivetti, possiamo notare nel 1950 la sua nomina a presidente dell'INU, l'Istituto Nazionale di Urbanistica, ed il sostegno finanziario ed umano offerto all'I-Rur, l'Istituto per il Rinnovamento Urbano e Rurale. Unra-Casas (1950-53) (United Nations Relief and Rehabilitation Administration - Comitato Amministrativo Soccorso Ai Senza tetto). In queste attività toccò con mano le conseguenze dello sviluppo industriale del Nord, che aveva innescato forti fenomeni migratori ed un rapido processo di urbanizzazione. Questa dinamica sociale, nel caso italiano, non fu supportata da sforzi di pianificazione adeguati, grandi masse di popolazione spesso non ebbero accesso a servizi sociali ed infrastrutture abitative e di trasporto. Negli scritti di Olivetti sono presenti molti temi di riflessione riguardo la necessità di un'accurata attività di disegno urbanistico, secondo il suo punto di vista questa deve far parte delle funzioni fondamentali dell'amministrazione pubblica e deve trovarsi al centro del dibattito riguardante lo sviluppo economico e sociale di un territorio.

²¹² Olivetti Adriano, *L'ordine politico delle comunità – dello Stato secondo le leggi dello spirito*, Edizioni di Comunità, Roma, 1946, p. 36.

4.2 Comunità e fabbrica: una visione integrata

Il concetto di Comunità rappresenta il punto di arrivo della riflessione olivettiana, che parte dal superamento della fabbrica come interesse privato e giunge alla costituzione di uno spazio organico dove attività produttive e vita sociale interagiscono in modo efficace. La comunità, nella sua misura dimensionale e demografica ottimale, era considerata come il migliore strumento per promuovere progetti focalizzati sul lungo termine. Tali iniziative, che comprendono attività educative, culturali, sanitarie, architettoniche e di riqualificazione industriale, possono essere realizzate nello spazio comunitario con uno sforzo di tipo progettuale, basato sull'analisi scientifica e sulla pianificazione razionale.

Il progresso industriale implicava necessariamente un'ondata di trasformazioni sociali: flussi di migrazione dalle campagne, l'inserimento della disciplina del lavoro taylorista, la trasformazione demografica e culturale del territorio. Per Olivetti queste dinamiche andavano governate e accompagnate in maniera graduale, cercando di evitare il più possibile punti di rottura e contrapposizioni tra gli interessi dell'azienda e quelli del tessuto sociale circostante; l'impresa infatti non è vista come centro di profitto ma come istituzione responsabile, dotata di un'identità e di una credibilità da difendere. La fabbrica è considerata come un "organismo sociale"²¹³, in essa si creano conflitti e si ricompongono, in caso positivo sviluppo sociale complessivo. Si può segnalare come questo processo di sviluppo sia stato descritto anche in chiave letteraria da alcuni degli umanisti presenti in Olivetti, si possono citare in particolare Ottiero Ottieri e Paolo Volponi su rapporto tra crescita industriale, transizioni sociali e letteratura²¹⁴.

Il movimento effettuava una doppia critica nei confronti dello status-quo: una di natura politica, basata su un feroce attacco nei confronti della partitocrazia, ed una di natura

²¹³ Olivetti Adriano, *L'ordine politico delle comunità*, op. cit., p. 28.

²¹⁴ Per un commenti in merito al contributo dei romani di Volponi in merito all'evoluzione del sistema industriale italiani, vedere Berta Giuseppe, *L'Italia delle fabbriche – Genealogie ed esperienze dell'industrialismo nel Novecento*, Il Mulino, Bologna, 2001, pp. 219-227.

economica, un confronto con gli atteggiamenti retrogradi e limitati del ceto imprenditoriale dell'epoca. Ciò lo porterà Adriano Olivetti in polemica con il presidente della Confindustria, Angelo Costa, che lo definirà “imprenditore rosso” ed inviterà a boicottare i suoi prodotti. Racconta Giancarlo Lunati che “Accanto alla fabbrica erano cresciute tutte altre attività, apparentemente lontane o addirittura divaricanti. Le critiche a queste distrazioni erano infinite, soprattutto dall'establishment: la Confindustria, cui l'Olivetti non era associata, il mondo politico e anche quello della cultura tradizionale che vedeva in quell'ingegnere di Ivrea che scriveva e parlava un linguaggio insolito, un disturbatore e un velleitario. Un giudizio globale su di lui non era tuttavia agevole: i risultati stavano davanti agli occhi di tutti e il prestigio della Olivetti nel mondo era ben superiore a quello di altre fabbriche di maggiori dimensioni”²¹⁵.

Da un punto di vista teorico, tra le influenze di del pensiero politico di Adriano Olivetti, si può intravedere l'ispirazione fornita dal cristianesimo sociale di Maritain, in cui si cerca una sintesi ed una correlazione tra cristianesimo e democrazia e Mounier, dove si tenta di effettuare la stessa operazione di conciliazione tra cristianesimo e socialismo. Possiamo trovare altri riferimenti in molti dei pensatori non-tradizionali della cultura europea e internazionale, come Weil, Keynes, Galbraith, Mumford, Kelsen, Drucker, Schumpeter, Friedmann o gli stessi italiani Giorgio Fuà e Renzo Zorzi. Il punto più articolato e dettagliato della riflessione di Olivetti si trova nel già menzionato *L'Ordine Politico delle Comunità*, un testo che fu pubblicato nel 1946 da Editrice di Comunità, dopo una prima edizione del 1945 in Svizzera: in esso si analizzano temi quali il federalismo, l'economia sociale, la “democrazia senza partiti”, la pianificazione del territorio, il tentativo di sintesi tra funzioni sociali ed interessi contrapposti, le elezioni di secondo grado. Si trattava di un progetto unitario ed organico di sviluppo della comunità, del territorio, della società in tutte le sue articolazioni. Materialmente il movimento fondato da Adriano Olivetti si iniziò a sviluppare con l'apertura di alcuni centri comunitari, per fini culturali e ricreativi, e tramite la pubblicazione di alcune riviste. Iniziò un percorso che partì dal costituirsi dei primi centri nel 1949, passando per l'impatto di Autonomia Aziendale nelle elezioni per le commissioni interne nel 1955, fino alla crisi del 1958. Nel corso dell'anno il Movimento Comunità si

²¹⁵ Lunati Giancarlo, *Con Adriano Olivetti alle elezioni del 1958*, Vanni Scheiwiller, 1985, p. 9.

presentò alle elezioni politiche in modo autonomo rispetto ad altre formazioni partitiche, questo a dispetto dell'operazione di ricerca di alleanze avvenuta nel corso dei due anni precedenti e dei suggerimenti dei collaboratori più stretti di Adriano Olivetti. I manifesti elettorali sintetizzavano il programma, con la dicitura "Movimento Comunità – Ordine e Progresso per una Italia moderna", sintetizzavano il programma in questi quattro punti "per la libertà della persona umana – Contro la dittatura dei partiti – Per l'integrazione delle forze del lavoro e della cultura nella vita democratica – Contro il caos economico e gli egoismi sociali". L'esito fu deludente: 171.708 voti alla Camera, 142.769 voti al Senato, circa lo 0,6% con la sola elezione di Adriano Olivetti e l'impossibilità di utilizzare i "resti", essendo concessa solo sopra il tetto dei 300.000 voti.

L'ISTITUTO ITALIANO DEI CENTRI COMUNITARI

L'attività dei centri comunitari.

L'istituzione dei centri comunitari ha rappresentato il primo, fondamentale impegno del Movimento Comunità nella realizzazione di un complesso programma di attività culturali e sociali. Come noto i primi centri risalgono al 1949-50. Nel periodo di massima espansione - settembre del 1958 - i centri del Canavese erano una novantina, caratterizzati da una fervente attività culturale, ricreativa e di servizio sociale. In tale epoca il Movimento Comunità, con un apparato tecnico-professionale di alto livello, riuscì ad attuare un imponente programma di lavoro che può essere sintetizzato nei seguenti dati statistici:

	Anno 1955/56	1956/57	1957/58
Paese in cui si è svolta attività	61	76	94
Corsi culturali	45	77	74
Corsi residenziali		1	4
Convegni	3	3	8
Conversazioni	161	272	141
Biblioteche	76	84	85
Volumi in circolazione	5.400	7.100	9.160
Abbonamenti a periodici	1.046	1.027	1.280
Insegnanti e conferenzieri	77	78	88
Proiezioni di film	77	83	102
Visite ai Centri	180	233	526

Dopo la crisi del '58 fu anzitutto drasticamente ridotto l'organico impegnato nel lavoro culturale e sociale; i Centri furono ridotti a 56; si riuscì, pur tra molte difficoltà, a realizzare un discreto programma di attività, che possiamo ancora co

Fig 4.1 . Documenti informativi, Istituto Italiano dei Centri Comunitari - Archivio Storico Olivetti (a).

cretizzare in queste cifre.

Anno 1958/59

Centri	56
Riunioni	68
Visite	180
Corsi culturali	8
Conversazioni varie	104
Manifestazioni	9
Gare	28
Biblioteche	57 con 8500 volumi e 304 abbonamenti
Proiezioni di film	40

Il periodo 1959-giugno 1960 fu caratterizzato da una certa qual ripresa, con aumento degli organici ed un esperimento di lavoro sociale con un gruppo di assistenti sociali. Sull'attività specifica si possono dare i seguenti dati.

Anno 1959/60

Centri	59
Biblioteche	58 con 11.500 volumi, 918 abbonamenti
Corsi culturali	18 con un totale di 357 conversazioni
Proiezioni di film	96
Doposcuola	4

Dal giugno 1960 ad oggi l'attività dei Centri Comunitari è stata progressivamente ridotta, sia perchè tutte le energie disponibili sono state impegnate per l'organizzazione della campagna elettorale, sia perchè il personale adibito al lavoro culturale e sociale è stato ulteriormente ridotto. Il settore di lavoro dei Centri Comunitari - lavoro organizzativo, culturale, sociale - è indubbiamente quello in cui con più ur-

Fig 4.2 Documenti informativi, Istituto Italiano dei Centri Comunitari - Archivio Storico Olivetti (b).

5 Settembre 1959

Caro Amico

L'I.I.C.C. ha recentemente istituito - come forse Lei avrà saputo dai giornali locali - un concorso per l'assegnazione di 100 borse di studio di 75.000 lire annuali a favore di giovanissimi studenti canavesani che si accingano ad iscriversi alla scuola media inferiore e all'avviamento.

Come Lei potrà vedere dalla copia di manifesto che alleghiamo, si tratta di una iniziativa assai rilevante (per l'entità delle borse e per la destinazione delle medesime) sul campo dell'assistenza scolastica.

Ci permettiamo quindi di chiedere la Sua cortese attenzione, nella Sua qualità di iscritto al Movimento, per la diffusione di questa nostra iniziativa. Se Lei conosce genitori di bambini che abbiano i requisiti richiesti, La preghiamo di illustrare loro l'evidente utilità del concorso.

Tenga presente che sono ammessi a concorrere i maschi e le femmine licenziate quest'anno dalla V° elementare che:

- a) - abbiano la media di 7/10 nell'esame di V°
- b) - appartengano a famiglie di disagiata condizione economica
- c) - vogliano iscriversi alla media o all'avviamento.

Il termine per la presentazione della domanda e dei documenti scade il 15 settembre p.v. e quindi occorre sollecitare gli interessati.

La documentazione da inviare (all'I.I.C.C. Via delle Miniere 1 - Ivrea) é la seguente:

- a) - domanda in carta semplice
- b) - dichiarazione del Municipio sulla situazione economica familiare.
Certi Comuni usano rilasciare, in questi casi, il cosiddetto "certificato di povertà relativa".
- c) - dichiarazione in carta libera della Scuola con l'elenco dei voti riportati all'esame di V°.

Ulteriori informazioni Lei o gli interessati le potranno avere presso:

Biblioteca di Comunità	(tel. 2655 - Corso Nigra 39)
Centro Comunità di Ivrea	(tel. 2655 - Corso Nigra 39)
Segreteria di Comunità	(tel. 3090 - Via Miniere, 1)

La ringraziamo e Le porgiamo i nostri migliori saluti.

p. MOVIMENTO COMUNITA'

Fig. 4.3 Borse di studio I.I.C.C., 1959. Archivio Storico del Gruppo Olivetti.

CORSO PER RESPONSABILI DI CENTRI COMUNITARI
ORGANIZZATO DALL'ISTITUTO ITALIANO PER I CENTRI COMUNITARI

I lavori si svolgeranno nel centro comunitario di Viverone; i partecipanti alloggeranno all'Albergo Moderno di Viverone. L'appuntamento è per le ore 20 di sabato 15 marzo all'Albergo Moderno. Coloro che non dispongono di un proprio mezzo di trasporto, sono pregati di trovarsi invece, alle ore 19,30 davanti alla Biblioteca del Centro Culturale Canavesano (Corso Nigra, 41).

=====

16 MARZO

9	Buzzi	Introduzione (carattere e scopo del corso; la funzione dei centri comunitari; la vita democratica dei centri)
10,15	Lavoro di gruppo sulla relazione Buzzi	
15	Carazzele	Il lavoro di gruppo, la discussione, l'esercitazione
16,15	Esercitazione: un cartellone per presentare un libro, un giornale murale su di un fatto politico o sindacale, sistemazione di una biblioteca.	
18,45	Discussione	

17 MARZO

9	Pampaloni	Le prossime elezioni politiche: il programma comunitario
10,15	Discussione	
15	Camasse	Metodi e strumenti per la propaganda elettorale
16,15	Lavoro di gruppo	
18,15	Discussione	

Fig. 4.4 Corso per i responsabili di Centri Comunitari organizzato dall'I.I.C.C., 1957 - I.I.C.C. Attività Culturali, Archivio Storico del Gruppo Olivetti (a).

- 2 -

18 MARZO

9 Tedisce Situazione attuale delle amministrazioni comunali comunitarie; realizzazioni, difetti, prospettive.

10,30 Lavoro di gruppo

15 Discussione

17,30 Lavoro di gruppo: problemi della vita dei centri - rapporti con l'I-RUR, rapporti col Centro Relazioni Sociali e con vari uffici tecnici di Ivrea, assistenza, problema delle assunzioni, problemi amministrativi, ecc.

19 MARZO

9 Discussione sul lavoro di gruppo del pomeriggio del 18 marzo (con l'intervento di Cagliari e Martoglio)

11,30 Carazzole Attività culturale e biblioteche

15 Lavoro di gruppo

17,30 Discussione

20 MARZO

9 Aluffi L'I-RUR e l'I.I.C.C. fra i contadini

10,45 Martoglio Lavoro politico e culturale tra gli operai nei centri comunitari: la partecipazione degli operai alla vita dei centri

15 Lavoro di gruppo

17,30 Discussione

21 MARZO

9 Buzzi Bilancio del corso; programmi di lavoro; problemi vari affrontati durante le discussioni.

10,30 Lavoro di gruppo

15 Discussione

Fig. 4.5 Corso per i responsabili di Centri Comunitari organizzato dall'I.I.C.C., 1957 - I.I.C.C. Attività Culturali, Archivio Storico del Gruppo Olivetti (b).

L'idea di comunità, secondo Olivetti, è quella di un ente che potenzialmente si può situare al di là di capitalismo e del socialismo di stato; essa è definita anche comunità "concreta" perché legata all'organizzazione territoriale. E' una concezione più complessa rispetto alla classica dicotomia tra comunità e società, tra il mondo delle interazioni umane reali ed organiche contrapposta all'astrazione e meccanicità delle moderne società nazionali. Si tratta quindi di un approccio "non-euclideo", al di fuori delle categorie politiche dominanti, che vada oltre la dicotomia oltre individualismo e statalismo.

Franco Ferrarotti ritiene che uno degli obiettivi di Olivetti sia stato la realizzazione dell'ISA, l'Industria Sociale Autonoma, basata sulla proprietà plurima (lavoro, università, comune, azionisti). Questo testimone riferisce l'interesse, nell'ottica dell'approfondimento di una terza via post-capitalista, che suscitarono gli studi sulla cogestione in Germania, sull'autogestione in Jugoslavia, e sui Kibbuz israeliani. La formula di base era quella di Georges Gurvitch, "socializzare senza statizzare", cercando una struttura proprietaria differente sia dal privato che dal modello della nazionalizzazione. La proprietà statale, infatti, tende a funzionare se c'è una base autonoma, costruita sulla compartecipazione proprietaria, sull'apertura internazionale, ed se esiste un'enfasi sull'efficienza e lo sviluppo tecnologico. Le fabbriche, secondo questo punto di vista, andrebbero quindi "socializzate", né private né nazionalizzate. Il loro obiettivo sarebbe la diffusione della ricchezza sul territorio, prima ancora che il profitto. Si può considerare in tal senso il celebre e frequentemente citato brano di Adriano Olivetti, tratto dall'inaugurazione dello stabilimento di Pozzuoli il 23 Aprile 1955:

*“Può l'industria darsi dei fini ? Si trovano questi semplicemente nell'indice dei profitti ? Non vi è al di là del ritmo apparente qualcosa di più affascinante, una destinazione, una vocazione anche nella vita di una fabbrica ?”*²¹⁶

²¹⁶ Olivetti, Adriano, *Città dell'uomo*, Edizioni di Comunità, Torino, 2001, pg. 99. Il testo fu pubblicato in origine, per i tipi di Comunità, nel 1960.

D'altro canto, seguendo questa prospettiva, anche università ed ospedali andrebbero costituiti in fondazioni separate dal controllo statale. Il movimento, come accennato in precedenza, si trovava in feroce polemica con il sistema dei partiti, accusato di essere frizionale per quanto riguarda il dispiegamento dei processi democratici. Questo atteggiamento sarà la causa di non pochi problemi e di un isolamento, in parte anche autoinflitto, che porterà ad inibire la sua capacità di proiezione politica.

Nei documenti comunitari, come le *Proposizioni fondamentali* del 1949, si approfondisce questa prospettiva. Il quinto tra i “punti fondamentali del nuovo stato” afferma che “Scopo della vita associata e individuale è perpicuamente il perfezionamento spirituale della personalità. Ma poiché non si può prescindere dalla materia, sono indispensabili mezzi armonici di perfezionamento fisico, onde il nuovo Stato perseguirà strenuamente l'aumento generale del livello di vita di tutti gli strati sociali.”²¹⁷.

Dal discorso ai lavoratori di Pozzuoli:

*“Il tentativo sociale della fabbrica di Ivrea, tentativo che non esito a dire ancor del tutto incompiuto, risponde ad una semplice idea: creare un'impresa di tipo nuovo al di là del socialismo e del capitalismo giacché i tempi avvertono con urgenza che nelle forme estreme in cui i due termini della questione sono posti, l'uno con l'altro, non riescono a risolvere i problemi dell'uomo e della società moderna.”*²¹⁸

La concezione comunitaria di Adriano Olivetti, come accennato in precedenza, supera le dicotomie tradizionali, come la classica opposizione di Ferdinand Tönnies tra *Gemeinschaft und Gesellschaft*, tra comunità e società. La visione olivettiana della Comunità è infatti profondamente incardinata nello sviluppo tecnologico ed economico del mondo a lui contemporaneo, non presenta quindi caratteristiche di arcaismo o nostalgia rurale²¹⁹. Si tratta

²¹⁷ Movimento Comunità, *Linee e mezzi d'azione. Proposizioni fondamentali (1949) e statuto*, Comitato Centrale delle Comunità, Ivrea, 1949. Reperibile in Ronci Donatella, *Olivetti anni '50: patronalsocialismo, lotte operaie e Movimento Comunità*, Franco Angeli, Milano, 1980, p. 143.

²¹⁸ Olivetti, *Città dell'uomo*, op. cit., p. 99. Per una descrizione letteraria del discorso a Pozzuoli vedere Ottieri Ottiero, *Donnarumma all'assalto*, Bompiani, Milano, 1959, pp. 243-246.

²¹⁹ Ferrarotti Franco, “Comunità e democrazia nel pensiero politico di Adriano Olivetti”, in *Critica Sociale*, XX, 20 Ottobre 196 e XXII, 20 Novembre 1969. Ristampato in Ferrarotti Franco, *La sociologia come*

di un progetto focalizzato sull'innovazione e sulla crescita razionale del sistema di opportunità economiche e culturali di un territorio. Nelle parole di Adriano Olivetti “La nostra Comunità dovrà essere concreta, visibile, tangibile, una Comunità né troppo grande né troppo piccola, territorialmente definita, dotata di vasti poteri, che dia a tutte le attività quell'indispensabile coordinamento, quell'efficienza, quel rispetto della personalità umana, della cultura e dell'arte che la civiltà dell'uomo ha realizzato nei suoi luoghi migliori.” . Questa dimensione avrebbe consentito l'equilibrio tra le parti che costituivano la comunità, il bilanciamento delle sue funzioni e dei suoi poteri.

