

Olivetti. La parabola di un'industria italiana

Marco Doria*

Sommario: 1. Introduzione - 2. Un secolo di crescita e trasformazioni dell'impresa - 3. *Made in Italy* e modelli internazionali. L'Olivetti nel mondo, il mondo e la Olivetti - 4. L'impresa come comunità di persone - 5. La responsabilità sociale dell'impresa - 6. Conclusioni (o questioni aperte) - Bibliografia

Abstract

Recent studies on specific aspects of the history of the Olivetti Company and its entrepreneurs allow us to outline a general view of the growth and the decline of the firm during the twentieth century. The firm has operated for a long time in a highly competitive market, presenting innovative products. In the age of globalization, the competitive advantages and capabilities of the firm are no more sufficient to avoid the decline. This decline symbolizes, at least in part, the decline of the Italian manufactures. The experience of Olivetti has been relevant even in the field of corporate social responsibility and still offers suggestions and questions for the challenges of the present time.

Keywords: business history, industria italiana, imprenditorialità, Olivetti, risorse umane, responsabilità sociale d'impresa.

1. Introduzione

La recente pubblicazione del volume di Nerio Nesi dedicato agli Olivetti (Nesi, 2017) stimola una riflessione su quella che è stata senz'altro una delle esperienze più affascinanti e appassionanti della storia industriale italiana del Novecento. Appassionante per il suo indubbio interesse e per le passioni - non a caso evocate da Nesi nel titolo del suo volume - che l'hanno accompagnata e che i suoi protagonisti hanno saputo suscitare. Le vicende della Olivetti sono state a più riprese analizzate e

***Marco Doria**, professore ordinario di Storia Economica, Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Genova, Via Vivaldi 5, 16126 Genova, e-mail: doria@economia.unige.it.

DOI: 10.15167/1824-3576/IPEJM2018.2.1122

studiate. La letteratura disponibile non di rado è influenzata dalla vicinanza o meno di chi scrive ai protagonisti della lunga vicenda olivettiana, anch'essi peraltro capaci di intervenire direttamente nel dibattito pubblico e/o di far parlare altri presentando la propria interpretazione degli eventi. Alla testa dell'impresa si sono succeduti Camillo Olivetti, fondatore dell'azienda agli inizi del Novecento e suo instancabile animatore sino agli anni Trenta; il figlio Adriano che regge la società dagli anni Trenta sino alla sua prematura scomparsa nel