I limiti di questo modello risiedevano probabilmente nella struttura centralizzata del welfare aziendale e dalla sua dipendenza dalle sorti della singola azienda: una impalcatura di assicurazioni sociali di questo tipo, infatti, non garantisce la possibilità di soddisfare i bisogni con un sufficiente grado di stabilità temporale. Inoltre, come si può notare dalle classiche critiche ai sistemi di assistenza interna, un sistema di welfare aziendale può spesso creare dipendenza ed accentuare i caratteri di subordinazione del rapporto capitale-lavoro. Le concessioni dell'azienda, sotto questo punto di vista, non sono quindi percepite come diritti sociali ed aumentano il livello di dipendenza economica e psicologica dei lavoratori.²²⁰ Tale prospettiva sarà una delle più diffuse critiche “da sinistra” dei progetti sociali di Adriano Olivetti. In altri casi, come nel famoso articolo di Romano Alquati sui Quaderni Rossi, il modello organizzativo olivettiano veniva visto come la punta di diamante del neo-capitalismo, dove l'automazione, la gerarchia tecnocratica e l'identificazione dei dipendenti

partecipazione, Taylor, Torino 1961. Rintracciabile anche su Ferrarotti Franco, *Un imprenditore di idee. Testimonianza su Adriano Olivetti*, Edizioni di Comunità, Torino, 2001. Sulla riflessione riguardante lo sviluppo del comunitarismo considerare anche Pazé Valentina, *Il comunitarismo*, Editori Laterza, Roma-Bari, 2004, pp. 74-79 per quanto riguarda il caso olivettiano. Sulla genesi e lo sviluppo del pensiero comunitario in Adriano Olivetti vedere Renzi Emilio, *Comunità Concreta – Le opere e il pensiero di Adriano Olivetti*, Alfredo Guida Editore, Napoli, 2008. Sul pensiero politico olivettiano vedere anche Mornese Michele, *L'eresia politica di Adriano Olivetti*, Lampi di stampa, Milano, 2005. Per un'analisi accompagnata da una raccolta di documenti dell'epoca, vedere Serafini Umberto, *Adriano Olivetti e il movimento di Comunità*, Officina Edizioni, Roma, 1982.

²²⁰ Ronci Donatella, *Olivetti anni '50: Patronalsocialismo, lotte operaie e Movimento* Comunità, Franco Angeli, Milano, 1980.

con l'azienda portavano all'estremo il livello di subordinazione della forza lavoro²²¹. La visione generale di sviluppo della società di Adriano Olivetti può essere tacciata di paternalismo: fornire benefici "dall'alto" con l'effetto di comprimere i conflitti industriali. Ma si può notare anche come i diritti sindacali e la critica interna fossero presenti in Olivetti in misura maggiore rispetto alle altre aziende di grandi dimensioni nel secondo dopoguerra, dove il dissenso non veniva tollerato; i benefici del sistema dei servizi sociali erano impostati come dei diritti, non come delle concessioni. Inoltre, a differenza di altre realtà industriali dell'epoca, il progetto culturale e sociale olivettiano non aveva il fine di indurre la forza lavoro in una situazione di passività politica, comprandone il consenso. Esso intendeva invece promuovere la partecipazione costante degli operai e, almeno nelle intenzioni ideali, la codirezione di alcune funzioni aziendali²²². Umberto Chapperon sostiene in un'intervista che "Caratterizzava l'Olivetti una totale mancanza di privilegi, che si accompagnava a una politica meritocratica molto accentuata.... Sull'intero sistema di servizi sociali, non come mezzo paternalistico di gestione, ma come strumento di formazione della responsabilità, l'Olivetti aveva idee particolari."²²³ Dice anche Giuseppe Berta che la nuova articolazione del sistema industriale "... per Olivetti significava la possibilità di costruire un modello di integrazione tra organizzazione produttiva e organizzazione sociale attraverso il progressivo superamento, ma non la negazione a priori, della conflittualità"²²⁴, ed in seguito "...sembra opportuno parlare, per il riformismo aziendale olivettiano, di *dirigismo* piuttosto che di paternalismo."²²⁵ Il progetto comunitario intendeva sostituire la "lotta di classe" con la "lotta al privilegio", enfatizzando costantemente la sua missione di modernizzazione e razionalizzazione. E' curioso il fatto che all'epoca Adriano Olivetti fosse attaccato dai comunisti, la sua visione di sviluppo che tentava di ricomporre i conflitti era considerata una minaccia per il PCI di allora. Dall'altro lato l'esperimento del Movimento Comunità e le

²²¹ Alquati Romano, "Composizione organica del capitale e forza-lavoro alla Olivetti," *Quaderni Rossi*, n. 2, giugno 1962 e n. 3, giugno 1963, pp. 63-98; reperibile in Romano Alquati, *Sulla FIAT e Altri Scritti*, Feltrinelli, Milano, 1975, pp. 81-163.

²²² Bera, op. cit., p. 15.

²²³ Novara Francesco, p. 173.

²²⁴ Berta Giuseppe, p. 16.

²²⁵ Berta Giuseppe, p. 122.

idee filantropiche di Adriano suscitavano la diffidenza e l'ostilità della Confindustria e di buona parte dell'establishment politico. Lo stesso Olivetti, evidentemente consapevole delle critiche che venivano rivolte al suo modello, affermava pubblicamente di voler mantenere le istituzioni connesse ai servizi sociali il più possibile distanti dai paradigmi di assistenza basati sul paternalismo, sui favoritismi e sul privilegio. Per farlo ciò, intendeva costruire un modello di corporate welfare che fosse basato su criteri di selezione oggettiva, uguali per ogni impiegato, basati su un obbligo contrattuale e non sull'azione volontaria, che fosse amministrato secondo criteri di merito e di competenza²²⁶.

²²⁶ AA.VV., *Olivetti 1908-1958*, Società Olivetti, Ivrea, 1958, pp. 14-15.

4.3 Politica comunitaria

Il consiglio di gestione venne fondato nel 1948, si è trattato di un importante esperimento di democrazia industriale, in controtendenza con le linee di sviluppo dell'epoca, in cui le dirigenze aziendali tentavano di ridurre in ogni modo le frizioni e le interferenze esistenti alla loro capacità decisionale. Il suo statuto, elaborato con la collaborazione di Franco Momigliano e Franco Fortini, venne ratificato nel 1950 tramite un referendum da parte dei lavoratori. La composizione del consiglio era la seguente: un presidente, carica conferita in modo automatico al presidente della Olivetti, e otto consiglieri scelti per via elettiva a seconda delle categorie di appartenenza, tre gli impiegati, tre tra gli operai, uno tra i dirigenti ed uno ad elezione comune. Nel corso degli anni successivi non verranno applicate le componenti più radicali di questo documento, come l'art.28, che conferivano al consiglio di gestione dei poteri di indirizzo nell'ambito del controllo e della programmazione della produzione. Vennero invece applicate più di frequente le prerogative sancite nell'articolo 29, che riguardavano la possibilità di decidere la destinazione di una parte dei fondi di finanziamento dei servizi sociali.

Autonomia aziendale venne costituita nel 1955, fu una struttura che, essendo collegabile direttamente ad una delle massime cariche dell'azienda, era nella sua natura esposta a critiche. L'essere legati a Comunità e ad Adriano Olivetti gettava sospetti sulla possibile configurazione di "sindacato giallo", di fatto alle dipendenze della proprietà. In tal senso numerosi osservatori parlano di una "ingenuità politica" di Adriano Olivetti che, pur essendo un imprenditore dotato di grandi intuizioni, sembrava a volte non considerare la complessa struttura di rapporti di forza in cui era immersa l'azione politica, in particolare per quanto riguarda la struttura di alleanze e la necessità di temporeggiare per raggiungere degli obiettivi nel contesto politico italiano²²⁷. Molte delle riforme da lui intraprese gli attirarono simultaneamente l'ostilità sia dei sindacati che di Confindustria, dato che esse non erano

²²⁷ Alvi Geminello, *Le seduzioni economiche di Faust*, Adelphi, Milano, 1989, pp. 119-120.

configurabili con la strutture ideologiche predominanti all'epoca. Franco Ferrarotti, in tal senso, fa il confronto con il sindacalismo americano, il *business unionism*, privo di connotazioni politiche, che, a suo avviso, era un modello limitato e fallimentare perché privo del carburante ideologico e della connessione ad un struttura più vasta di rapporti di forza²²⁸.

Negli anni immediatamente successivi alla sua fondazione Autonomia Aziendale riscontrò un successo significativo, mettendo in difficoltà la CGIL, di fatto spiazzata dagli sviluppi organizzativi della Olvietti. Questo portò ad una operazione di “autocritica dall’alto”, tramite un articolo sul “Lavoro”, rivista legata alla CGIL, che contestava la linea ristretta e sconnessa dall’esperienza diretta dei lavoratori da parte della CGIL locale e del suo organo di informazione, il settimanale “Il tasto”. In effetti la configurazione di Autonomia Aziendale era piuttosto originale, cercava infatti di essere un sindacato non ideologico, attento alle trasformazioni industriali ed ai loro effetti sulla condizione operaia. L’indipendenza strutturale del sindacato doveva dimostrarsi in una forma particolare di apertura strategica: l’essere disposti sia alla collaborazione, sia al conflitto, a seconda della contingenza storica e delle opportunità di miglioramento delle condizioni di lavoro. Questo approccio era, almeno in parte, già presente nella FIOM: essa, pur avendo una visione di conflittualità strutturale legata ai rapporti di produzione capitalisti, tendeva ad essere meno ideologica, più pragmatica e vicina alle esigenze specifiche degli operai, rispetto alla componente nazionale dell’organizzazione²²⁹. Autonomia Aziendale, almeno in linea di principio, si voleva smarcare sia dal modello sindacale della CGIL, percepito come irragionevolmente conflittuale, sia da quello della CISL, considerato come troppo accondiscendente nei confronti della proprietà aziendale. Inoltre era presente la volontà di allontanare le attività sindacali dalla subordinazione sistematica agli obiettivi dei partiti, in particolare il PCI per quanto riguarda la CGIL e la DC per quanto riguarda la CISL negli anni '50. Questo avrebbe comportato una maggiore efficacia nella risoluzione delle controversie legate in modo specifico ed indissolubile con la contingenza della vita di fabbrica. Con l’evoluzione sempre più articolata delle tecniche di organizzazione produttiva, era sempre più attuabile e, sotto molti aspetti, necessario un coinvolgimento organizzato

²²⁸ Ferrarotti Franco, op. cit., pp. 26-28

²²⁹ Berta Giuseppe, op. cit., pp. 96-99

delle maestranze nella definizione delle operazioni di razionalizzazione e miglioramento tecnico. Dall'altro lato, alcune delle critiche possedevano un fondamento di verità, sostiene Giuseppe Berta che "Adriano Olivetti indubbiamente si servì in alcune situazioni del sindacato come di un mezzo di pressione per forzare la mano a una dirigenza aziendale passiva od ostile alla sua volontà di innovazione"²³⁰

Si sono verificati alcuni casi di allontanamento dovuti a divergenze tra gli obiettivi di Adriano Olivetti e quelli di alcuni dirigenti, si possono citare i casi di Alessandro Pizzorno del Centro Studi e Ricerche Sociali, per il supporto alla CIGL nel corso della tornata elettorale di fabbrica del 1956, e di Franco Momigliano, per analoghe divergenze politiche, entrambi inviati a Milano. Si allontanarono anche personaggi come Franco Fortini, Alessandro Pizzorno e Luciana Nassim, sempre per via della contraddizione insita nella condivisione potenziale di più appartenenze politiche. Buona parte degli autori minimizza l'impatto di queste vicende, sostenendo che il clima in Olivetti non era paragonabile ad altre aziende, dove esistevano reparti confino. Molti in fabbrica collaborano ai progetti di Adriano Olivetti, anche se non ne condividono appieno la prospettiva teorica e politica, si pensi a Libero Bigiaretti e Roberto Guiducci²³¹. Secondo alcuni testimoni, questi allontanamenti dalla sede centrale non erano effettuati in modo punitivo e, per alcuni individui dotati di particolare spirito di iniziativa, hanno costituito un'opportunità²³². Olivetti, secondo questo punto di vista, cercava lealtà, non fedeltà²³³.

Un altro episodio che è stato oggetto di discussione è fu l'allontanamento dalla sede centrale di Giovanni Enriques e Gino Martinoli, simultanei alla riduzione delle responsabilità conferite a Giuseppe Pero. Questo atto, effettuato al termine della seconda guerra mondiale dopo il ritorno degli Olivetti dall'esilio svizzero, fu visto da alcuni come una forma di ingratitudine, dato che i tre avevano gestito l'azienda in assenza dei proprietari ed avevano avuto l'abilità di preservarla senza distruzioni rilevanti. Gino Martinoli, che all'epoca fu inviato nella filiale di Barcellona, sostiene che, pur essendo stato all'epoca molto deluso, in

²³⁰ Berta Giuseppe, op. cit., p. 37.

²³¹ Gallino Luciano, op. cit., p. 84.

²³² Gallino Luciano, op. cit., pp. 82-83.

²³³ Lunati, intervista, 27° minuto.

una visione retrospettiva quell'allontanamento fu una delle condizioni necessarie per aprire il campo alle innovazioni radicali volte da Adriano Olivetti²³⁴.

Il rapporto tra commissione interna e consiglio di gestione era quindi a bassa intensità: il primo non si occupava di questioni produttive, il secondo interferiva raramente con la questione dei servizi sociali. Come è stato accennato in precedenza i sindacati mostrarono un particolare freddezza nei confronti dei progetti di Adriano Olivetti per quanto riguarda il rapporto tra capitale e lavoro. Non abbracciarono pienamente e, nel caso della CGIL, spesso criticarono questi propositi in quanto in contrasto con il loro ruolo e la loro concezione del mondo, secondo cui la lotta operaia era il primo strumento di elevazione delle condizioni di vita²³⁵. Inoltre, secondo questo punto di vista, l'Olivetti non rappresentava una discontinuità reale rispetto alle tradizionali forme di organizzazione capitalista e quindi non era riformabile dall'interno con metodi graduali.

Adriano Olivetti, secondo Giancarlo Lunati, intendeva utilizzare il Movimento Comunità per perseguire un fine meta-politico, di rinnovamento culturale, che poi avrebbe avuto in impatto concreto sulla realtà istituzionale del paese. Da questo punto di vista si pensava che "... la classe dirigente non è pronta alle cose nuove che debbono essere fatte, la sua cultura è vecchia; occorre stimolarla, organizzando un <gruppo di pressione> che non sia un nuovo partito politico, ma che passi orizzontalmente attraverso i partiti politici"²³⁶. L'identificazione della futura classe dirigente sarebbe dovuta passare tramite "una severissima e continua selezione morale e intellettuale", "una preparazione specializzata, mai disgiunta da una cultura totale" e da "una serie pluriennale di esperienze politiche differenziate"²³⁷.

²³⁴ D'Amicis Carlo, Fulvi Mirella (a cura di), *Conversando con Gino Martinoli*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma 1991, pp. 58-60.

²³⁵ Per una storia dettagliata delle lotte sindacali in Olivetti vedere Ronci Donatella, *Olivetti anni '50: patronalsocialismo, lotte operaie e Movimento Comunità*, Franco Angeli, Milano, 1980.

²³⁶ Lunati Giancarlo, *Con Adriano Olivetti alle elezioni del 1958*, Vanni Scheiwiller, 1985, p. 15.

²³⁷ Olivetti Adriano, *L'ordine politico delle comunità – dello Stato secondo le leggi dello spirito*, Edizioni di Comunità, Roma, 1946, pp. 157-158.

Inizialmente il Movimento Comunità ebbe un discreto successo al livello locale, arrivando a conquistare il 51% dei voti ad Ivrea, nel corso delle elezioni amministrative del 1956. Adriano Olivetti fu eletto sindaco della città, anche se poi si dimise a favore del sindaco precedente, Umberto Rossi, che nel frattempo aveva aderito al Movimento Comunità. Si approssimavano le elezioni politiche del 1958, ed all'interno di Comunità era acceso il dibattito riguardo l'opportunità di parteciparvi, Giancarlo Lunati sostiene che "1957 fu un anno di preparazione travagliata. Molti di noi speravano che la scelta politica non si traducesse in una scelta elettorale. Un conto era stimolare gli altri, premere perché si rinnovassero e un altro conto era scendere in campo, isolati contro tutti. Ero convinto che non occorresse uno sforzo elettorale per afferrare le idee nuove, ma che se a quello si fosse arrivati, meglio inserirsi dentro un partito amico piuttosto che correre l'avventura da soli."²³⁸ Molti erano contrari alla candidatura come indipendenti che, tenendo conto che nell'ambito della configurazione politico-istituzionale dell'epoca, poteva essere fortemente sconveniente. Si ipotizzava, da parte di una minoranza degli appartenenti al Movimento Comunità, un'alleanza e l'inserimento nelle liste con altre formazioni politiche dotate di visioni sociali affini. "I <partiti amici> potevano essere più di uno: quello repubblicano, quello socialista, quello socialdemocratico"²³⁹. Alla fine si decise di correre da soli e si realizzarono 171.708 voti alla Camera e 142.769 al Senato, portando all'elezione del solo Adriano Olivetti ed impedendo l'utilizzo dei resti al collegio nazionale. Questa situazione era, in proporzione allo sforzo effettuato, una sconfitta, che aveva comportato una dispersione di voti e di energie economiche e psicologiche. Come sostiene Giorgio Soavi "Il nostro Adriano aveva naso per tutto quello che gli piaceva fare, ma poco naso per quello che avrebbe amato: fare l'uomo politico in Italia"²⁴⁰.

Il fondamento del comunitarismo olivettiano era la sua intrinseca modernità, cosa che lo distingueva da altre prospettive che esaltavano la comunità come valore da recuperare, attraverso meccanismi di nostalgia localista e rurale, contrapponendola alla società industriale. Nel caso di Olivetti si ritrova un tentativo di sintesi, con un progetto comunitario che cerca di assumere tutte le innovazioni derivanti dalla tecnica e dall'organizzazione

²³⁸ Lunati Giancarlo, Con Adriano Olivetti alle elezioni del 1958, Vanni Scheiwiller, 1985, p. 19.

²³⁹ Lunati Giancarlo, Con Adriano Olivetti alle elezioni del 1958, Vanni Scheiwiller, 1985, p. 19.

²⁴⁰ Soavi Giorgio, Adriano Olivetti. Una sorpresa italiana, Rizzoli, Milano, 2001, p. 26.

produttiva moderna, cercando simultaneamente di risolverne le contraddizioni. In ogni caso il modello di comunità evoca l'idea di collaborazione e cooperazione, con un evidente distacco dai principi del liberalismo tradizionale e dal modello dell'*homo oeconomicus*, ma allo stesso tempo si richiama alla prospettiva federale, apportando quindi una deviazione dalla prospettiva tradizionale del centralismo socialista²⁴¹. Si intende, da questa prospettiva, ricercare la cooperazione con tutti gli strumenti possibili, ma senza per questo minare la libertà individuale, anzi lo scopo della comunità è proprio la costruzione degli strumenti economici e culturali necessari per poterla amplificare²⁴². In tal senso, è possibile trovare qualche analogia con le riflessioni contemporanee riguardanti il principio di sussidiarietà e l'organizzazione del welfare territoriale²⁴³.

Comunità era la “coordinazione delle funzioni individuali per un fine comune coodiretto”, il ruolo della fabbrica all'interno di essa era quello di un'agenzia che innescava e diffondeva lo sviluppo socio-economico nel territorio. In tal senso si può fare riferimento al modello della *company town*, dove l'attività industriale si pone in costante relazione con l'ambiente abitativo e sociale circostante, favorendone l'evoluzione e la modernizzazione. Anche da un punto vista politico, nota Enrico Sargentini come “Alcuni dei nostri operai e tecnici erano assessori, sindaci, amministratori nei loro comuni di provenienza e nelle loro funzioni cittadine trasferivano la cultura di lavoro e di vita appresa in Olivetti. L'officina o meglio la fabbrica era una estensione della loro comunità e viceversa. La fabbrica era il propulsore della loro comunità e loro erano i protagonisti della propulsione della loro

²⁴¹ Per un inquadramento della prospettiva comunitaria elaborata da Adriano Olivetti all'interno di un'analisi generale della genesi e degli sviluppi del comunitarismo, consultare Pazé Valentina, *Il comunitarismo*, Editori Laterza, Roma-Bari, 2004, pp. 74-80.

²⁴² Sotto questo punto di vista la visione Olivettiana è molto simile a quella di Simone Weil, vedere Weil Simone, *Réflexions sur les causes de la liberté et de l'oppression sociale*, Éditions Gallimard, Paris, 1955 ; trad.it. *Riflessioni sulle cause della libertà e dell'oppressione sociale*, Adelphi, Milano, 1983.

²⁴³ Vittadini Giorgio, *Che cosa è la sussidiarietà*, Guerini e Associati, Milano, 2007. Un'applicazione interessante dei principi del comunitarismo Olivettiano ai problemi attuali della Regione Lombardia è identificabile nel volume pubblicato dall'IRER, curato da Geminello Alvi, che contiene contributi di Luca Fantacci, Filippo Pretolani e Gianluca Poldi. IRER – Istituto Regionale di Ricerca della Lombardia, *Identità comunitaria e sviluppo della Lombardia*, IRER – Istituto Regionale di Ricerca della Lombardia, Quaderni di Ricerca n°8, Milano, 1999.

fabbrica.”²⁴⁴. Tutto ciò doveva contribuire alla presa di coscienza, da parte dei lavoratori, dei fini complessivi del loro lavoro, che pur essendo frammentato in mansioni parcellizzate, poteva costruire ricchezza visibile nell’ambiente circostante ed apportava un miglioramento concreto alle condizioni di vita. Questo elemento era ben chiaro nei progetti di Olivetti, che, attraverso le Edizioni Comunità, pubblicò testi come *La condizione operaia* di Simone Weil, in cui si sottolineava la necessità di ripristinare l’orgoglio del lavoro, la consapevolezza della sua utilità complessiva, nell’abito dell’epoca della tecnica e della costante disumanizzazione nella definizione dei processi produttivi²⁴⁵.

Il movimento si appoggiava su una rete di centri comunitari, che fungevano da punto di ritrovo, luogo per dibattiti e conferenze, spazio per l’allestimento di piccole biblioteche, punto di discussione delle strategie di sviluppo locale. Questi centri fornirono uno stimolo interessante per aumentare la consapevolezza sui problemi dell’amministrazione locale e furono responsabili di una parte della crescita culturale della zona. Secondo alcuni testimoni il confine tra impiego in azienda ed attivismo nel Movimento comunità era labile “... capitava spesso di trovare le stesse persone in posizioni differenti. Erano cioè impiegati della fabbrica o dirigenti-intellettuali della Olivetti, che fungevano anche da animatori o leader delle suddette attività esterne. In altri casi erano persone che avevano passato un certo periodo in fabbrica e in seguito erano state distaccate presso il Movimento Comunità” e poi “... agli occhi dei molti che avevano rapporti con l’azienda nel territorio a essa circostante appariva difficile distinguere – e talvolta non aveva nemmeno senso - tra quella che era un’attività svolta per l’azienda e quella che era invece un’attività collegata al Movimento Comunità”²⁴⁶. Questo modello non era esente da critiche, le doppie carriere nell’azienda e nel movimento politico potevano risultare sospette. Inoltre veniva criticato “l’asservimento degli intellettuali alla produzione”, dato che un eccessivo coinvolgimento di studiosi, letterati ed artisti con una realtà industriale era vissuto da alcuni osservatori esterni come una contaminazione che poteva intaccare la libertà di ricerca e di espressione. In questo contesto gli intellettuali legati all’azienda furono integrati nei processi produttivi, essi svolsero un

²⁴⁴ Sargentini Enrico, *Tre anni con Adriano Olivetti – Ricordo d’un sogno*- Manoscritto non pubblicato.

²⁴⁵ Weil Simone, *La condition ouvrière*, Paris, Gallimard, 1951; trad. it.: *La condizione operaia*, Milano, Mondadori, 1990.

²⁴⁶ Gallino Luciano, op. cit., p. 117.

ruolo fondamentale per la costruzione dell'immagine esterna dell'impresa e per mantenere una forte cultura aziendale. E' inoltre da sottolineare la profonda correlazione esistente "tra merci ed idee"²⁴⁷ dal punto di vista della concezione, della qualità e del design. Gli uomini di cultura presenti in Olivetti non furono esenti da critiche, essi furono definiti "corte feudale". Questo tipo di situazione non fu esente da critiche, in particolare perché si osservava come il destino di molti intellettuali nel capitalismo postbellico fosse quella di essere inglobati nei meccanismi di valorizzazione capitalista, essi erano spinti a subordinare ai profitti aziendali le loro capacità creative e di elaborazione simbolica. Infine, furono criticate da parte della FIOM alcune adesioni al movimento comunità per via del sospetto che esse, più che essere ispirata da motivazioni ideali o politiche, erano motivate dal desiderio di accelerare la carriera, questo in particolare per quanto riguarda gli impiegati che intendevano diventare dirigenti²⁴⁸. Valerio Castronovo ha definito gli aderenti al progetto politico comunitario come appartenenti a quella "<terza forza>, ossia una sinistra laica e di formazione neo illuminista, tendente a mutare modelli di pensiero e d'azione dalla cultura progressista nord europea e americana". "Secondo Franco Ferrarotti "... l'<errore> del Movimento Comunità e di Olivetti, in particolare, è stato quello di essere molto in anticipo sul proprio tempo..... Adriano Olivetti per formazione, per una serie di ragioni che un giorno andranno esplorate, non apparteneva alla cultura storicista italiana di maggioranza." .

Il territorialismo del progetto Olivettiano è comunque degno di interesse ai giorni nostri dato che non si fondava su basi pre-moderne, come l'elogio delle tradizioni passate o l'attaccamento ad un gruppo etno-linguistico, ma si basava sull'apertura ai processi economici, tecnologici e sociali. Esso tendeva invece a costruire i mezzi per adattare queste onde di cambiamento alle esigenze specifiche del territorio, cercando di fornire ad ognuno gli strumenti per cogliere a pieno tali sviluppi. Sotto questo punto di vista il comunitarismo Olivettiano non deve essere confuso con alcuni movimenti di "ri-provincializzazione" che sono emersi negli ultimi anni, esso aveva infatti una matrice cosmopolita e non legata ad una nazione, lingua, religione o etnia specifica. L'originalità ed il carattere eccezionale del

²⁴⁷ Intervista ad Umberto Chapperon, che ha lavorato nell'Ufficio Relazioni Sindacali dell'Olivetti dal 1958 al 1973, reperibile in Novara Francesco, Rozzi Renato, Garruccio Roberta (a cura di), *Uomini e lavoro alla Olivetti*, mondadori, Milano, 2005, p. 169.

²⁴⁸ Berta Giuseppe, op. cit., pp. 108-109.

Movimento Comunità furono spesso un ostacolo notevole, la configurazione dei partiti italiani negli anni '50 assumeva caratteristiche di forte rigidità, con una paradossale interdipendenza tra Democrazia Cristiana e Partito Comunista nel mantenere la stabilità del sistema.

5 La rottura dello schema di sviluppo

5.1 La parabola dell'informatica

Il '900, secolo di enormi cambiamenti economici e politici, è caratterizzato anche dall'ascesa di nuovi settori industriali, ed in particolare dalla centralità che assumerà lo sviluppo dell'elettronica per tutte le altre forme di produzione²⁴⁹. La Olivetti riuscì a cogliere in anticipo parte di questi sviluppi: secondo Luciano Gallino, nel periodo che va dalla fine della seconda guerra mondiale agli anni '60, la Olivetti “giunse ad avere circa 1.500 addetti ad attività complessivamente definibili come ricerca, sviluppo e progettazione, su una forza lavoro che in Italia superava di poco i 14.000 addetti. Inoltre aveva rapporti con università italiane e centri di ricerca negli Stati Uniti”²⁵⁰ Questo forte investimento in R&D era possibile anche per la dimensione medio-elevata dell'azienda, che permetteva di concentrare risorse ed investimenti in attività non direttamente connesse alle immediate esigenze di produzione.

Pochi anni dopo la fine del secondo conflitto mondiale la Olivetti iniziò il suo percorso di esplorazione delle nuove tecnologie elettroniche: nel 1949, a Ivrea, venne costituito il primo centro di studio finalizzato alla sperimentazione delle tecnologie basate sull'elettronica e nel 1950 si stabilì un contatto con Mauro Picone, direttore dell' INAC - Istituto Nazionale per la Applicazioni del Calcolo presso il CNR, per progettare la

²⁴⁹ Chandler Alfred D., *Inventing the Electronic Century*, The Free Press, New York, 2001; trad. it. *La rivoluzione elettronica: I protagonisti della storia dell'elettronica e dell'informatica*, Università Bocconi Editore, Milano, 2003; Rosenberg, Nathan – Mowey, David, *Paths of Innovation. Technological Change in 20th Century America*, Cambridge University Press, 1998; trad.it. *Il secolo dell'innovazione*, Università Bocconi Editore, Milano, 2001, pp. 105-141.

²⁵⁰ Gallino Luciano, op. cit, p. 11.

realizzazione di macchine da calcolo elettroniche²⁵¹. La società di Ivrea inviò quindi Michele Canepa, un membro del proprio staff di ingegneri, presso l'università di Harvard, negli Stati Uniti. Qui venne avviata una collaborazione con Howard Hathaway Aiken, uno dei pionieri della tecnologia informatica, che all'epoca stava realizzando l'elaboratore Mark IV. Successivamente, nel 1952 Olivetti stabilì inoltre un centro di osservazione a New Canan, nel Connecticut, per intercettare gli sviluppi dell'elettronica e delle macchine logiche: il progetto era seguito da Dino Olivetti, fratello di Adriano e dirigente della Olivetti Corporation of America, e dallo stesso Michele Canepa. Nel 1954, tramite una collaborazione con l'Università di Pisa per la realizzazione di calcolatori scientifici, avvennero le prime operazioni effettuate in Italia: l'università si trovava in modo inaspettato con un 120 milioni di lire di fondi da utilizzare, dato che aveva perso la possibilità di ospitare la costruzione di un sincrotrone che invece fu realizzato a Frascati. Grazie all'intervento di Enrico Fermi fu possibile sbloccare i fondi, che vennero investiti nella ricerca elettronica, rendendo possibile la realizzazione della CEP, la Calcolatrice Elettronica Pisana, a cui l'Olivetti contribuì sia da un punto di vista finanziario, sia dislocando alcuni dei suoi migliori ingegneri.

Si trattò di una operazione originale nel contesto italiano dell'epoca, che era dominato da una scarsa collaborazione tra imprese ed università, e da un modello di "innovazione senza ricerca.". In questo contesto iniziò la collaborazione con Mario Tchou, ingegnere italo-cinese che fino a quel momento era stato *associate professor* presso la Columbia University²⁵². Roberto Olivetti²⁵³, uno dei figli di Adriano, fu tra i componenti della famiglia che

²⁵¹ Per un profilo complessivo sull'evoluzione dell'informatica in Italia vedere Zane Marcello, *Storia e memoria del personal computer – Il caso italiano*, Jaca Book, Milano, 2008. Per vedere il caso specifico della Olivetti e del suo rapporto con l'informatica italiana vedere Piol Elserino, *Il sogno di un'impresa - Dall'Olivetti al venture capital: una vita nell'information technology*, Il Sole 24 Ore, 2004; De Witt Giovanni, *Dalla meccanica all'elettronica: cronaca di una mutazione genetica*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma, 1997; De Witt Giovanni, *Le fabbriche ed il mondo – L'Olivetti industriale nella competizione globale (1950-90)*, FrancoAngeli, Milano, 2005.

²⁵² Rao Giuseppe, "Mario Tchou e l'Olivetti Elea 9003", in *Limes – Rivista Italiana di Geopolitica*, n°4 2008, Gruppo editoriale l'Espresso, Roma, 2008.

²⁵³ Sulla figura di Roberto Olivetti vedere Olivetti Desire (a cura di), *Roberto Olivetti*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma, 2003. Vedere anche Consultare anche Gemelli Giuliana, Federico Squazzoni, "Informatica ed

sostennero con maggiore forza l'impegno nel settore elettronico. Secondo Gino Martinoli fu lui, nel 1954, a convincere il padre a finanziare le attività del laboratorio di Pisa²⁵⁴. Tra quelli che facevano parte del gruppo di ricerca c'erano, oltre a Mario Tchou, il designer Ettore Sottsass, il neolaureato Piergiorgio Perrotto, Matin Friedmann, tra gli sviluppatori della tecnologia di memoria a nuclei di ferrite, Giorgio Sacerdoti, che aveva collaborato a Napoli nel montaggio del Mark 1 e che discusse la prima tesi di laurea sui calcolatori elettronici²⁵⁵. In seguito, nel 1955, venne aperto un Laboratorio di Ricerche Elettroniche nel quartiere pisano di Barbaricina, sotto la direzione di Mario Tchou. Nel 1957, al fine di attivare la produzione di componenti per le macchine elettroniche, venne costituita anche la SGS S.p.a., la Società Generale Semiconduttori, in collaborazione prima con la Telettra e poi con la Fairchild. Questa società venne creata, su volontà di Roberto Olivetti e Mario Tchou, per rendersi maggiormente indipendenti dal mercato americano per quanto riguarda l'approvvigionamento di componenti. Infine, nel 1958, le attività di ricerca riguardanti il calcolo elettronico verranno spostate a Borgolombardo, nel territorio milanese.

Stefano Iannitti sottolinea come fosse anomalo questo livello di investimento: "A quei tempi l'elettronica era estranea non solo alla pratica ma soprattutto alla mentalità dei dirigenti e dei progettisti, che ritenevano assurdo, con il tipico modo di pensare italiano, investire risorse umane nella ricerca quando le cose andavano già a gonfie vele con i prodotti meccanici. Per Adriano Olivetti non era così: capì che l'elettronica era un potenziale elemento di disturbo sul cui terreno l'azienda non poteva trovarsi impreparata; per questo ritenne importante investire in questo settore estremamente avanzato e altrettanto rischioso, con una risolutezza e una determinazione che molti definirono follia"²⁵⁶.

elettronica negli anni sessanta. Il ruolo di Roberto Olivetti attraverso l'archivio storico della società Olivetti", in Gemelli Giuliana (a cura di), *Politiche scientifiche e strategie d'impresa: le culture olivettiane ed i loro contesti*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma, 2005, pp. 257-308.

²⁵⁴ D'Amicis Carlo, Fulvi Mirella (a cura di), *Conversando con Gino Martinoli*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma 1991, pp. 52-53.

²⁵⁵ Sul contributo di Giorgio Sacerdoti vedere Rao Giuseppe, "Giorgio Sacerdoti: un grande italiano, un grande olivettiano", in *Varieventuali*, 22 Giugno 2005, Cooperativa Rosse Torri, Ivrea, 2005.

²⁵⁶ Iannitti Stefano, "L'Elea 9003 e l'avventura dell'informatica italiana", in Semplici Stefano (a cura di), *Un'azienda e un'utopia. Adriano Olivetti 1945-1960*, Il Mulino, Bologna, 2001, pp. 250.

Già nel 1955, in un discorso ai dipendenti di Ivrea, Adriano Olivetti esponeva la sua visione strategica sullo sviluppo dell'elettronica e sul suo desiderio di entrare rapidamente in questo settore. Fu uno dei pochi ad intuire prontamente la rilevanza delle tecnologie elettroniche, con le seguenti applicazioni informatiche, e l'impatto che avrebbero avuto sui mercati. Egli disse che: "Nel campo dell'elettronica, ove soltanto le più grandi fabbriche americane hanno da anni la precedenza, lavoriamo metodicamente da quattro anni dedicandoci a un ramo nuovo. Una nuova sezione di ricerca potrà sorgere nei prossimi anni per sviluppare gli aspetti scientifici dell'elettronica, poiché questa rapidamente condiziona nel bene e nel male l'ansia di progresso della civiltà di oggi. Noi non potremo essere assenti da questo settore per molti aspetti decisivo."²⁵⁷.

Nel 1955 in Italia erano presenti solo due istituzioni che, grazie all'ausilio dei fondi del piano Marshall, possedevano degli elaboratori elettronici: la prima fu il Centro Calcoli Numerici del Politecnico di Milano, che aveva installato nel 1954 un modello CRC-102A della Computer Research Corporation. La macchina costò 115.000 dollari, fu prelevata direttamente dalla fabbrica negli Stati Uniti e fu utilizzata da aziende come Edison, per i calcoli legati alla costruzione di grandi strutture di ingegneria civile, e Pirelli, per simulare la formazione dei campi elettrici nei cavi. La seconda istituzione ad adottare questo tipo di elaboratori fu la sede napoletana dell'Istituto Nazionale per le Applicazioni del calcolo del CNR, che possedeva un Ferranti Mark 1, acquistato nel 1955 al costo di 300 milioni di lire; il calcolatore arrivò in componenti separate da montare e richiese quasi un anno di tempo per divenire completamente operativo.

Lo sviluppo dell'Elea 9003 fu portato a termine nel 1959, l'elaboratore era stato realizzato con una configurazione ergonomica avanzata e con l'apporto del designer Ettore Sottsass. Il calcolatore vinse nello stesso anno il Compasso d'Oro, un premio assegnato annualmente per ai prodotti con il migliore design industriale. Ciò che differenziava l'estetica e l'ergonomia dell'Elea 9003 rispetto agli altri elaboratori dell'epoca era il fatto che i vani che lo componevano, in cui erano contenute le unità di processo e le memorie, non

²⁵⁷ Olivetti Adriano, *Città dell'Uomo*, Edizioni Comunità, Milano, 1960; Nuova Edizione del 2001 a cura di Giuseppe Berta, p. 106.

erano più alti di 140 centimetri, rendendoli uniformi rispetto ad altri mobili per ufficio. Questo permetteva a tecnici ed utenti una maggiore accessibilità in caso di operazioni di manutenzione, consentendo anche di mantenere il contatto visivo con altre persone nel caso in cui l'elaboratore fosse stato posto al centro di una sala operativa. Il nome Elea era simultaneamente un acronimo, stante per Elaboratore Elettronico Automatico, ed un citazione della scuola di Elea, centro di pensiero nell'antica Grecia. Il processo di sviluppo partì con l'Elea 9001, ideato e realizzato nel 1957, un calcolatore progettato basandosi su una tecnologia a valvole termoioniche. In seguito, su indicazione dell'Ing. Mario Tchou, si slittò verso una tecnologia a transistor, che effettivamente divenne il paradigma dominante negli anni successivi. Venne ideato un progetto ibrido, l'Elea 9002, ed infine fu ultimato e messo in commercio un modello interamente basato sui transistor l'Elea 9003, presentato l'8 Novembre del 1959 al Presidente della Repubblica Giovanni Gronchi e successivamente prodotto in serie. Il passaggio alla tecnologia a transistor permise di eliminare dei problemi di manutenzione che erano strutturalmente connessi con l'utilizzo di grandi quantità di valvole, queste infatti si guastavano con grande frequenza, bloccando continuamente i sistemi, rendendo lento ed inefficiente il lavoro con gli elaboratori. Il primo esemplare di Elea 9003 fu venduto alla Marzotto, un'azienda tessile localizzata a Valdagno, nel vicentino. Seguirono aziende come la Fiat, la Cogne ed il Monte dei Paschi di Siena; in seguito, fino al 1961, furono venduti circa 40 esemplari. La costruzione di questo elaboratore permise alla Olivetti di raggiungere lo status di pioniere nel mercato italiano, con un buon posizionamento sul mercato internazionale, dato che questa macchina era una delle prime ad essere prodotta con una tecnologia superiore a quella delle valvole termoioniche.

L'Elea 9003 si basava su un'architettura a 6 bit (più uno con il controllo di parità) con un sistema di memoria a nuclei di ferrite con 20.000 posizioni estendibile a 160.000, ed una potenza di elaborazione di circa 100.000 operazioni al secondo. Era possibile immettere dati tramite tastiera, nastro magnetico e con il consueto sistema delle schede perforate. Venne realizzato anche un video divulgativo, *Elea classe 9000*, che con un taglio di tipo documentaristico promulgava la nuova frontiera dei calcolatori; il filmato era stato realizzato con la regia di Nelo Risi, le musiche di Luciano Berio ed i testi di Muzio Mazocchi

Alemanni²⁵⁸. Il tentativo di unire le due culture non sarà sempre felice: non mancarono tensioni tra la “bit generation”, gli sviluppatori delle prime tecnologie informatiche a Borgolombardo, ed il resto dei quadri presenti ad Ivrea. Lo sviluppo delle nuove tecnologie elettroniche era qualcosa di astratto, un comparto che assorbiva risorse senza produrre profitti significativi e che era percepito come distante, fisicamente ed organizzativamente, dalla macchina sociale presente nel resto dell’organizzazione.



Fig. 5.1. ELEA 9003: visuale complessiva del calcolatore.

²⁵⁸ Sullo sviluppo dell’elettronica in Olivetti si veda Rao Giuseppe, prefazione agli atti del convegno di *Communitas 2002* del del 3 Settembre 2005. AA.VV., *Gli Olivetti e il Socialismo - interventi al convegno Communitas 2002*, i Quaderni n°3, Editoriale il Ponte, 2006. Aluffi Ugo, Avalle Vico, Ferito Pino, *Il nostro Adriano*, Tipografia Ferraro, Ivrea, 1995, pp. 5-33. Sul caso dell’Elea 9003 una testimonianza interessante si trova anche in Bellissario Maria, *Donna & Top Manager*, Rizzoli, Milano, 1987.

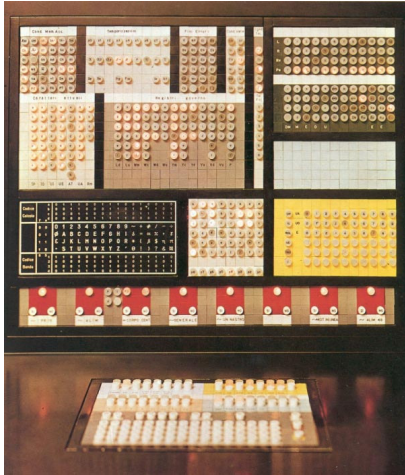


Fig. 5.2. ELEA 9003: il quadro di controllo.

Nel 1961 morì in un incidente stradale Mario Tchou, un individuo detta di molti insostituibile; questo evento che costituì un colpo molto duro dato che si combinava alla morte di Adriano Olivetti avvenuta l'anno prima. Nello stesso anno venne realizzato anche un modello ridotto di calcolatore, l'Elea 6001, concepito per organizzazioni di dimensioni minori e per le piccole e medie imprese, che venne venduto in varie centinaia di esemplari tra il 1961 ed il 1965, coprendo circa un quarto del mercato italiano dei mainframe di medie dimensioni²⁵⁹. Nel 1962 venne istituita la Divisione Elettronica Olivetti, che ebbe la sua sede a Pregnana Milanese ed i suoi stabilimenti di produzione a Caluso, nei pressi di Ivrea, inglobando il Laboratorio di Borgolombardo ed impegnando complessivamente 3.000 persone.

Nonostante la vendita delle Divisione Elettronica effettuata nel 1964, ci fu un gruppo di ingegneri che continuò a lavorare allo sviluppo di macchine calcolatrici elettroniche. Esso era coordinato da Pier Giorgio Perotto, che dal 1957 si occupava di questo filone tecnologico lavorando nel Laboratorio di Barbaricina. Alberto Gobbi racconta che "Il Gruppo aveva in Perotto un capo meraviglioso, con un indiscusso perstigio e una notevolissima personalità.

²⁵⁹ Si veda la testimonianza di Stefano Iannitti, "L'Elea 9003 e l'avventura dell'informatica italiana", in Semplici Stefano (a cura di), *Un'azienda e un'utopia. Adriano Olivetti 1945-1960*, Il Mulino, Bologna, 2001, pp. 247-57. Considerare anche Gallino Luciano, *La scomparsa dell'Italia industriale*, Einaudi, Torino, 2003, pp. 15-27.

Era un uomo molto democratico: nessuno l'ha mai sentito alzare la voce per imporre le sue direttive o per farsi obbedire ... il suo prestigio come progettista e come persona era talmente alto che non aveva bisogno d'insistere per far prevalere il suo punto di vista.”

Nel 1965 fu presentata prima a New York, in seguito a Mosca e a Milano, la P101, o Programma 101, che da molti è considerata un precursore del personal computer²⁶⁰. Essa era all'epoca considerata all'avanguardia per le sue piccole dimensioni, la programmabilità e l'immissione dati per via elettronica. Il livello di portabilità era analogo a quello dei PC contemporanei, anche se era una macchina priva di schermo inteso in senso moderno, dove l'interfaccia per gli utenti era una stampante su nastro, analoga a quelle delle calcolatrici. Ne furono venduti 44.000 esemplari tra il 1966 ed il 1971, per poi soccombere alla concorrenza dei produttori giapponesi, strategicamente avvantaggiati dai prezzi molto ridotti che potevano imporre nei settori merceologici in cui si erano inseriti.

Il mancato sfruttamento delle potenzialità del prodotto ha generato molte discussioni, una testimonianza interessante è quella del manager Enrico Pesatori: “Il problema fu che l'Olivetti non ha avuto la capacità o la visione di capire l'importanza di un prodotto che, in quel momento era apprezzato moltissimo e, soprattutto, non è stata in grado di dargli un seguito, cosa che avrebbe potuto trasformarla in ciò che poi è diventata HP.” E poi: “Secondo me, l'errore principale è stato di non aver preso in considerazione il mercato statunitense come il mercato di riferimento. Cercando di realizzare un prodotto che fosse adatto a tutti, si è perso di vista l'unico mercato che contava veramente, perdendo il treno successivo”²⁶¹. Il vantaggio acquisito non fu mantenuto, dato che i profitti non furono investiti con maggiore celerità nella costruzione di modelli più avanzati e nella continua

²⁶⁰ Lo stesso Pier Giorgio Perotto descrive questa esperienza in un libro: Perotto Pier Giorgio, *Programma 101*, Sperling&Kupfer, Milano, 1995. Reperibile on-line anche su <http://www.piergiorgioperotto.it/libriperotto/programma%20101/101.htm> Vedere anche Zane Marcello, *Storia e memoria del personal computer – Il caso italiano*, Jaca Book, Milano, 2008, pp. 25-29. Vedere anche Rao Giuseppe “Perotto, il Davide Olivetti controIBM”, in *l'Unità*, 26 Febbraio 2002, Nuova Iniziativa Editoriale, Roma, 2002.

²⁶¹ Kostoris Fiorella, Rossi Gianfranco, *I leoni della Silicon Vally – Storie geniali di italiani all'estero*, Guerini e Associati, Milano, 2008, p. 134.

ricerca di salti tecnologici. Questo è un fattore fondamentale nei mercati ad alto tasso di innovazione, come quelli legati all'informatica, in assenza del quale le condizioni di profittabilità declinano rapidamente.

5.2 I limiti del modello di business

Il modello di business della Olivetti, fondato sull'investimento in capitale umano sull'innovazione tecnologica, creativa ed organizzativa, fu spezzato nei primi anni '60. Ci fu il concorso di diversi fattori: la fragilità del sistema di corporate governance, l'instabilità causata dalle grandi operazioni di acquisizione, il difficile passaggio al settore elettronico, il colpo subito da Adriano Olivetti nelle elezioni del 1958 e, ovviamente, la fine del suo stile di leadership con la morte avvenuta nel 1960.

Un primo aspetto importante fu l'affidarsi, nel quindicennio successivo alla seconda guerra mondiale, prevalentemente all'autofinanziamento: questo strumento fu efficace per una determinata fase storica, ma smise di funzionare nei primi anni '60. Fu sottovalutata la necessità di un aumento di capitale e di un ricorso a forme di finanziamento esterne: il flusso di cassa generato da prodotti di grande successo, come la Divisumma, permise per un dato periodo di tempo di mantenere un elevato tasso di investimento ricorrendo principalmente alle risorse interne. Un limite di Adriano Olivetti era, secondo alcuni, stata la sua scarsa familiarità con gli strumenti finanziari ed un pregiudizio negativo, in parte ereditato dal padre, nei confronti di essi. Solo nel 1960 fu possibile quotarsi in borsa, strumento per il reperimento di capitali che era stato suggerito in precedenza da molti, in particolare da Raffaele Mattioli di Mediobanca²⁶². Dal 1956 al 1962 il capitale sociale della Olivetti passò dai 7,8 miliardi a 60 miliardi di lire, a cui contribuirono circa due terzi dei componenti della famiglia Olivetti, che all'epoca era divisa in sei rami.

Lo sviluppo del settore elettronico richiedeva ingenti investimenti, che non potevano essere monetizzati nel breve termine. Questo fattore venne a sommarsi con gli effetti dell'acquisizione Underwood, avvenuta nel 1959, prima con una partecipazione del 34%, per una cifra pari a 8,7 milioni di dollari, che arriverà al 91% pochi anni dopo, che privarono di liquidità le casse dell'azienda. La sconfitta elettorale del 1958 e le sue conseguenze nella politica aziendale resero inoltre maggiormente frizionale la gestione di

²⁶² Piluso Giandomenico, *Mediobanca – Tra regole e mercato*, Egea, Milano, 2005, p. 110.

questi problemi; Adriano Olivetti non ebbe la possibilità di portare a termine le operazioni di riconfigurazione, vista la sua fine prematura. Il sistema della corporate governance era probabilmente inadeguato, fino al 1960 l'azienda non aveva reperito capitali sul mercato borsistico nonostante l'espansione costante degli anni precedenti. Come accade sovente nei casi di aziende in forte crescita, si presentano dei nodi da risolvere per quanto riguarda l'impalcatura della proprietà familiare, i conflitti tra gli azionisti, tra le fazioni proprietarie ed il management, che sono di difficile risoluzione e che configurano una situazione problematica nel governo dell'impresa²⁶³. Il sistema su cui si basava il modello di sviluppo era mutato, una serie di shock esogeni ed endogeni ne avevano minato la stabilità e la capacità di durare nel tempo.

Per quanto riguarda l'acquisizione della Underwood, Gianluigi Gabetti sostiene che nell'ambito dell'elaborazione della decisione di acquisto "Eravamo in larga maggioranza per lasciare la partita: l'azienda appariva di valore dubbio, con un apparato industriale non più all'altezza dei tempi, conti allarmanti e una evidente carenza sotto il profilo finanziario"²⁶⁴. Nonostante ciò, Olivetti decise di procedere comunque con l'operazione, pensando che essa avrebbe posto un ponte di natura commerciale, facilitando l'espansione dell'azienda all'interno nell'enorme mercato interno statunitense. L'imprenditore di Ivrea, infatti, credeva fermamente che gli Stati Uniti rappresentassero una realtà economica e politica in costante espansione, e che un'adeguata penetrazione nel centro del capitalismo mondiale fosse

²⁶³ Il problema riguardante la struttura proprietaria della Olivetti è trattato in Rugafiori Paride, *Imprenditori e manager nella storia d'Italia*, Editori Laterza, Roma-Bari, 1999, p. 87. Una rassegna sulle caratteristiche peculiari del *family business* è Colli Andrea, *Capitalismo familiare*, Il Mulino, Bologna, 2006. Un testo esemplare sulla dinamica di grandi famiglie proprietarie è Landes David, *Dynasties: Fortunes and Misfortunes of the World's Great Family Businesses*, Viking Adult (Penguin Group), New York, 2006; trad. it. *Dinastie. Fortune e sfortune delle grandi aziende familiari*, Garzanti, Milano, 2007. Per una panoramica dei problemi della *corporate governance* consultare Colli Andrea, *Corporate governance e assetti proprietari – Genesi, dinamiche e comparazioni internazionali*, Marsilio, Venezia, 2006.

²⁶⁴ Gabetti Gianluigi, "La Underwood: miracolo italiano o passo falso?", in Semplici Stefano (a cura di), *Un'azienda e un'utopia. Adriano Olivetti 1945-1960*, Il Mulino, Bologna, 2001, p. 104. Vedere anche l'intervento dello stesso autore, intitolato "L'internazionalizzazione del sistema produttivo italiano, nel convegno di Communitas 2002 del 28 Settembre 2007, reperibile in AA.VV., *La Realtà dell'Utopia. L'attualità di Adriano Olivetti*, Communitas 2002, Roma, 2008, pp. 127-137.

imprescindibile per il futuro di un'azienda focalizzata su una strategia di crescita. Infatti la Underwood si rivelò utile principalmente per la rete di distribuzione, mentre il grande stabilimento di Hartford era basato su tecnologie obsolete e venne chiuso dopo solo un anno dall'acquisizione. Ci fu anche un problema con il dipartimento della giustizia americano, che avviò una procedura antitrust, ma la vicenda si risolse rapidamente grazie all'aiuto del famoso giurista Oscar Cox. Gianluigi Gabetti sostiene anche che l'operazione Underwood non fu la causa del dissesto finanziario della Olivetti, che portò all'adozione di un gruppo di intervento, formato da FIAT, Mediobanca, IMI, Centrale e Pirelli, nel 1964. Secondo questo testimone la perdita legata a questa operazione fu di circa 30 milioni di dollari dell'epoca²⁶⁵, anche se questa valutazione non tiene conto di alcuni benefici correlati che portarono l'operazione ad essere un successo, come dei forti guadagni sulle forniture che portarono ad un apprezzamento del titolo in borsa. Secondo questa prospettiva, la crisi borsistica legata alle nazionalizzazioni del 1963 fu una delle cause fondamentali della difficoltà finanziaria della Olivetti, combinata ad una lotta esistente tra gli azionisti per ottenere il controllo dell'azienda.

Nella vicenda fu molto importante il ruolo di Mediobanca, istituzione all'epoca guidata da Enrico Cuccia che ne orientava in modo strategico le operazioni di *merchant banking*. Il loro intervento, come spesso accadeva consisteva in un misto di risorse economiche, networking nella comunità finanziaria ed attività di consulenza su strategia e corporate governance. Questo permetteva di svolgere la funzione di grande regolatore nell'abito del capitalismo italiano, orientando la struttura degli assetti proprietari delle grandi imprese, gestendo volta per volta la loro evoluzione e diventando uno dei perni fondamentali del sistema economico italiano²⁶⁶. Roberto Olivetti, per sanare una situazione di dissenso nel management e tra le varie componenti della famiglia Olivetti, chiese a Raffaele Mattioli, presidente della Banca Commerciale Italiana, di studiare un piano per costituire un gruppo di intervento capace di acquisire il 50% delle azioni. Questa operazione aveva lo scopo di

²⁶⁵ Gabetti Gianluigi, testimonianza contenuta in Stefano Semplici, op. cit., p. 104.

²⁶⁶ Sull'operato di Mediobanca tra anni '50 e '60, vedere Piluso Giandomenico, *Mediobanca – Tra regole e mercato*, Egea, Milano, 2005, pp. 73-111. Per una storia generale del rapporto banca-impresa in Italia consultare Piluso Giandomenico, *Il banchiere dimezzato - Finanza e impresa in Italia*, Marsilio, Venezia, 2004.

rilanciare l'azienda sul piano della concorrenza internazionale, effettuando una ristrutturazione organizzativa sul modello della M-form multi divisionale, un problema analogo a quello che Fiat e Pirelli affrontavano nello stesso periodo²⁶⁷. Le negoziazioni con la banca commerciale vennero interrotte, nel contesto di una congiuntura economica sfavorevole, alla scomparsa del presidente Giuseppe Pero e in concomitanza con il crollo in borsa del titolo azionario, che dal 1962 al 1964 passò dal valore di 11.000 lire a 1535 lire. Bruno Visentini, vicepresidente dell'IRI, venne contattato dagli Olivetti e coinvolse gli altri attori che parteciperanno all'intervento, Pirelli, Centrale, Sade, Imi e Mediobanca. Secondo un testimone come Ottorino Beltrami "Il gruppo di intervento era stato costruito per salvare l'Olivetti anche se non aveva nessun bisogno di essere salvata i debiti erano modesti e ampiamente coperti dai crediti per il rimborso dell'IGE [imposta generale sulle entrate] sulle esportazioni". Sembra quindi che tale flusso finanziario, pari a 10 miliardi lire, avrebbe stabilizzato la situazione, anche se lo stesso Beltrami aggiunge che "L'errore fatto non solo da Roberto Olivetti, ma anche da altri, era che in Olivetti come in molte altre aziende di quell'epoca si avviavano delle attività senza collegare ai piani di sviluppo un piano finanziario dettagliato."²⁶⁸.

Il 18 maggio del 1964 venne ratificata la decisione che portò all'acquisizione del 35% delle azioni possedute della famiglia Olivetti. I progetti di ristrutturazione comportarono la vendita della divisione elettronica alla General Electric, sembra sotto l'influenza dell'amministratore delegato della Fiat Vittorio Valletta. E' rimasta celebre l'espressione utilizzata nel corso dell'assemblea degli azionisti della Fiat il 30 Aprile 1964, in cui Valletta disse che "...la società di Ivrea è strutturalmente solida e potrà superare senza difficoltà il momento critico. Sul suo futuro pende però una minaccia, un neo da estirpare: l'essersi inserita nel settore elettronico, per il quale occorrono investimenti che nessuna

²⁶⁷ Lavista Fabio, "Il declino della grande impresa", in Berta Giuseppe (a cura di), *La questione settentrionale. Economia e società in trasformazione*, Annali della Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, Anno XLI, Feltrinelli, Milano, 2007; edizione "Universale economica", 2008. Consultare anche Gemelli Giuliana, Federico Squazzoni, "Informatica ed elettronica negli anni sessanta. Il ruolo di Roberto Olivetti attraverso l'archivio storico della società Olivetti", in Gemelli Giuliana (a cura di), *Politiche scientifiche e strategie d'impresa: le culture olivettiane ed i loro contesti*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma, 2005.

²⁶⁸ Beltrami, Ottorino, *Sul ponte di comando dalla Marina militare alla Olivetti*, Mursia, Milano, 2004, p. 251.

azienda italiana può affrontare”²⁶⁹. Venne quindi costituita la OGE – Olivetti General Electric, di cui la GE possedeva il 75% del pacchetto azionario, per poi assumerne la proprietà totale nel 1967. In seguito, nel 1970, le attività vennero cedute alla Honeywell.

La decisione presa dal gruppo di controllo è stata considerata da molti osservatori un errore, che fece perdere alla Olivetti e più in generale al sistema industriale dell’Italia dei passi importanti in un settore fondamentale come l’informatica, un ritardo che poi verrà recuperato successivamente ad un costo molto alto²⁷⁰. Inoltre la Olivetti, a differenza di altre grandi aziende in Italia e di altri concorrenti esteri come l’IBM, raramente riuscì a calamitare un sostegno pubblico di tipo rilevante. Ci fu una generale incapacità di percepire le potenzialità reali dell’informatica e dell’elettronica: la Olivetti non fu certo salvata dall’intervento governativo. Questo accadde in contrasto sia da un punto di vista temporale, dato che nella storia d’Italia molte alte aziende, pur avendo un profilo competitivo molto più discutibile della Olivetti, hanno ricevuto assistenza, sia dal punto di vista della comparazione internazionale, dato che il governo francese trovandosi in una situazione simile attiverà una apposita politica industriale²⁷¹. Nel caso del gruppo di controllo, il giudizio fu probabilmente distorto da una visione di breve termine: la divisione elettronica risucchiava risorse, richiedeva forti investimenti per lo sviluppo di prodotti, ma non aveva ancora la possibilità di generare cassa, cosa che era importante nell’ambito di una contingenza di dissesto finanziario²⁷². Questa valutazione, che contiene una parte di ragionevolezza, purtroppo non teneva conto di quella che era l’evoluzione generale dei mercati, dato che alcuni dei

²⁶⁹ Citazione reperibile on-line su: <http://www.nextonline.it/archivio/09/13.htm>

All’interno dell’articolo di Pier Giorgio Perrotto “Pc, una invenzione italiana”.

²⁷⁰ Sulla curva di sviluppo dell’informatica italiana e sul suo declino in rapporto alla vicenda Olivetti vedere Bolognani Mario, *Bit generation: La fine della Olivetti e il declino dell’informatica italiana*, Editori Riuniti, 2004.

²⁷¹ Soria Lorenzo, *Informatica: un’occasione perduta – La divisione elettronica dell’Olivetti nei primi anni del centrosinistra*, Einaudi, Torino, 1979. Vedere anche Chandler Alfred D., *Inventing the Electronic Century*, The Free Press, New York, 2001; trad. it. *La rivoluzione elettronica: I protagonisti della storia dell’elettronica e dell’informatica*, Università Boicconi Editore, Milano, 2003, pp. 220-222.

²⁷² Per un resoconto dell’ascesa e del declino della Divisione Elettronica Olivetti, vedere Gallino Luciano, *La scomparsa dell’Italia industriale*, Einaudi, Torino, 2003, pp. 15-27.

concorrenti di Olivetti, come IBM, stavano investendo somme ingenti nell'elettronica e dato che già all'epoca, in ambito ingegneristico, si potevano osservare i trend di sviluppo rapido dei calcolatori elettronici e del ciclo di innovazione ad essi correlato. L'Olivetti perse il vantaggio che aveva accumulato nell'ambito dell'informatica italiana e, pur avendo nei 15 anni successivi recuperato il terreno perso, subì un colpo notevole.

Nel profilo che è stato tracciato in precedenza è possibile capire come l'Olivetti sia stata, oltre che una grande realtà industriale, uno dei grandi poli culturali che hanno spinto il paese verso un'ottica gestione professionale delle risorse e di riformismo istituzionale; anche Fiat e Pirelli hanno avuto un ruolo di questo tipo nei tre decenni successivi al secondo dopoguerra, ma, tra le grandi aziende industriali italiane, soltanto l'ENI ha raggiunto lo stesso tipo di profondità di analisi e di comprensione delle condizioni di sviluppo del paese che erano state canalizzate nella Olivetti di Adriano²⁷³.

²⁷³ Per un'analisi di questo tipo: *Corduas Claudio, Impresa e cultura – L'utopia dell'ENI*, Mondadori, Milano, 2006.

5.3 I nuovi paradigmi tecnologici

Nel 1978 iniziò la gestione di Carlo De Benedetti, appena fuoriuscito dalla FIAT, che prese in mano un'azienda con 1.200 miliardi di fatturato ma, allo stesso tempo, 800 miliardi di debiti²⁷⁴. La sua gestione fu elogiata, specialmente nei primi anni di attività, per l'ammodernamento dei sistemi di controllo di gestione, per l'avviamento di progetti di collaborazione internazionale, come quello con l'americana AT&T e per il lancio di prodotti che ebbero un notevole successo commerciale, ad esempio il PC M-24. Negli anni '70 venne anche superata la struttura organizzativa funzionale, la cosiddetta U-Form, passando ad una M-Form, una struttura multi divisionale con la riorganizzazione dell'azienda in due linee di business: i prodotti d'ufficio e l'informatica distribuita²⁷⁵.

Tra gli anni '70 ed '80 la produzione della Olivetti comprendeva strumenti elettronici per la scrittura ed il calcolo, stampanti, fax, bancomat e registratori di cassa. Nel 1982 viene immesso sul mercato l'M20, un personal computer che aveva l'obiettivo di competere con le

²⁷⁴ Si possono trovare riferimenti utili in Rampini Federico, *Per adesso. Intervista con Carlo de Benedetti*, Longanesi, Milano, 1999, pp. 45-72.

²⁷⁵ Vedere a riguardo il saggio di Franco Amatori "Forme d'impresa in prospettiva storica", reperibile in Amatori Franco, Toninelli Pier Angelo (a cura di), *Una introduzione alla storia d'impresa*, Milano, Egea, 1999. Vedere anche il classico Chandler Alfred D. Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, Mass, 1962; trad it. *Strategia e struttura: storia della grande impresa Americana*, Franco Angeli, Milano, 1976; Chandler Alfred D. Jr., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1977; trad. It. *La mano visibile. La rivoluzione manageriale nell'economia Americana*, Franco Angeli, Milano, 1993; Chandler Alfred, Hikino Takeshi, *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press, Cambridge, 1990; trad.it. *Dimensione e diversificazione: la dinamica del capitalismo industriale*, Il Mulino, Bologna, 1994. Per una discussione sugli sviluppi recenti della *business history* e del dibattito sulla verifica empirica delle teorie chandleriane vedere Whittington Richard, Mayer Michael, *The European Corporation: Strategy, Structure and Social Science*, Oxford University Press, Oxford, 2000; trad. it. *L'impresa europea: strategia, struttura, culture aziendali*, Università Bocconi Editore, Milano, 2002.

macchine dell'IBM. Il progetto, nonostante fosse tecnologicamente promettente, non ebbe grande successo perché non aveva colto il nuovo paradigma che avrebbe organizzato il software in quegli anni: l'MS-DOS stava diventando il sistema operativo standard per tutti i PC Ibm compatibili, catalizzando i produttori di software e le preferenze dell'utenza verso un unico sistema operativo. Olivetti aveva scelto di produrne uno in proprio, il PCOS, perdendo quindi il vantaggio connesso all'utilizzo di una architettura aperta. Il modello successivo, l'M24, ebbe invece un grande impatto commerciale: esso era prodotto nello stabilimento di Scaramagno, basato sul processore Intel 8086, con tecnologia a 16 bit e 8 Mhz di velocità, una memoria ram da 700 Kilobyte, unità floppy da 5 pollici della capienza di 560 Kilobyte, una scheda grafica CGA e con il sistema operativo Microsoft Dos 3.1. Nel 1986 costava circa 6 milioni di lire, con esborso ulteriore di 2-5 milioni di lire era possibile installare anche un hard-disk interno prodotto dalla consociata Olivetti Peripheral Equipment. Fanno notare alcuni autori che molta della tecnologia era stata sviluppata fuori dall'Italia e acquistata da fornitori esteri: la CPU era americana, il monitor olandese, la memoria sudcoreana o taiwanese, la tastiera irlandese o cinese²⁷⁶.

Nello stesso periodo venne effettuata una joint venture con l'AT&T (American Telephone & Telegraph) che venne giudicata molto positivamente dalla stampa economica internazionale e che portò alla produzione di diversi casi studio dell'Harvard Business School. L'AT&T nel 1983 entrò nella struttura proprietaria della Olivetti, guadagnando il 25% del pacchetto azionario, tramite un aumento di capitale di 430 miliardi di lire²⁷⁷. Questo accordo permise alla Olivetti di accedere ad una vasta gamma di tecnologie di base e di estendere il suo portafoglio di prodotti. Tale successo di mercato portò l'azienda di Ivrea per alcuni anni a contendere la posizione di leader dei mercati europei con Compaq, Apple ed IBM, nel 1985 riuscì persino a diventare il terzo produttore mondiale di personal computer in termini di ricavi. Anche in questo caso non fu semplice ricorrere al rapido avvicendamento delle tecnologie: i suoi concorrenti si specializzarono ulteriormente o si focalizzarono su fasi differenti della catena del valore, come la realizzazione di servizi integrati per le imprese.

²⁷⁶ Gallino Luciano, *La scomparsa dell'Italia industriale*, Einaudi, Torino, 2003, p. 26. Sulla configurazione della Olivetti nell'anno del suo centenario, consultare Rossi Gimapiero, "Noi, i sopravvissuti della Olivetti", in *l'Unità*, 10 Febbraio 2008, Gennaio 2006, Nuova Iniziativa Editoriale, Roma, 2008, p. 15.

²⁷⁷ Ciborra Claudio, *Le affinità asimmetriche. Il caso Olivetti-AT&T*, Franco Angeli, Milano, 1986.

Nel corso del tempo la profittabilità dei PC si ridusse progressivamente, portando l'azienda, negli anni '90, in una nuova situazione di instabilità. L'ultimo anno di crescita per Olivetti fu il 1986, dove il gruppo raggiunse un utile netto di 486 miliardi di lire. In seguito ci fu una discesa costante, solo tre anni dopo, nel 1989 gli utili divennero 238 miliardi, quasi un dimezzamento, questo a fronte di un aumento del fatturato, che passò da 6.104 miliardi di lire nel 1985 a 9031 miliardi di lire nel 1989. Anche il livello di indebitamento salì nello stesso periodo: i debiti totali, esclusi gli accantonamenti, passarono da 4.236 miliardi di lire nel 1985 a 8.872 miliardi di lire nel 1989. Si vide anche ad un peggioramento del rapporto tra capitale netto e debiti totali, che passò dal 55,4% al 43% nel 1990.

Secondo alcuni autori²⁷⁸, la Olivetti nello stesso periodo effettuò dei disinvestimenti nell'ambito della ricerca e sviluppo, comprando tecnologia dall'esterno e smarrendo un modello di business peculiare fondato sull'investimento nel futuro. Elserino Piol sostiene che "L'Olivetti è sopravvissuta in quanto, da buon camaleonte, è riuscita a trasformarsi dinamicamente: da una azienda meccanica di macchine per ufficio, ad una azienda elettronica di macchine per ufficio, e poi, a tappe successive, in un'azienda di sistemi e servizi, per sopravvivere infine come azienda di telecomunicazioni." E poi: "La storia industriale insegna che queste trasformazioni distruggono valore e causano morti e feriti, per cui raramente sopravvive"²⁷⁹. Nei primi anni '90 la produzione dei computer divenne progressivamente sempre meno profittevole, anche perché si bloccarono i meccanismi innovativi e si ridusse l'attività all'assemblaggio di componenti acquisite dall'esterno, portando il valore aggiunto dell'attività di Ivrea a solo il 4%. C'è chi imputa questo progressivo declino a problemi di management, c'è chi invece contesta l'assenza di una comprensione, da parte delle istituzioni pubbliche, della centralità dell'informatica per lo sviluppo del paese. Nel 1989 l'azienda viene strutturata in quattro divisioni. Olivetti Office Olivetti Systems & Networks, Olivetti Information Services e Olivetti Technologies Group. Nei primi anni '90, a fronte di un livello di ricavi che non presenta situazioni di difficoltà,

²⁷⁸ Vedere ad esempio Novara Francesco, op. cit., p. 51. Gallino Luciano, *L'impresa responsabile*, op. cit., p. 12.

²⁷⁹ Testimonianza reperibile in Soavi Giorgio, *Adriano Olivetti. Una sorpresa italiana*, Rizzoli, Milano, 2001, p. 255.

continuò a diminuire l'utile netto, che raggiunse i 77 miliardi di lire nel 1990 e l'indebitamento, che raggiunse i 9.281 miliardi di lire. Nel 1991 ci fu il primo bilancio in rosso dal 1975, con una perdita netta di 462 miliardi di lire e con l'inizio delle operazioni di riduzione del personale. Questo fu l'inizio di una continua serie continua di ridimensionamenti della forza lavoro.

Nel 1996 l'Olivetti entrò nuovamente situazione di crisi, che viene gestita dal nuovo amministratore delegato Roberto Colaninno, proveniente dalla CIR. La gestione di Colaninno fu fondamentale per lanciare il progetto Omnitel, destinato ad inserirsi nel mercato della telefonia cellulare, che nella metà degli anni '90 era in ascesa rapidissima ed aveva la potenzialità di generare risorse finanziarie. Nel 1996 il fatturato di Omnitel fu di circa 700 miliardi di lire, con una base di 713.000 clienti. Nel 1997 Carlo de Benedetti decise di vendere il suo pacchetto azionario, facendo diventare di fatto la Olivetti un *public company*. In seguito, l'azienda ha perseguito il suo percorso articolato, diventando protagonista, nel 1999, dell'offerta pubblica di acquisto nei confronti di Telecom Italia²⁸⁰. Tale operazione fu sottoposta a varie critiche, per via della presunta ingerenza del governo di allora, presieduto da Massimo D'Alema. Guido Rossi parlò della “*merchant bank* di Palazzo Chigi”, riferendosi alle potenziali convergenze di interessi politici ed economici nella riuscita dell'operazione. Nel 2001, il gruppo Pirelli è entrato in Telecom, tramite l'impronta di Marco Tronchetti Provera, allora alla guida del gruppo. Tramite Olimpia, una società costituita appositamente, Pirelli ha acquisito il 27% di Olivetti, di fatto prendendone il controllo²⁸¹; il 12 marzo 2003 l'azienda è uscita dal listino delle aziende quotate in borsa e il 4 Agosto 2004 è stata effettuata la fusione con Telecom Italia.

A partire dal 2005 è stata avviata una nuova campagna di marketing per la vendita di stampanti, anche se il numero di dipendenti continuò a diminuire, passando da 1.700 a 1.100.

²⁸⁰ Per una descrizione diretta vedere Colaninno Roberto, Pianola Rinaldo, *Primo tempo - Olivetti, Telecom, Piaggio: una storia privata di 10 anni di capitalismo italiano*, Rizzoli, Milano, 2006. Per un resoconto analitico consultare: Dallochio Maurizio, Lucchini Gianluigi, *L'OPA ostile: il caso Olivetti-Telecom*, Università Bocconi Editore, Milano, 2001. Per una visione critica Biondani Paolo, Gerevini Mario, Malagutti Vittorio, *Capitalismo di rapina*, Chiarelettere, Milano, 2007.

²⁸¹ Si può fare riferimento a Spagna Fabrizio, *l'Industriale: la storia di Marco Tronchetti Provera*, Memori Scarl, Roma, 2005.

Pur essendo la struttura industriale fondamentalmente compromessa, da ricostruire e reinventare completamente, il marchio Olivetti ha tuttora un livello molto elevato di *brand recognition*, in Italia e all'estero, asset che potrebbe essere sfruttato in futuro per un eventuale rilancio²⁸². Al momento, l'industria italiana è di fatto fuoriuscita da questo campo operativo e non ha più avuto modo di ricollocarsi verso nuovi tipi prodotto, come ha fatto la Apple, o nuovi modelli di business, come nel caso IBM²⁸³.

In molti hanno lamentato la scomparsa delle attività sociali della Olivetti, un processo analogo a quanto è accaduto in altre grandi organizzazioni. Per comprendere questo fenomeno è comunque necessario vedere quanto il mondo attuale sia diverso dal passato: le tecnologie dell'informazione e della comunicazione velocizzano i cicli economici, riducono il time to market, offrono una centralità maggiore alla conoscenza, facilitano i trend di finaziarizzazione e globalizzazione spinta dei mercati. I prodotti tecnologici invecchiano e si avvicendano rapidamente, il tasso di innovazione è molto elevato ed in generale i mercati sono meno prevedibili rispetto al passato. Oggi, inoltre, non sono più perseguibili né il modello di sindacalismo tipico del dopoguerra né l'attività di riformismo imprenditoriale adottato da Adriano Olivetti. Il baricentro dell'innovazione, in quanto motore del sistema economico, si è spostato verso i servizi, che al momento sono il perno di sviluppo delle economie avanzate. Il terziario, specialmente nei settori riguardanti le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, offre una nuova centralità all'accumulazione di conoscenza, alla capacità di gestirla in modo flessibile e metterne in connessione i frammenti in modo reticolare²⁸⁴. Oggi viviamo in un mondo fondamentalmente trasformato, dove

²⁸² Sul rilancio della Olivetti si può consultare l'intervento di Giuseppe Rao, "Identità nazionale e mercato globale" in AA.VV., *La Realtà dell'Utopia. L'attualità di Adriano Olivetti*, Communitas 2002, Roma, 2008, pp. 163-171.

²⁸³ Per una panoramica sulla dismissione di buona parte del patrimonio industriale italiano, con la fuoriuscita da interi settori merceologici, vedere Gallino Luciano, *La scomparsa dell'Italia industriale*, Einaudi, Torino, 2003, pp. 15-27.

²⁸⁴ Per una prospettiva storica vedere Bargigli Leonardo, Lombardi Mauro, "Il ruolo dei servizi nella <macchina innovativa> delle economie contemporanee. Nuove prospettive degli studi economici sulle opportunità per la ricerca storica.", *Impresa e Storia*, n°33, Luglio 2006, pp. 19-54.

creatività e mobilità²⁸⁵ sono alla base della dinamica dei sistemi economici, dove la richiesta di competenze avanzate è sempre più importante²⁸⁶ e dove sono all'opera modelli di organizzazione più complessi e contraddittori rispetto a quelli esistenti negli anni d'oro della Olivetti di Adriano²⁸⁷. Attualmente le condizioni di lavoro e le mansioni sono molto più frammentate e diversificate: sono molto poche le situazioni in cui è possibile trovare centinaia o migliaia di persone con la stessa condizione lavorativa, gli stessi orari, le stesse mansioni, la stessa paga, la stessa origine sociale. Di conseguenza è molto più difficile organizzare il lavoratori di un'azienda per un confronto con la proprietà, identificare l'origine collettiva dei problemi individuali, costruire una narrazione ed un linguaggio comune. Allo stesso tempo, ora non è possibile sviluppare la forma olivettiana del riformismo industriale, dato che la tendenza dominante è il *global sourcing* delle risorse e la frammentazione della catena del valore²⁸⁸. Un singolo dirigente può avere un impatto significativo solo su una parte delle persone con collaborano ad una grande organizzazione complessa, per sua natura inserita in una rete di imprese, contratti esterni e subfornitori. Ciò nonostante, la riflessione riguardante la responsabilità sociale di impresa è di estrema attualità: nel primo quinquennio del 2000 gli scandali finanziari di grande proporzione hanno attirato l'attenzione dei mass media ed hanno aumentato l'attenzione nei confronti della *corporate social responsibility*, la *business ethics* ed in generale l'affidabilità dei decisori delle maggiori istituzioni economiche private. In particolare, i fenomeni connessi con la

²⁸⁵ Florida, Richard, *The Rise of the Creative Class, And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life*, Basic Books, New York, 2002; trad. It. *L'ascesa della nuova classe creativa*, Mondadori, Milano, 2003.

²⁸⁶ Michaels Ed, Handfield-Jones Helen, Axelrod Beth, *The War for Talent*, Harvard Business School, Boston, 2001; trad. it. *La guerra dei talenti: come sedurre e trattenere i manager di qualità*, Etas, Milano, 2002.

²⁸⁷ Per una visione critica: da un punto di vista strutturale Baumaul William J., Litan Robert E., Schramm Carl J., *Good Capitalism, Bad Capitalism, and the Economics of Growth and Prosperity*, Yale University Press, New Haven-London, 2007. Per una prospettiva critica di tipo culturale vedere invece Sennet Richard, *The Culture of the New Capitalism*, Yale University Press, New Haven-London, 2006; trad. It. *La cultura del nuovo capitalismo*, Il Mulino, Bologna, 2006.

²⁸⁸ Sulla modernità dell'esperienza olivettiana in quanto esempio di internazionalizzazione, consultare l'intervento "La globalizzazione come sfida culturale dell'impresa", effettuato da Giuseppe Berta nel corso della conferenza di Communitas 2002 del 28 Settembre 2007, reperibile in AA.VV., *La Realtà dell'Utopia. L'attualità di Adriano Olivetti*, Communitas 2002, Roma, 2008, pp. 123-126.

globalizzazione hanno reso più arduo il controllo e la regolazione delle transazioni economiche, a causa della difficoltà nel tracciare le catene di cause e responsabilità nella violazione di natura etica e legale²⁸⁹. E' quindi fondamentale l'analisi dei casi concreti di fallimento e di successo per quanto riguarda l'interazione tra le imprese, il sistema degli stakeholders e l'ambiente naturale, sociale e socio-politico in cui sono inserite. Oggi la responsabilità sociale d'impresa, nel senso tradizionale, è ostacolata anche dal fatto che i modelli gestionali dominati, orientati alla massimizzazione del valore nei mercati azionari, tendono ad avere una distorsione verso la ricerca di profitti di breve termine, una situazione che molti osservatori criticano per via della costruzione di un rischio sistemico che può esplodere sotto la forma di crisi finanziarie, economiche e sociali²⁹⁰.

E' importante gettare luce sulla difficile vicenda dell'informatica nell'ambito della storia economica italiana, sull'impatto che questa ha avuto sulle sorti della nazione e sull'ingresso del paese, in modo particolarmente turbolento, nell'attuale fase storica dominata dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Si è inteso offrire un contributo di analisi retrospettiva ed uno spunto di riflessione per quanto riguarda l'evoluzione dell'economia italiana, con particolare riferimento al suo complesso rapporto con l'innovazione e le nuove tecnologie, ormai centrali all'interno del paradigma produttivo. L'aspirazione profonda di questo saggio di storia d'impresa è stata legata ad una esigenza presente: il rapporto esistente tra tecnologia e cultura all'interno del percorso di sviluppo dell'Italia. L'attuale configurazione della "società in rete" trova infatti la sua infrastruttura nelle tecnologie dell'informazione, un settore produttivo nel quale il nostro paese è stato tra i pionieri. Questo tipo di slancio è attualmente esaurito, generando l'esigenza di trovare un nuovo modello di crescita: un progetto di rinnovamento dei punti di riferimento culturali, della visione politica, in grado di catalizzare lo sviluppo economico nel lungo termine. Il particolare percorso di progresso industriale dell'Italia è, sotto alcuni aspetti, proprio uno dei limiti che attualmente impedisce il pieno dispiegamento delle risorse presenti nella nazione, la sua comprensione è quindi essenziale al fine di una corretta impostazione di una strategia

²⁸⁹ Un saggio interessante sui dilemmi etici legati al governo delle organizzazioni moderne e sui possibili sviluppi della responsabilità sociale d'impresa è Gallino Luciano, *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino, 2005.

²⁹⁰ Gallino, Luciano, *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino, 2005.

di rilancio. Molte e delle risposte utili per fronteggiare l'attuale fase di stagnazione economica e culturale si trovino proprio nella storia recente. In essa sono presenti degli elementi eterodossi rispetto al binario nel quale si è mosso il sistema imprenditoriale dell'Italia del secondo dopoguerra: il caso della Olivetti è certamente uno degli esempi più significativi.

○ **Appendice cronologica**

- Le origini

Nel 1908 venne fondata da Camillo Olivetti, ad Ivrea, l'azienda "Ing. Camillo Olivetti & C."; la società avviò le sue attività con venti dipendenti e si occupò inizialmente della costruzione di macchine da scrivere, seguendo l'onda di sviluppo tecnologico in cui erano immerse altre aziende come Remington e Underwood,²⁹¹. Questa iniziativa era stata preceduta da un'altro progetto imprenditoriale di Camillo, che nell'anno 1896 fondò la "C.G.S.", sigla che rappresenta le misure fisiche di base "centimetro, grammo, secondo", per la costruzione di strumenti di misurazione elettrica. Inizialmente l'azienda era basata a Ivrea, poi venne spostata a Milano nel 1904 ed infine fu riportata nel canavese nel 1908.

Una parte delle conoscenze tecniche e scientifiche di Camillo Olivetti si formò nel corso del viaggio che effettuò negli Stati Uniti, in qualità di assistente del famoso scienziato Galileo Ferraris presso la Stanford University. Quella del "viaggio di apprendimento" fu un'esperienza all'epoca fecero anche altri imprenditori-innovatori italiani, come nel caso di Giambattista Pirelli²⁹². Camillo Olivetti continuò sempre a guardare con interessa agli sviluppi industriali esistenti negli Stati Uniti e fece effettuare anche al suo figlio Adriano un'esperienza simile.

Camillo Olivetti è ricordato anche per le sue convinzioni socialiste, per la l'amicizia con Filippo Turati e la sua collaborazione al settimanale torinese *Tempi Nuovi*. L'imprenditore di Ivrea imprese fin dai primi anni di attività un taglio particolare al suo

²⁹¹ Per una storia generale della produzione di macchine da scrivere, vedere Di Donato Umberto, *La penna, il tasto e il mouse*, EDB Edizioni, Milano, 2008.

²⁹² Polese Francesca, *Alla ricerca di un'industria nuova – Il viaggio all'estero del giovane Pirelli e le origini di una grande impresa (1870-1877)*, Marsilio, Venezia, 2004.

stile di gestione, fortemente interessato alla costruzione di legami di fiducia con i suoi sottoposti. In particolare gli operai di questa azienda, con la costituzione nel 1909 della cassa mutua dipendenti, potevano già trovarsi in condizioni migliori rispetto agli altri posti di lavoro della zona. Lo stile di direzione che impresse alla Olivetti fu fortemente pragmatico, caratterizzata da una grande attenzione agli aspetti tecnici ed interamente concentrato sui prodotti e sul loro miglioramento. Camillo operava quindi con un approccio scarsamente interessato alla comprensione delle moderne architetture organizzative d'impresa e sotto aspetti ostile ad alcune di esse, ad esempio per quanto riguarda l'utilizzo accurato degli strumenti finanziari²⁹³.

Nel 1911 venne presentata all'esposizione Universale di Torino la macchina da scrivere "M1", che fu completata nel corso stesso della manifestazione. Successivamente, nel corso dello stesso anno, si ottenne da parte della Marina Italiana la prima richiesta rilevante di forniture per l'ammontare di 100 pezzi, nel 1912 si ebbe un'altra consistente ordinazione da parte del Ministero delle Poste. La M1 fu pubblicizzata con dei cartelloni, realizzati da Teodoro Wolf Ferrari, con una rappresentazione di Dante Alighieri che indicava la macchina. Negli anni successivi vennero aperte filiali nelle maggiori città italiane, Milano, Genova, Roma, Napoli, ed il numero di dipendenti continuò a crescere: dai 20 del 1908 si passa ai 75 del 1912, 110 nel 1913, 210 nel 1914. Quando la produzione riprese dopo la riconversione bellica, nel 1919, venne effettuata un'altra misura a favore dei dipendenti: l'attivazione di un'indennità familiare di 12 lire per ogni figlio a carico.

Negli anni '20 continuò il processo di espansione intra-nazionale, con l'apertura di filiali a Torino e Trieste. Si effettuarono inoltre alcuni interventi per rendere più efficace l'impatto commerciale dell'azienda, costituendo un servizio di assistenza tecnica ai clienti (STAC), collocato a Piacenza, ed un servizio di pubblicità. Contestualmente si verificò un aumento della produzione e dell'occupazione, con il passaggio dai 250 dipendenti del 1921 e dalle 2.000 macchine da scrivere prodotte nel 1922 ai 600 dipendenti del 1926 ed alle 13.000 macchine prodotte nel 1929. Il processo di crescita dell'azienda venne accompagnato a misure per agevolare le condizioni di vita dei dipendenti come, nel 1927, la costruzione del primo villaggio operaio.

²⁹³ Caizzi Bruno, *Gli Olivetti*, Utet, Torino, 1962., pp. 89-91.

I modelli che caratterizzarono questa fase di espansione internazionale furono l'M20, lanciata sul mercato nel 1930, l'M40/2, nel 1933, l'M40/3, nel 1935, l'MP1-ICO, un modello portatile disegnato da Aldo Magni, nel 1932 e la MP2-Studio 42, nel 1935. In essi Camillo Olivetti, con la suo consueto interesse per gli aspetti progettuali, inserì alcune innovazioni tecnologiche riguardanti la selezione del colore del nastro, la sua inversione automatica e la gestione dei margini e dei capoversi.

Con il passare del tempo si affinarono anche le tecniche produttive, tramite una razionalizzazione delle operazioni, un progresso necessario per reggere l'espansione del mercato e per mantenere degli standard di produttività che fossero al passo con i tempi. In precedenza per montare un singolo esemplare di M1 erano necessari 25 giorni e tra il 1911 ed il 1920 ne furono assemblati unicamente 6.000 esemplari. I modelli successivi, M20 ed M40, erano più leggeri, dotati di nuove caratteristiche per agevolare la scrittura ed avevano una struttura che semplificava le operazioni di montaggio. La MP1 e la MP2 implicarono l'ingresso nel mercato degli utenti privati, in precedenza erano state realizzate forniture principalmente per uffici ed amministrazioni pubbliche, grazie alla portabilità, un maggiore gusto estetico, la possibilità da parte degli utenti di scegliere tra più colori e l'adozione di una custodia che facilitava il trasporto delle macchine.

Camillo Olivetti appartiene alla generazione di imprenditori italiani, come Pirelli, Tosi, Riva, Falck e Agnelli, che hanno innovato il panorama tecnologico ed industriale della nazione tra fine '800 e primo '900²⁹⁴. Si tratta di una fascia di individui particolarmente innovativa e creativa che, importando innovazioni scientifiche dall'estero o creando nuove tecnologie in Italia, ha lanciato la nazione nell'onda di sviluppo seguente alla seconda rivoluzione industriale. Questa onda tecnologica, avvenuta tra la fine dell'800 e la seconda guerra mondiale, fu un processo di sviluppo legato ad uno sciame di innovazioni che hanno portato ad una discontinuità delle forme dello sviluppo economico e dei modelli di

²⁹⁴ Per una trattazione articolata vedere Castagnoli Adriana, Scarpellini Emanuela, *Storia degli imprenditori italiani*, Einaudi, Torino, 2003. Vedere anche Rugafiori Paride, *Imprenditori e manager nella storia d'Italia*, Editori Laterza, Roma-Bari, 1999.

impresa²⁹⁵. Essa si basava sulla disponibilità di nuove forme di energia, come il petrolio e il gas, nuovi modi di trasportarla, come l'utilizzo delle reti elettriche al posto della produzione in loco, e particolari tecnologie di trasformazione, come la dinamo ed il motore a combustione interna. La seconda rivoluzione industriale fu inoltre legata anche ad un particolare pattern di investimento, nel quale le attività produttive tendevano ad assorbire ingenti risorse finanziarie per la costruzione di impianti e infrastrutture. Ci fu un aumento della disponibilità di prodotti nel settore chimico, con la produzione di coloranti, fertilizzanti, nuovi farmaci e materie plastiche. Si verificano anche delle "rivoluzioni" simultanee nei trasporti, con il volo aereo e la produzione delle automobili, e nella comunicazione, tramite la diffusione della radio. E' infine il periodo in cui la grande impresa inizia ad affermarsi, essendo una delle forme organizzative più efficienti nell'adattarsi alle nuove condizioni tecnologiche e diventando, negli anni successivi, il perno delle analisi di *business history*.

Le grandi imprese divengono in questo periodo il nodo di una rete di relazioni tra stakeholder differenti: istituzioni governative, sindacati, gruppi di pressione, banche, subfornitura ed aziende dell'indotto. Oltre a produrre merci, esse "producevano relazioni", influenzando sull'ambiente circostante e sulla configurazione dei territori in cui esse operarono²⁹⁶. L'Olivetti, nei primi anni di attività, non sarà legata al modello tradizionale di grande impresa, ma con il passare dei decenni, in particolare durante la gestione di Adriano Olivetti, costruirà la struttura di capacità organizzative necessarie per operare in questo contesto.

Durante il fascismo l'Italia si configurò come un'economia mista, dotata di un gruppo di grandi industrie private, come Fiat, Montecatini, Pirelli, Olivetti, con una simultanea presenza significativa della proprietà collettiva, caratterizzata in primo luogo dall'IRI (Istituto per la Ricostruzione Industriale), che aveva operato il salvataggio di molte

²⁹⁵ In tal senso consultare il classico Landes David S., *The Unbound Prometheus*, Cambridge University Press, Cambridge, 1969; trad.it. *Prometeo liberato – Trasformazioni tecnologiche e sviluppo industriale nell'Europa occidentale dal 1750 ai nostri giorni*, Einaudi, Torino, 1978.

²⁹⁶ Su questo punto, per quanto riguarda il caso emblematico della Fiat, vedere l'introduzione a Berta Giuseppe, Annibaldi Cesare (a cura di), *Grande impresa e sviluppo italiano. Studi per i cento anni della Fiat*, Il Mulino, Bologna, 1999, pp. 7-17.

imprese a seguito della depressione economica causata dal 1929. In questo periodo l'organizzazione della Olivetti era strutturata in due branche principali: la ICO – Ingegner Camillo Olivetti, che costituiva il gruppo principale, e la OMO – Officine Meccaniche Olivetti, costituita come società autonoma allo scopo di essere un luogo di sperimentazione di nuovi progetti e nuove macchine. Nel 1933 Adriano Olivetti divenne direttore generale, in una fase in cui l'azienda, che era rimasta relativamente indenne dagli effetti della crisi del 1929, si era espansa notevolmente. All'epoca contava 900 dipendenti, di cui 15 ingegneri, con un livello produttivo di 12.000 macchine standard e 9.000 macchine portatili all'anno. Da un punto di vista commerciale, il mercato italiano di macchine da scrivere era coperto per la metà dai prodotti della Olivetti. Adriano si adoperò quindi per espandere ulteriormente, modernizzare, razionalizzare ed internazionalizzare l'azienda.

Negli anni '30 si comprese l'importanza della presenza sui mercati mondiali e vennero quindi formate le prime consociate: la Hispano Olivetti nel 1929 e dell'Olivetti Belge nel 1930, l'Olivetti Argentina nel 1932. Fu effettuato anche un processo di diversificazione della produzione, con la progettazione e realizzazione della macchina da scrivere portatile MP1, ci fu l'ingresso nel mercato dei prodotti per l'ufficio, in particolare con la produzione di schedari che raggiunse le 1.400 unità nel 1931. Nel 1932 l'Olivetti diventò una società anonima con 13 milioni di lire di capitale suddiviso in azioni di 1.000 lire, allo scopo di estendere la base finanziaria disponibile. Nello stesso anno, vennero fondate le prime colonie per i figli dei dipendenti a Saint Jacques de Champoluc, Massa, Sarzana e Donoratico e venne creato il Fondo Domenico Burzio, intitolato al primo direttore dell'azienda che era morto nello stesso anno, per l'assistenza materiale e finanziaria.

Il 4 dicembre 1932 Adriano Olivetti divenne direttore dell'azienda: la Olivetti proseguì quindi nel suo processo di espansione. La società di Ivrea che aveva 870 dipendenti, 13 filiali e 79 concessionari in Italia nel 1932, raggiunse i 1.000 dipendenti nel 1934, 2.000 dipendenti nel 1937, 2.300 dipendenti nel 1939, 4.673 dipendenti nel 1941. Questo rapido processo di allargamento fu caratterizzato dal tentativo costante di equilibrare le contraddizioni, tramite lo sviluppo del welfare aziendale. All'aumento della produzione e dell'occupazione, nella visione olivettiana, dovevano accompagnarsi iniziative volte a ridurre i traumi ed i conflitti che spesso erano connaturati allo sviluppo industriale. Ha scritto Geno Pampaloni in "L'umanista che ha comperato la Underwood", un necrologio

comparso nel su “L’illustrazione italiana” nel 1960, che alla fine degli anni ’20 “Olivetti non aveva ancora trent’anni, e riempì la fabbrica di suoi coetanei, provenienti da ogni parte d’Italia, 110 e lode, intellettuali senza radici affettive con quella fabbrica ancora circondata da verdi campagne e che reclutava i suoi operai nelle cascine nei dintorni. Dal ’28 al ’38 fu il primo grande decennio di trasformazione dell’azienda, che ne uscì ingigantita ma non sconvolta, giacché il giovane Olivetti seguiva un disegno preciso e conosceva nel profondo, vivendolo nell’azione quotidiana e nella coscienza, il valore della tradizione, il miracoloso equilibrio tra città e campagna, tra industria e agricoltura, che quasi casualmente si era istituito attorno ad Ivrea e costituiva un principio, un lievito di quell’armonia che egli avrebbe cercato di affermare come primaria necessità spirituale della società”²⁹⁷.

Parallelamente alla crescita dimensionale si espansero quindi i servizi sociali e le attività formative: nel 1934 viene costituito il primo asilo nido di fabbrica, nel 1935 nacquero il Centro di Formazione Meccanici e la Scuola Olivetti, un Istituto Tecnico Industriale ed un sistema di borse e di permessi di studio per i lavoratori che intendono riqualificarsi ed elevare il proprio titolo di studio. Le esigenze produttive della meccanica imposero infatti una crescente abilità da parte degli operai, la complessità dei prodotti aumentava di anno in anno e con essi le abilità tecniche e cognitive necessarie per la loro produzione.

Nel 1936 vennero infine istituiti dei premi nuziali, una settimana di ferie in più, la mensa aziendale ed il Servizio Sanitario di Fabbrica. In questa fase iniziò a mutare la configurazione dei benefici ai dipendenti, in precedenza questi si qualificavano come assistenza di natura personale, effettuata su richiesta, per casi specifici di disagio, sotto molti aspetti inquadrabile nei modelli classici del paternalismo. Con il passare degli anni il sistema di *welfare* si istituzionalizzò sempre di più e cominciò ad essere considerato un “diritto” acquisto per il solo fatto di lavorare nel contesto dell’istituzione di fabbrica.

Nel 1937 la produzione raggiunse il livello di 21.500 macchine per ufficio e 15.700 macchine portatili, con un livello di pezzi esportati pari a 9.500. Venne avviata la produzione della telescrivente T1 e si inaugurò un servizio di pullman aziendali per i dipendenti. Nello

²⁹⁷ Pampaloni Geno, *Adriano Olivetti: un’idea di democrazia*, Edizioni Comunità, Milano, 1980, p. 50.

stesso anno fu avviato il progetto della rivista “Tecnica ed Organizzazione”, deputata allo studio sistematico delle innovazioni tecnologiche ed organizzative nell’ambito della produzione industriale. Nel 1938 Camillo Olivetti lasciò la presidenza, e la carica venne assunta da Adriano Olivetti, in questo periodo entrò in piena attività il settore della macchine calcolatrici con l’addizionale Summa MC4S, e venne aperta una Biblioteca tramite l’acquisizione della collezione di testi del filosofo Piero Martinetti. Nel 1941 la produzione raggiunse il livello di 65.000 macchine da scrivere e 25.000 macchine calcolatrici, vengono attivati il nuovo stabilimento di Barcellona della Hispano Olivetti, un nuovo asilo ed un nuovo quartiere residenziale. Nello stesso anno l’Assistenza Lavoratrici Olivetti stabilisce un livello di tutela economica per le gestanti, superiore rispetto agli standard legali, di 9 mesi retribuiti di cui 6 prima del parto e 3 dopo combinati ad un’assicurazione medica ed un contributo familiare. Tra il 1941 ed il 1942 vennero edificati gli asili e le case popolari di Borgo Olivetti, ad opera degli architetti Luigi Figini e Gino Pollini.

Nel corso della Seconda Guerra Mondiale il processo di espansione dell’azienda, pur messo in difficoltà dal contesto esterno, non fu compromesso in modo irreparabile. In questo periodo l’azienda era amministrata da Giuseppe Pero, dato che Camillo Olivetti nel 1943 ed Adriano Olivetti era entrato in clandestinità dopo essere stato arrestato a Roma. Gino Martinoli testimonia anche come, nel corso degli ultimi mesi del conflitto, fu sventata la distruzione della fabbrica da parte dei tedeschi. Racconta che “...in un gelido giorno del 1945 si sono presentati in fabbrica tre ufficiali tedeschi di grado elevato, annunciando ad Enriques e a me che lo Stabilimento doveva venire minato in vista dell’ordine di farlo saltare. [Giovanni Enriques] ha avuto il coraggio e, diciamo pure la faccia tosta, appena ricevuto l’annuncio di una prossima distruzione della fabbrica, di prendere in disparte uno dei tre ufficiali domandandogli brutalmente: <Quanto per non saltare?>. L’ufficiale miracolosamente abboccò ...”²⁹⁸. Secondo Franco Ferrarotti²⁹⁹, anche Allen Dulles, il capo dell’Office for Strategic Services, evitò che gli stabilimenti di Ivrea fossero bombardati dagli alleati, contrariamente a quanto accadde ad altre industrie italiane. Inoltre, fu preservata una

²⁹⁸ D’Amicis Carlo, Fulvi Mirella (a cura di), *Conversando con Gino Martinoli*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma 1991, p. 57.

²⁹⁹ Ferrarotti Franco, *Un imprenditore di idee*, p. 62.

parte delle scorte, circa 5.000 macchine complete furono distribuite tra varie famiglie della zona, cosa che consentì un rapido reingresso sul mercato dopo la fine della guerra.

- Dieci anni di sviluppo

Le origini della configurazione di sviluppo dell'azienda si possono rintracciare nei decenni precedenti, in particolare a partire dal momento dell'assunzione da parte di Adriano Olivetti di un ruolo di leadership nell'ambito dell'azienda. Nel corso della seconda guerra mondiale, infatti, l'organizzazione fu guidata da Giuseppe Pero, Gino Martinoli e Giovanni Enriques, dato che Adriano Olivetti andò in esilio in Svizzera ed il padre venne a mancare nel 1943. Dopo la guerra si verifica un nuovo punto di discontinuità, con la piena assunzione dei poteri direttivi di Adriano Olivetti. Nel 1945, sotto la direzione di Massimo Olivetti, i dipendenti erano 4.283 e la produzione raggiunse il livello di 33.400 macchine da scrivere e 2.600 macchine calcolatrici. Nell'anno successivo Adriano Olivetti assunse la presidenza, rilanciando una serie di attività di natura industriale e culturale: vennero introdotti nuovi prodotti come l'addizionale elettronica scrivente Elettrosomma 14, fu istituito un Ufficio Tecnico Pubblicità a Milano, fu costituita l'Associazione "Spille d'oro" per i dipendenti con almeno 25 anni di anzianità ed iniziò la pubblicazione della rivista "Comunità".

Nel 1947 il capitale sociale raggiunse i 120 milioni di lire, venne messa in produzione la macchina calcolatrice Multisomma 14, costituendo un passo importante verso la realizzazione di prodotti meccanici dotati di capacità computazionali sempre più avanzate. L'anno successivo venne costituito "consiglio di gestione", un organo dotato di poteri consultivi generali e poteri decisionali nell'ambito dei servizi sociali. E' un periodo in cui si susseguono l'introduzione di nuovi prodotti sul mercato: la macchina calcolatrice Divisomma 14, la macchina da scrivere Lexicon 80, la telescrivente T2. In particolare la prima sarà un grande successo internazionale nel mercato delle macchine calcolatrici, la Divisomma inoltre aveva un costo unitario di produzione di trentadue mila lire, ma poteva essere venduta a cifre dieci volte superiori. Nel 1949 il capitale sociale salì a 1,2 miliardi di lire, i dipendenti a 4.835, la produzione annua arrivò a 86.000 macchine da scrivere e 12.500 macchine

calcolatrici e vennero ancora lanciati nuovi prodotti legati al calcolo, come l'addizionatrice Summa 15. In quest'anno morì Massimo Olivetti, che dal 1946 era vicepresidente dell'azienda, e vennero effettuati nuovi investimenti in ambito sociale, come l'erogazione di assegni integrativi rispetto a quelli dell'Inps e l'apertura a Burolo di un convalescenziario per dipendenti.

Nel 1948, come accennato in precedenza, fu introdotta la macchina da scrivere Lexikon 80, con il design realizzato da Marcello Nizzoli. Nel 1950, con il contributo dello stesso artista, fu lanciata la famosa Lettera 22; quest'ultima fu un successo commerciale e venne particolarmente apprezzata per le caratteristiche estetiche, cosa che la portò ad essere inserita nel MOMA (Museum of Modern Art) di New York. Ad alcune di queste macchine vennero allegati altri prodotti: ad esempio un corso di dattilografia, realizzato su disco 33 giri, denominato "Musica per parole". La lettura del testo, che aveva l'obiettivo di insegnare a scrivere con le 10 dita senza la necessità di guardare la tastiera, era eseguita da un famoso autore torinese, Mario Soldati³⁰⁰. Nel 1950 venne approvato lo statuto del Consiglio di Gestione, che conferì ai dipendenti poteri decisionali per la gestione delle risorse dei servizi sociali: asili, mense, trasporti, biblioteca, case. In questo periodo si effettuarono investimenti in formazione e aggiornamento dei dipendenti, come i corsi biennali di cultura tecnica per operai e come la costituzione dell'IPSOA. Si trattava di un istituto, nato anche grazie al sostanziale contributo della Fiat, che era pensato per supplire alla crescente necessità di una maggiore professionalità manageriale dei nuovi quadri, e che quindi fu impostato sul modello delle *business schools* anglosassoni.

In questi anni proseguì anche lo sviluppo dell'edilizia con la costruzione di case unifamiliari a Castellammonte, con il contributo di Marcello Nizzoli e Giuseppe Mario Olivieri, e di una colonia estiva a Marina di Massa ad opera degli architetti Ottavio Cascio e Annibale Fiocchi. Per quanto riguarda il programma residenziale, i nuovi quartieri furono costruiti basandosi sulle teorie urbanistiche contemporanee, ad esempio possono essere citati i territori di Bellavista, Borgo Olivetti, Canton Vesco, Montemarino. Vennero effettuati anche prestiti speciali e, tramite la consulenza architettonica di Aventino Trpino ed Ottavio

³⁰⁰ Di Donato Umberto, *La penna, il tasto e il mouse*, EDB Edizioni, Milano, 2008, p. 49.

Cascio, l'assistenza di progettazione per i dipendenti. Nello stesso questo periodo, per quanto riguarda i servizi sociali, vengono istituiti dei consultori igienico-sanitari.

Nel 1951 proseguì la fase di espansione, con l'apertura di uno stabilimento in Argentina e con la creazione di un ufficio di Direzione Relazioni con l'estero. Vennero immesse sul mercato diverse calcolatrici meccaniche come la Summa 15, prodotta a partire dal 1949, e soprattutto la Divisumma 14, una macchina calcolatrice progettata da Natale Capellaro, che, assieme alla sua versione avanzata Divisumma 24 del 1956, ebbe un enorme successo sul mercato mondiale. In essa erano presenti importanti innovazioni, in particolare era la prima macchina calcolatrice meccanica al mondo in grado di eseguire le quattro operazioni aritmetiche. Furono inoltre prodotte delle nuove macchine contabili elettromeccaniche, come la Elettrosomma 22, la MC24 Tretractys. Altri prodotti rilevanti furono la Multisomma "Banca", la macchina contabile Audit e la fatturatrice Mercator, destinate al mercato bancario ed all'utenza negli uffici postali. Nello stesso periodo la produzione raggiunse i livelli di 70.000 macchine da scrivere e 45.000 macchine calcolatrici e a New Canan, negli Stati Uniti, furono avviate le prime ricerche riguardanti l'elettronica.

Negli anni '50 si intensificò l'opera di finanziamento di attività culturali ed artistiche: nel 1950 viene prodotto il primo calendario Olivetti, dedicato a Henri Rousseau Le Douanier, venne organizzata ad Ivrea la mostra "Venticinque anni di pittura italiana", si arrivò alla pubblicazione bimestrale di "Selearte" e di Notizie Olivetti, un mensile d'informazione aziendale. Altri contributi legati alle arti visive furono nel 1953 la mostra di disegno industriale Olivetti al Technical College di Watford, nel 1955 la mostra "Manierismo piemontese e lombardo del Seicento" organizzata a Torino dal Centro Culturale Olivetti, l'istituzione dei premi Olivetti per l'Architettura ed l'Urbanistica ad Ivrea, la partecipazione alla mostra internazionale di grafica pubblicitaria del Louvre ed alla mostra dell'Italian Industrial Design a Londra. Tra i premi conseguiti dall'azienda possiamo ricordare la "palma d'oro" per la pubblicità nel 1950, il cavalierato del lavoro conferito nel 1952 ad Adriano Olivetti, la già menzionata esposizione della Lettera 22 al MOMA nel 1952, il "Compasso d'oro" del 1955 per l'estetica industriale. Nell'ambito delle attività culturale furono avvicinati personaggi di rilievo, si pensi a Franco Momigliano per gli studi economici, Franco Fortini per la pubblicità, Luciana Nissim per i servizi sociali, Pizzorno per gli studi sui lavoratori.

Nel 1953, con il raggiungimento di 2,4 miliardi di capitale sociale, vennero aperte nuove filiali in Italia, nello stesso anno fu istituito il Centro Relazioni Sociali, un ente che studiava i problemi dei dipendenti e raccoglieva dati anche sulle famiglie del canavese in cui non viveva nessun dipendente Olivetti. L'attività dell'azienda fornì infatti un contributo determinante allo sviluppo di Ivera e delle zone circostanti, una dinamica di progresso socio-economico che oggi è rimasta fervidamente impressa nella memoria storica³⁰¹. Nel 1954 si toccarono i 3,6 miliardi di lire di capitale, la Lettera 22 vinse il premio di design industriale "Compasso d'oro", nella Fifth Avenue di New York era visibile un negozio Olivetti e a Barcellona viene aperto un asilo di fabbrica, intitolato a Camillo Olivetti. Nel 1955, con 5,4 miliardi di capitale sociale, si raggiunsero i 16 mila dipendenti, dei quali più di 11 mila in Italia. È un anno segnato dall'espansione della produzione: venne aperto il nuovo stabilimento di Agliè per la costruzione della Lettera 22, a Milano, in Via Clerici, fu inaugurato il palazzo Olivetti mentre a Pisa si istituì il primo Laboratorio di ricerche elettroniche. Infine, a Pozzuoli fu inaugurato un nuovo stabilimento progettato da Luigi Coseneza, dotato del relativo quartiere residenziale per i dipendenti. La decisione di una fabbrica da installare nel sud Italia, oltre che per motivi ideali, venne presa dato che si era aperta la possibilità di accedere ad un contributo pubblico promulgato dal Ministro dell'Industria Pietro Campilli che, altrimenti, sarebbe potuto andare ad uno dei concorrenti, la casa di produzione di macchine da scrivere Remington³⁰².

Nel 1956 il capitale sociale arrivò alla cifra di 7,8 miliardi di lire e l'orario di lavoro venne abbassato da 48 a 45 ore settimanali, a parità di salario, con prima sperimentazione negli stabilimenti di Agliè. E' interessante notare come la riduzione della settimana lavorativa e degli orari fosse costantemente accompagnata dalla promozione delle attività culturali e formative: corsi, mostre, reading, etc.³⁰³. Nello stesso periodo Adriano Olivetti

³⁰¹ Si veda, ad esempio, Argentero Ronaldo, *Quando in Canavese esistevano le "grandi" fabbriche*, Hever Edizioni, Ivrea, 2006. Per una testimonianza personale dell'ambiente sociale di Ivrea e dell'impatto della Olivetti su di esso, consultare Sartor Sandro, *Via Jervis n.11 – Alla ricerca dell'Olivetti perduta*, Manni, Lecce, 2003.

³⁰² Berta Giuseppe, *L'Italia delle fabbriche – Genealogie ed esperienze dell'industrialismo nel Novecento*, Il Mulino, Bologna, 2001, p. 112.

³⁰³ Berta Giuseppe, *Le idee al potere*, p.35.

divenne Sindaco di Ivrea, una delle sue esperienze politiche più significative che culmineranno, due anni dopo, con l'ingresso in parlamento. Nel 1957 nel territorio italiano si continuò ad espandere la rete di vendita, raggiungendo il livello di 30 filiali di vendita e 235 concessionari. Nello stesso anno il capitale sociale arrivò a 10,8 miliardi di lire e furono inaugurati la nuova ICO di Ivrea, la Sada-Olivetti ed il nuovo asilo a Villa Casana d'Ivrea.

○ **Documenti**

Assemblea Generale ordinaria degli Azionisti, 1946. Reparto Tipografico, Ivrea, Ing. C. Olivetti & C., S.p.A. – Ivrea.

Assemblea Generale ordinaria degli Azionisti, 1947. Reparto Tipografico, Ivrea, Ing. C. Olivetti & C., S.p.A. – Ivrea.

Assemblea Generale ordinaria degli Azionisti, 1948. Reparto Tipografico, Ivrea, Ing. C. Olivetti & C., S.p.A. – Ivrea.

Assemblea Generale ordinaria degli Azionisti, 1949. Reparto Tipografico, Ivrea, Ing. C. Olivetti & C., S.p.A. – Ivrea.

Assemblea Generale ordinaria degli Azionisti, 1950. Reparto Tipografico, Ivrea, Ing. C. Olivetti & C., S.p.A. – Ivrea.

Assemblea Generale ordinaria degli Azionisti, 1951. Reparto Tipografico, Ivrea, Ing. C. Olivetti & C., S.p.A. – Ivrea.

Assemblea Generale ordinaria degli Azionisti, 1952. Reparto Tipografico, Ivrea, Ing. C. Olivetti & C., S.p.A. – Ivrea.

Assemblea Generale ordinaria degli Azionisti, 1953. Reparto Tipografico, Ivrea, Ing. C. Olivetti & C., S.p.A. – Ivrea.

Assemblea Generale ordinaria degli Azionisti, 1954. Reparto Tipografico, Ivrea, Ing. C. Olivetti & C., S.p.A. – Ivrea.

Assemblea Generale ordinaria degli Azionisti, 1955. Reparto Tipografico, Ivrea, Ing. C. Olivetti & C., S.p.A. – Ivrea.

Assemblea Generale ordinaria degli Azionisti, 1955. Reparto Tipografico, Ivrea, Ing. C. Olivetti & C., S.p.A. – Ivrea.

Assemblea Generale ordinaria degli Azionisti, 1955. Reparto Tipografico, Ivrea, Ing. C. Olivetti & C., S.p.A. – Ivrea.

Assemblea Generale ordinaria degli Azionisti, 1956. Reparto Tipografico, Ivrea, Ing. C. Olivetti & C., S.p.A. – Ivrea.

Assemblea Generale ordinaria degli Azionisti, 1957. Reparto Tipografico, Ivrea, Ing. C. Olivetti & C., S.p.A. – Ivrea.

Assemblea Generale ordinaria degli Azionisti, 1958. Reparto Tipografico, Ivrea, Ing. C. Olivetti & C., S.p.A. – Ivrea.

Assemblea Generale ordinaria degli Azionisti, 1959. Reparto Tipografico, Ivrea, Ing. C. Olivetti & C., S.p.A. – Ivrea.

Assemblea Generale ordinaria degli Azionisti, 1959. Reparto Tipografico, Ivrea, Ing. C. Olivetti & C., S.p.A. – Ivrea.

Assemblea Generale degli Azionisti, 1960. Reparto Tipografico, Ivrea, Ing. C. Olivetti & C., S.p.A. – Ivrea.

Assemblea Generale degli Azionisti, 1961. Reparto Tipografico, Ivrea, Ing. C. Olivetti & C., S.p.A. – Ivrea.

Biblioteche in Canavese – Elenco 1957. Archivio Storico del Gruppo Olivetti.

Biblioteche in Canavese – Consistenza 1958. Archivio Storico del Gruppo Olivetti.

Borse di studio I.I.C.C., 1959. Archivio Storico del Gruppo Olivetti.

Borse di studio Olivetti, 1957. Archivio Storico del Gruppo Olivetti.

Centro Culturale Canavesano – Schema di massima per il programma 1956-1957. Di Ludovico Zorzi. Attività Culturali I.I.C.C., Archivio Storico del Gruppo Olivetti.

Centro di ricerche sociologiche. - Statistiche dipendenti, 1960. Archivio Storico del Gruppo Olivetti.

Centro di ricerche sociologiche. - Statistiche dipendenti, 1964. Archivio Storico del Gruppo Olivetti.

Corsi Residenziali per animatori culturali di Centri Comunitari, 1957 – Attività Culturali I.I.C.C., Archivio Storico del Gruppo Olivetti.

Corso per i responsabili di Centri Comunitari organizzato dall'I.I.C.C., 1957 – I.I.C.C. Attività Culturali, Archivio Storico del Gruppo Olivetti.

Documenti informativi, Istituto Italiano dei Centri Comunitari – Istituti Comunitari nel Canavese, 1960. Archivio Storico del Gruppo Olivetti.

La formazione di personale intermedio presso la Società Olivetti. A cura di Renato Saba, 1962. Archivio Storico del Gruppo Olivetti.

Organigramma della Direzione Generale Tecnica, 1959. Archivio Storico del Gruppo Olivetti.

Programmi del Corso annuale di formazione per capi – Servizio Centrale Addestramento Personale. Fondo Corrispondenza Presidenza. Archivio Storico del Gruppo Olivetti.

Programmi del Corso triennale di formazione per Operai Meccanici – Servizio Centrale Addestramento Personale. Fondo Corrispondenza Presidenza. Archivio Storico del Gruppo Olivetti.

Promemoria Organigrammi, 1948-1959. Archivio Storico del Gruppo Olivetti.

Regolamento del Corso Annuale di Perfezionamento, 1959. Archivio Storico del Gruppo Olivetti.

Relazione del Consiglio di Amministrazione all'Assemblea generale Ordinaria del 18 Giugno 1955, Ing C. Olivetti & C. S.p.a. – Reparto Tipografico, Ivrea, 1955.

Relazione del Consiglio di Amministrazione all'Assemblea generale Ordinaria del 16 Giugno 1956, Ing C. Olivetti & C. S.p.a. – Reparto Tipografico, Ivrea, 1956.

Scheda acquisto libri e riviste, 1932-34, Documenti vari, 22-580, Archivio Storico del Gruppo Olivetti.

Scheda acquisto libri e riviste, 1935, Documenti vari, 22-580, Archivio Storico del Gruppo Olivetti.

Scheda acquisto libri e riviste, 1936, Documenti vari, 22-580, Archivio Storico del Gruppo Olivetti.

Scheda acquisto libri e riviste, 1937, Documenti vari, 22-580, Archivio Storico del Gruppo Olivetti.

Scheda acquisto libri e riviste, 1938, Documenti vari, 22-580, Archivio Storico del Gruppo Olivetti.

Scheda acquisto libri e riviste, 1939, Documenti vari, 22-580, Archivio Storico del Gruppo Olivetti.

Scheda acquisto libri e riviste, 1940, Documenti vari, 22-580, Archivio Storico del Gruppo Olivetti.

Scheda acquisto libri e riviste, 1941, Documenti vari, 22-580, Archivio Storico del Gruppo Olivetti.

Scheda acquisto libri e riviste, 1942, Documenti vari, 22-580, Archivio Storico del Gruppo Olivetti.

Scheda acquisto libri e riviste, 1943, Documenti vari, 22-580, Archivio Storico del Gruppo Olivetti.

Scheda acquisto libri e riviste, 1946, Documenti vari, 22-580, Archivio Storico del Gruppo Olivetti.

○ **Bibliografia**

AA.VV., *Olivetti 1908-1958*, Società Olivetti, Ivrea, 1958.

AA.VV., "Comunità di Fabbrica", anno IV, n.15, 22 Luglio 1958.

AA.VV., *Servizi ed assistenza sociale di fabbrica*, Società Olivetti, Ivrea, 1963

AA.VV., *Ricordo di Adriano Olivetti*, Edizioni Comunità, Milano, 1960.

AA.VV., *Fabbrica, Comunità, Democrazia – Testimonianze su Adriano Olivetti e il Movimento Comunità*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma, 1984.

AA.VV., *Architetture Olivettiane a Ivrea*, a cura della Fondazione Adriano Olivetti, Gangemi Editore, Roma 1998.

AA.VV., *Ettore Sottsass*, Cosmit, Milano 1999.

AA.VV., *Gli Olivetti e il Socialismo - interventi al convegno Communitas 2002*, i Quaderni n°3, Editoriale il Ponte, 2006.

AA.VV., *La Realtà dell'Utopia. L'attualità di Adriano Olivetti*, Communitas 2002, Roma, 2008.

Abравanel Roger, *Meritocrazia - Quattro proposte concrete per valorizzare il talento e rendere il nostro paese più ricco e più giusto*, Garzanti, Milano, 2008.

Alcroft Derek H., *The European Economy*, Routledge, London, 1993; trad.it *L'economia europea dal 1919 al 1990*, Laterza, Bari, 1994.

Alquati Romano, "Composizione organica del capitale e forza-lavoro alla Olivetti," *Quaderni Rossi*, n. 2, giugno 1962 e n. 3, giugno 1963, pp. 63-98; reperibile in *Alquati Romano, Sulla FIAT e Altri Scritti*, Feltrinelli, Milano, 1975, pp. 81-163.

Aluffi Ugo, Avalle Vico, Ferito Pino, *Il nostro Adriano – Nel ricordo di tre comunitari*, Tipografia Ferraro, Ivrea, 1995.

Alvi Geminello, *Le seduzioni economiche di Faust*, Adelphi, Milano, 1989.

- Alvi, Geminello**, *Uomini del Novecento*, Adelphi, Milano, 1995.
- Alvi, Geminello**, *L'anima e l'economia*, Mondadori, Milano, 2005.
- Amatori Franco, Andrea Colli**, *Impresa e industria in Italia dall'Unità a oggi*, Marsilio, Venezia, 1999.
- Amatori Franco, Toninelli Pier Angelo** (a cura di), *Una introduzione alla storia d'impresa*, Milano, Egea, 1999
- Amatori Franco** (a cura di), *L'impresa – Una prospettiva storica*, EGEA, Milano, 2000.
- Amatori Franco**, *Grande e piccola impresa nella storia dell'industria italiana*, Libera Editrice Sapere Nuovo, 2006.
- Aresu Alessandro**, *Adriano Olivetti e l'Utopia Concreta*, in <http://www.lospaziodellapolitica.com>
- Argentero Ronaldo**, *Quando in Canavese esistevano le “grandi” fabbriche*, Hever Edizioni, Ivrea, 2006.
- Arrigo Elisa**, “Responsabilità aziendale in economia di scarsità. Il caso Olivetti”, 2003; reperibile su <http://www.unimib.it/upload/Arrigo-2003.pdf>
- Balocco Daniele**, *Non parlo a tutti: Franco Fortini intellettuale politico*, Manifestolibri, Roma, 2006.
- Bargigli Leonardo, Lombardi Mauro**, “Il ruolo dei servizi nella <macchina innovativa> delle economie contemporanee. Nuove prospettive degli studi economici sulle opportunità per la ricerca storica.”, *Impresa e storia*, n°33, Luglio 2006, pp. 19-54.
- Baumaul William J., Litan Robert E., Schramm Carl J.**, *Good Capitalism, Bad Capitalism, and the Economics of Growth and Prosperity*, Yale University Press, New Haven-London, 2007.
- Bellissario Maria**, *Donna & Top Manager*, Rizzoli, Milano, 1987.

Beltrami Ettore, “La difficile eredità di Adriano Olivetti”, Semplici Stefano (a cura di), *Un’azienda e un’utopia. Adriano Olivetti 1945-1960*, Il Mulino, Bologna, 2001.

Beltrami, Ottorino, *Sul ponte di comando dalla Marina militare alla Olivetti*, Mursia, Milano, 2004.

Berta Giuseppe, *Le idee al potere. Adriano Olivetti tra la fabbrica e la comunità*, Edizioni di Comunità, Milano, 1980.

Berta Giuseppe, *Mirafiori*, Il Mulino, Bologna, 1998.

Berta Giuseppe, Annibaldi Cesare (a cura di), *Grande impresa e sviluppo italiano. Studi per i cento anni della Fiat*, Il Mulino, Bologna, 1999.

Berta Giuseppe, *L’Italia delle fabbriche – Genealogie ed esperienze dell’industrialismo nel Novecento*, Il Mulino, Bologna, 2001.

Berta Giuseppe, *L’imprenditore. Un enigma tra economia e storia*, Marsilio, Venezia, 2004.

Berta Giuseppe, “L’impresa audace”, in *La Stampa*, 28 Settembre 2007, Editrice La Stampa, Torino, 2007.

Berta Giuseppe (a cura di), *La questione settentrionale. Economia e società in trasformazione*, Annali della Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, Anno XLI, Feltrinelli, Milano, 2007; edizione “Universale economica”, 2008.

Berta Giuseppe, *Nord – dal triangolo industriale alla megalopoli padana 1950-2000*, Mondadori, Milano, 2008.

Francesco Bertolini, “Il manager e l’arcobaleno. Francesco Bertolini a colloquio con Tiziano Terzani”, in *Economia & Management – La rivista italiana di direzione aziendale*, n°6 2002, RCS Libri, Milano, 2002.

Bigazzi Duccio, *La grande fabbrica: Organizzazione industriale e modello americano alla Fiat del Lingotto a Mirafiori*, Feltrinelli, Milano, 2000.

Biondani Paolo, Gerevini Mario, Malagutti Vittorio, *Capitalismo di rapina*, Chiarelettere, Milano, 2007.

Bolognani Mario, *Bit generation: La fine della Olivetti e il declino dell'informatica italiana*, Editori Riuniti, 2004.

Bricco Paolo, *Olivetti, prima e dopo Adriano*, Ancora del Mediterraneo, Cava dei Tirreni, 2005.

Bricco Paolo, “Rao a Rossi: <Rilanci l'Olivetti>”, in *Corriere della Sera*, 15 Novembre 2006, RCS Quotidiani, Milano, 2006.

Burke Peter, *History and Social Theory*, Polity Press, Cambridge, 1992; trad. it. *Storia e teoria sociale*, Il Mulino, Bologna, 1995.

Cadeddu Davide (a cura di), *La riforma politica e sociale di Adriano Olivetti (1942-1945)*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma, 2006.

Cadeddu Davide, *Il valore della politica in Adriano Olivetti*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma, 2007.

Caizzi Bruno, *Gli Olivetti*, Utet, Torino, 1962.

Campani Giorgio, *Incontro con Emmanuel Mounier*, Eupress, Varese, 2005.

Cardini Antonio (a cura di), *Il miracolo economico italiano (1958-1963)*, Il Mulino, Bologna, 2006.

Castagnoli Adriana, **Scarpellini Emanuela**, *Storia degli imprenditori italiani*, Einaudi, Torino, 2003.

Castronovo Valerio, “Un modello imprenditoriale mai più eguagliato”, in Semplici Stefano (a cura di), *Un'azienda e un'utopia. Adriano Olivetti 1945-1960*, Il Mulino, Bologna, 2001.

Castronovo Valerio, “Una comunità di fabbrica a misura d'uomo”, in AA.VV., *Gli Olivetti e il Socialismo - interventi al convegno Communitas 2002*, i Quaderni n°3,

Editoriale il Ponte, 2006. Aluffi Ugo, A Valle Vico, Ferito Pino, *Il nostro Adriano*, Tipografia Ferraro, Ivrea, 1995.

Castronovo Valerio, *Storia economica d'Italia – Dall'Ottocento ai giorni nostri* Einaudi, Torino, 2006 (edizione aggiornata).

Chandler Alfred D. Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, Mass, 1962; trad. it. *Strategia e struttura: storia della grande impresa Americana*, Franco Angeli, Milano, 1976.

Chandler Alfred D. Jr., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1977; trad. It. *La mano visibile. La rivoluzione manageriale nell'economia Americana*, Franco Angeli, Milano, 1993.

Chandler Alfred, Hikino Takeshi, *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press, Cambridge, 1990; trad. it. *Dimensione e diversificazione: la dinamica del capitalismo industriale*, Il Mulino, Bologna, 1994.

Chandler Alfred D., Amatori Franco, Hikino Takeshi, *Big Business and the Wealth of Nations*, Cambridge University Press, Cambridge, 1997.

Chandler Alfred D., *Inventing the Electronic Century*, The Free Press, New York, 2001; trad. it. *La rivoluzione elettronica: I protagonisti della storia dell'elettronica e dell'informatica*, Università Boicconi Editore, Milano, 2003.

Chiarini Roberto e Sapelli Giulio, *Fini e fine della politica. La sfida di Adriano Olivetti*, Edizioni di Comunità, Milano, 1990.

Ciborra Claudio, *Le affinità asimmetriche. Il caso Olivetti-AT&T*, Franco Angeli, Milano, 1986.

Ciocca Pierluigi (a cura di), *Il progresso economico dell'Italia: permanenze, discontinuità, limiti*, Il Mulino, Bologna, 1994.

Ciocca Pierluigi, *Ricchi per sempre ? Una storia economica d'Italia (1796-2005)*, Bollati Boringhieri, Torino, 2007.

Cipolla, Carlo M. (a cura di), *The Fontana Economic History of Europe*, Fontana Books, Glasgow, 1976.

Cipolla Carlo M., *Introduzione alla storia economica*, Il Mulino, Bologna, 1988.

Colaninno Roberto, Pianola Rinaldo, *Primo tempo - Olivetti, Telecom, Piaggio: una storia privata di 10 anni di capitalismo italiano*, Rizzoli, Milano, 2006.

Colli Andrea, *Corporate governance e assetti proprietari – Genesi, dinamiche e comparazioni internazionali*, Marsilio, Venezia, 2006.

Colli Andrea, *Capitalismo familiare*, Il Mulino, Bologna, 2006.

Condemi Pietro, *La rosa di Jericho: paradigma olivettiano per una nuova cultura della formazione*, IPOC, Milano, 2007.

Corduas Claudio, *Impresa e cultura – L'utopia dell'ENI*, Mondadori, Milano, 2006.

Cosenza Luigi, *La fabbrica Olivetti a Pozzuoli*, CLEAN, Napoli, 2006.

Covino Renato (a cura di), *Fonti orali e storia d'impresa – Atti del seminario nazionale*, Rubettino, Catanzaro, 2000.

Crepax Nicola, “Adriano Olivetti: l’America in Italia durante il fascismo”, in *Annali di Storia dell’Impresa*, n°12, Il Mulino, Bologna, 2001.

D’Amicis Carlo, Fulvi Mirella (a cura di), *Conversando con Gino Martinoli*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma 1991.

D’Elia Gianni, *Congedo dalla vecchia Olivetti*, Einaudi, Torino, 1996.

De Giorgi Manlo, Morteo Enrico (a cura di), *Olivetti: Una bella società*, Umberto Allemandi & C., Torino, 2008.

Di Donato Umberto, *La penna, il tasto e il mouse*, EDB Edizioni, Milano, 2008.

Di Vittorio Antonio (a cura di), *Dall’espansione allo sviluppo, una storia economica d’Europa*, Giappichelli, Torino, 2002.

Daft Richard L., *Organization Theory and Design*, South-Western College Publishing, Cincinnati, 2001; trad. it. *Organizzazione aziendale*, Apogeo, Milano, 2001.

Dalocchio Maurizio, Lucchini Gianluigi, *L'OPA ostile: il caso Olivetti-Telecom*, Università Bocconi Editore, Milano, 2001.

De' Liguori Carino Beniamino, *Adriano Olivetti e le Edizioni di Comunità (1946-1960)*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma, 2008.

De Witt Giovanni, *Dalla meccanica all'elettronica: cronaca di una mutazione genetica*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma, 1997.

De Witt Giovanni, *Le fabbriche ed il mondo – L'Olivetti industriale nella competizione globale (1950-90)*, FrancoAngeli, Milano, 2005.

Fantacci Luca, “Adriano Olivetti e Rudolph Steiner”, *Surplus: Rivista Bimestrale di Economia*, Anno 1999, Fascicolo n°2, pp. 91-99, Gruppo Editoriale l'Espresso, Roma, 1999.

Ferrarotti Franco, “Comunità e democrazia nel pensiero politico di Adriano Olivetti”, in *Critica Sociale*, XX, 20 Ottobre 196 e XXII, 20 Novembre 1969. Ristampato in Ferrarotti Franco, *La sociologia come partecipazione*, Taylor, Torino 1961. Rintracciabile anche su Ferrarotti Franco, *Un imprenditore di idee. Testimonianza su Adriano Olivetti*, Edizioni di Comunità, Torino, 2001.

Ferrarotti Franco, *Un imprenditore di idee. Testimonianza su Adriano Olivetti*, Edizioni di Comunità, Torino, 2001

Florida, Richard, *The Rise of the Creative Class, And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life*, Basic Books, New York, 2002; trad. It. *L'ascesa della nuova classe creativa*, Mondadori, Milano, 2003.

Foucault Michel, *Microfisica del potere. Interventi politici*, Einaudi, Torino, 1977.

Galbraith John Kenneth, *Economics in perspective*; trad.it. *Storia dell'economia*, Rizzoli, Milano, 1988.

Galli Giorgio, *Il padrone dei padroni – Enrico Cuccia e il capitalismo italiano*, Garzanti, Milano 1995.

Gallino Luciano, *Progresso tecnologico ed evoluzione organizzativa negli stabilimenti Olivetti (1946-1959)*, Giuffrè, Milano, 1960.

Gallino Luciano, *L'impresa responsabile – Un'intervista su Adriano Olivetti*, Edizioni Comunità, Torino, 2001.

Gallino Luciano, “Finalità dell'impresa e stato sociale nel pensiero e nell'azione di Adriano Olivetti”, in *Annali di Storia dell'Impresa*, n°12, Il Mulino, Bologna, 2001.

Gallino Luciano, *La scomparsa dell'Italia industriale*, Einaudi, Torino, 2003.

Gallino Luciano, *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino, 2005.

Gemelli Giuliana, “Un esperimento in vitrio: l'IPSOA di Torino (1952 - 1965), in AA.VV., *Scuole di management: origini e primi sviluppi delle business schools in Italia*, Il Mulino, Bologna, 1997.

Gemelli Giuliana, “Costruire la modernità: Adriano Olivetti e l'America”, in *Annali di Storia dell'Impresa*, n°12, Il Mulino, Bologna, 2001.

Gemelli Giuliana (a cura di), *Politiche scientifiche e strategie d'impresa: le culture olivettiane ed i loro contesti*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma, 2005.

Giannetti Renato, Vasta Michelangelo (a cura di), *L'impresa italiana nel Novecento*, Il Mulino, Bologna 2003.

Giannetti Renato, Vasta Michelangelo, *Storia dell'impresa industriale italiana*, Il Mulino, Bologna, 2005.

Ginzborg Paul, *Storia d'Italia dal dopoguerra ad oggi*, Einaudi, Torino, 2006 (edizione aggiornata).

Ginzburg Natalia, *Lessico familiare*, Einaudi, Torino, 1963.

Giovetti, Paola, *Rudolf Steiner. La vita e le opera del fondatore dell'antroposofia*, Edizioni Mediterranee, Roma, 1992.

Hansen, E. Damsgaard, *European Economic History*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen, 2001.

Harvard Business School, *Olivetti case-history*, Harvard Business School, Cambridge, 1967.

Hobsbawn Eric, *Age of Extremes – The Short Twentieth Century 1914-1991*, Pantheon Books, 1994; trad.it. *Il secolo breve 1914-1991- L'epoca più violenta della storia dell'umanità*, RCS libri, Milano, 1997.

Huxley Aldus, *Brave New World*, Chatto & Windus, London, 1932; trad. it. *Il mondo nuovo*, Mondadori, Milano, 1933.

IRER – Istituto Regionale di Ricerca della Lombardia, *Identità comunitaria e sviluppo della Lombardia*, IRER, Milano, 1999.

ISTAO – Istituto superiore di studi economici Adriano Olivetti, *Una scuola imprenditoriale sul modello Adriano Olivetti*, Il Mulino, Bologna, 1997.

Kim Chan, Renée Mauborgne, *Blue Ocean Strategy – How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston, Boston, 2005.

Kostoris Fiorella, Rossi Gianfranco, *I leoni della Silicon Vally – Storie geniali di italiani all'estero*, Guerini e Associati, Milano, 2008.

Kuznets Simon, *Economic Growth of Nations: Total Output and Production Structure*, Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1971.

La Rosa Michele, Rebaudengo Paolo A., Ricciarelli Chiara, *Storia delle risorse umane in Olivetti*, Franco Angeli, Milano, 2004.

Landes David S., *The Unbound Prometheus*, Cambridge University Press, Cambridge, 1969; trad.it. *Prometeo liberato – Trasformazioni tecnologiche e sviluppo industriale nell'Europa occidentale dal 1750 ai nostri giorni*, Einaudi, Torino, 1978.

Landes David S., *The Wealth and Poverty of Nations*, W.W. Northon & Company Inc., 1999; trad.it. *La ricchezza e la povertà delle nazioni*, Garzanti, Milano, 2000.

Landes David, *Dynasties: Fortunes and Misfortunes of the World's Great Family Businesses*, Viking Adult (Penguin Group), New York, 2006; trad. it. *Dinastie. Fortune e sfortune delle grandi aziende familiari*, Garzanti, Milano, 2007.

Lavista Fabio, *Cultura manageriale e industrial italiana. Gino Martinoli fra organizzazione d'impresa e politiche di sviluppo (1945-1970)*, Guerini e Associati – Fondazione Istituto per la Storia dell'Età Contemporanea, Milano, 2005.

Louça Francisco - Freeman Chris, *As Time Goes By: from the Industrial Revolution to the Information Revolution*, Oxford University Press, Oxford-New York, 2001.

Lunati Giancarlo, *Con Adriano Olivetti alle elezioni del 1958*, Vanni Scheiwiller, 1985.

Macangi Alberto, *Tiziano Terzani*, Coniglio Editore, Roma, 2007.

Maddison Angus, *Phases of Capitalist Development*, Oxford University Press, 1982; trad.it. *Le fasi di sviluppo del capitalismo*, Giuffrè editore, Milano, 1987.

Maddison Angus, *Monitoring the World Economy*, OECD, Paris, 1995.

Magistà Aurelio, “L'avventura dell'utopia”, in *Repubblica*, 11 Maggio 2008, Gruppo Editoriale l'Espresso, Roma, 2008.

Marongiu Elena, *Intervista a Polo Volponi*, Archinto, Milano, 2003.

Martinoli Gino, “L'automazione e la necessità di una adeguata preparazione culturale in Italia.”, in CNR, *Convegno internazionale sui problemi dell'automazione*, Roma, CNR, 1956, pp. 2308-2321.

Michaels Ed, Handfield-Jones Helen, Axelrod Beth, *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston, 2001; trad. it. *La guerra dei talenti: come sedurre e trattenere i manager di qualità*, Etas, Milano, 2002.

Mornese Michele, *L'eresia politica di Adriano Olivetti*, Lampi di stampa, Milano, 2005.

Musatti Cesare, Baussano Giancarlo, Novara Francesco, Rozzi Renato A., *Psicologi in fabbrica - La psicologia del lavoro negli stabilimenti Olivetti*, Einaudi, Torino, 1980.

Musatti Riccardo, *La via del sud*. Milano, Edizioni di Comunità, 1955.

Musso Stefano, *La partecipazione nell'impresa responsabile. Storia del Consiglio di gestione alla Olivetti*, testo in corso di pubblicazione.

Novara Francesco, "Un lavoro a misura d'uomo", in Semplici Stefano (a cura di), *Un'azienda e un'utopia. Adriano Olivetti 1945-1960*, Il Mulino, Bologna, 2001.

Novara Francesco, Rozzi Renato, Garruccio Roberta (a cura di), *Uomini e lavoro alla Olivetti*, Mondadori, Milano, 2005.

Occhetto Valerio, *Adriano Olivetti industriale e utopista*, Mondadori, Milano, 1995.

Olivetti Adriano, *L'ordine politico delle comunità – dello Stato secondo le leggi dello spirito*, Edizioni di Comunità, Roma, 1946.

Olivetti Adriano, *Società, Stato, Comunità, Per una economia e politica comunitaria*, Edizioni di Comunità, Milano, 1952.

Olivetti Adriano, *Città dell'Uomo*, Edizioni Comunità, Milano, 1960.

Olivetti Adriano, "Lettere dall'America (Agosto 1925 – Gennaio 1926) – Lettere da Londra (Febbraio – Marzo 1927)", in *Annali di Storia dell'Impresa*, n°12, Il Mulino, Bologna, 2001.

Olivetti Adriano, *Stato Federeale delle Comunità – La riforma politica e sociale negli scritti inediti (1942-1945)*, edizione critica e introduzione a cura di Davide Cadeddu, Franco Angeli, Milano, 2004.

Olivetti Desire (a cura di), *Roberto Olivetti*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma, 2003.

- Olivetti Erica**, *Gli Olivetti e l'astrologia*, Edizioni Mediterranee, Roma, 2004.
- Olivetti Massimo**, *Per vivere meglio: Proposta per un sistema economico-sociale*, Bollati Boringhieri, Torino, 1994.
- Osterhammel Jürgen, Petersson Niels P**, *Geschichte der Globalisierung Dimensionen, Prozesse, Epochen*, Verlag C.H. Beck, Monaco, 2003; trad. It. *Storia della globalizzazione*, Il Mulino, Bologna, 2005.
- Ottieri Ottiero**, *Donnarumma all'assalto*, Bompiani, Milano, 1959.
- Ottiero Ottieri**, *La linea gotica: Taccuino 1948 – 1958*, Bompiani, Milano, 1963.
- Pacchioli Eugenio** (a cura di), *Rosso rosso Valentine – Un prodotto tra immaginazione e utopia*, Associazione Archivio Storico Olivetti, Ivrea, 1999.
- Pacchioli Eugenio, Salvetti Piero Adolfo**, *Le macchine sapienti di Natale Capellaro*, Associazione Archivio Storico Olivetti, Ivrea, 2002.
- Pampaloni Geno**, *Adriano Olivetti: un'idea di democrazia*, Edizioni Comunità, Milano, 1980.
- Pazé Valentina**, *Il comunitarismo*, Editori Laterza, Roma-Bari, 2004.
- Perotto Pier Giorgio**, *Programma 101*, Sperling&Kupfer, Milano, 1995.
- Piluso Giandomenico**, *Il banchiere dimezzato - Finanza e impresa in Italia*, Marsilio, Venezia, 2004.
- Piluso Giandomenico**, *Mediobanca – Tra regole e mercato*, Egea, Milano, 2005.
- Piol Elserino**, *Il sogno di un'impresa - Dall'Olivetti al venture capital: una vita nell'information technology*, Il Sole 24 Ore, 2004.
- Polanyi Karl**, *The Great Transformation*, Holt, Rinehart & Winston Inc., New York, 1944; trad.it. *La grande trasformazione*, Einaudi, Torino, 1974.

Polanyi Karl, “Universal Capitalism or Regional Planning”, in *The London Quarterly of World Affairs*, Gennaio 1945, pp. 1-6; reperibile in *La libertà in una società complessa*, Bollati Boringhieri, Torino, 1987.

Pollard Sidney, *Wealth and Poverty. An Economic History of the 20th Century*, Harrap, London, 1990; trad.it. *Storia economica del novecento*, Il Mulino, Bologna, 1999.

Pollard Sidney, *The International Economy since 1945*, Routledge, London-NewYork, 1997; trad. It. Laterza, *L'economia internazionale dal 1945 ad oggi*, Roma-Bari, 1999.

Polese Francesca, *Alla ricerca di un'industria nuova – Il viaggio all'estero del giovane Pirelli e le origini di una grande impresa (1870-1877)*, Marsilio, Venezia, 2004.

Rampini Federico, *Per adesso. Intervista con Carlo de Benedetti*, Longanesi, Milano, 1999, pp. 45-72.

Rampini Federico, *Dall'euforia al crollo – La seconda vita della New Economy*, Laterza, Roma-Bari, 2001.

Rao Giuseppe, “Perotto, il Davide Olivetti contro IBM”, in *l'Unità*, 26 Febbraio 2002, Nuova Iniziativa Editoriale, Roma, 2002.

Rao Giuseppe, “Giorgio Sacerdoti: un grande italiano, un grande olivettiano”, in *Varieventuali*, 22 Giugno 2005, Cooperativa Rosse Torri, Ivrea, 2005.

Rao Giuseppe, “Il rilancio della Olivetti, una sfida possibile”, *l'Unità*, 14 Novembre 2006, Nuova Iniziativa Editoriale, Roma, 2006.

Rao Giuseppe, “Mario Tchou e l'Olivetti Elea 9003”, in *Limes* n°4 2008, Gruppo editoriale l'Espresso, Roma, 2008.

Renzi Emilio, *Comunità Concreta – Le opere e il pensiero di Adriano Olivetti*, Alfredo Guida Editore, Napoli, 2008.

Revelli Marco, *Oltre il Novecento – La politica, le ideologie e le insidie del lavoro*, Einaudi, Torino, 2001.

Ricciardelli Chiara, *Olivetti, Una storia, un sogno ancora da scrivere. La sociologia del lavoro italiana nell'esperienza di Ivrea*, Franco Angeli, Milano, 2001.

Ronci Donatella, *Olivetti anni '50: patronalsocialismo, lotte operaie e Movimento Comunità*, Franco Angeli, Milano, 1980.

Romeo Rosario, *Breve storia della grande industria italiana 1891-1961*, Il Saggiatore, Milano, 1988.

Romiti Cesare, (intervistato da) **Giampaolo Pansa**, *Questi anni alla FIAT*, Biblioteca Universale Rizzoli, Milano 1988.

Rosenberg, Nathan – Mowey, David, *Paths of Innovation. Technological Change in 20th Century America*, Cambridge University Press, 1998; trad.it. *Il secolo dell'innovazione*, Università Bocconi Editore, Milano, 2001.

Rossi Gimapiero, “Noi, i sopravvissuti della Olivetti”, in *l'Unità*, 10 Febbraio 2008, Gennaio 2006, Nuova Iniziativa Editoriale, Roma, 2008.

Rugafiori Paride, *Imprenditori e manager nella storia d'Italia*, Editori Laterza, Roma-Bari, 1999.

Salvati Michele, *Economia e politica in Italia dal dopoguerra ad oggi – Successi, occasioni mancate e contraddizioni irrisolte dalla lunga crescita alla lunga crisi*, Garzanti, Milano, 1984.

Santamaita Saverio, *Educazione e Sviluppo*, Cooperativa Libreria Universitaria Abruzzese, Pescara, 1984.

Santamaita Saverio, *Educazione, Comunità, Sviluppo – L'impegno educativo di Adriano Olivetti*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma, 1987.

Sapelli Giulio, *Economia, tecnologia e direzione d'impresa in Italia*, Einaudi, Torino, 1994.

Sapelli Giulio, *Storia economica dell'Italia contemporanea*, Mondadori, Milano, 1997.

Sapelli Giulio, *Persona e impresa: un caso di etnografia aziendale*, Rubettino, Catanzaro, 1999.

Sapelli Giulio, *Merci e persone: L'agire morale nell'economia*, Rubettino, Catanzaro, 2002.

Sapelli Giulio, Cadeddu Davide, *Adriano Olivetti – lo spirito nell'impresa*, Il Margine, Trento, 2007.

Sargentini Enrico, *Tre anni con Adriano Olivetti, ricordo di un sogno*, manoscritto non pubblicato, Torino, 2001.

Sartor Sandro, *Via Jervis n.11 – Alla ricerca dell'Olivetti perduta*, Manni, Lecce, 2003.

Sartor Sandro, “Da personalità distintive a personalità standard”, “La gestione della risorsa umana”, manoscritto non pubblicato.

Schiavazzi Vera, “Olivetti, il mito va in mostra e le ultime fabbriche chiudono”, in *Corriere della Sera*, 27 Maggio 2008, RCS Quotidiani, Milano 2008.

Schumpeter Joseph A., *L'imprenditore e la storia d'impresa. Scritto 1927-1949*, Bollati Boringhieri, Torino, 1993.

Schumpeter Joseph A., *Teorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Duncker & Humbolt, Berlino, 1946; trad. it. *Teoria dello sviluppo economico*, Sansoni, Firenze, 1977, in particolare pp. 67-103.

Schumpeter Joseph A., *Capitalism, Socialism and Democracy*, George Allen - Unwin, London, 1954; trad.it. *Capitalismo, socialismo, democrazia*, Etas, Milano, 1977.

Schumpeter Joseph A., *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, McGraw-Hill, 1964, edizione rielaborata; trad.it. *Il processo capitalistico, cicli economici*, Boringhieri, Torino, 1977.

Semplici Stefano (a cura di), *Un'azienda e un'utopia. Adriano Olivetti 1945-1960*, Il Mulino, Bologna, 2001.

Sennet Richard, *The Culture of the New Capitalism*, Yale University Press, New Haven-London, 2006; trad. It. *La cultura del nuovo capitalismo*, Il Mulino, Bologna, 2006.

Serafini Umberto, *Adriano Olivetti e il movimento di Comunità*, Officina Edizioni, Roma, 1982.

Soavi Giorgio, *Il conte*, Longanesi, Milano, 1983.

Soavi Giorgio, *Adriano Olivetti. Una sorpresa italiana*, Rizzoli, Milano, 2001.

Soria Lorenzo, *Informatica: un'occasione perduta – La divisione elettronica dell'Olivetti nei primi anni del centrosinistra*, Einaudi, Torino, 1979.

Spagna Fabrizio, *l'Industriale: la storia di Marco Tronchetti Provera*, Memori Scarl, Roma, 2005.

Stajano Corrado, "L'utopia Olivetti", in *l'Unità*, 13 Gennaio 2006, Nuova Iniziativa Editoriale, Roma, 2006.

Steiner Rudolph, *I capisaldi dell'economia*, Editrice Antroposofica, Milano, 1982.

Steiner Rudolf, *Seminario di economia. Materiale di studio per le scienze sociali*, Editrice Antroposofica, Milano, 1982.

Steiner Rudolph, *I punti essenziali della questione sociale*, Editrice Antroposofica, Milano, 1999.

Steiner Rudolph, *Dreigliederung von Geist, Recht und Wirtschaft*, Archiati Verlag, Monaco, 2006; trad. It. *Cultura, Politica, Economia - Verso una triarticolazione dell'organismo sociale*, Archiati Verlag, Monaco, 2006.

Todisco Augusto, *Adriano Olivetti e la Comunità del Canavese*, Tipografia Ferraro, Ivrea, 1990.

Toninelli Pier Angelo, *Storia d'impresa*, Il Mulino, Bologna, 2006.

- Toria Costantina, Zorzi Renzo**, *Per Bruno Visentini*, Marsilio, Venezia, 2001.
- Vercelloni Matteo**, *Breve storia del design italiano*, Carocci, Roma, 2008.
- Vittadini Giorgio**, *Che cosa è la sussidiarietà*, Guerini e Associati, Milano, 2007.
- Volponi Paolo**, *Il ramarro*, Istituto d'Arte, Urbino, 1948.
- Volponi Paolo**, *Memoriale*, Garzanti, Milano, 1962.
- Volponi Paolo**, *Le mosche del capitale*, Einaudi, Torino, 1989.
- Weil Simone**, *La condition ouvrière*, Paris, Gallimard, 1951; trad. it.: *La condizione operaia*, Milano, Mondadori, 1990.
- Weil Simone**, *Réflexions sur les causes de la liberté et de l'oppression sociale*, Éditions Gallimard, Paris, 1955 ; trad.it. *Riflessioni sulle cause della libertà e dell'oppressione sociale*, Adelphi, Milano, 1983.
- Weil Simone**, *Manifesto per la soppressione dei partiti politici*, Castelvecchi, Roma 2008.
- Whittington Richard, Mayer Michael**, *The European Corporation: Strategy, Structure and Social Science*, Oxford University Press, Oxford, 2000; trad. it. *L'impresa europea: strategia, struttura, culture aziendali*, Università Bocconi Editore, Milano, 2002.
- Zamagni Vera**, *Dalla periferia al centro – La seconda rinascita economica dell'Italia (1861-1990)*, Il Mulino, Bologna, 1990, nuova ed. 1993.
- Zane Marcello**, *Storia e memoria del personal computer – Il caso italiano*, Jaca Book, Milano, 2008.
- Zorzi Renzo**, *Gli anni dell'amicizia*, Neri Pozza, Venezia, 1991.

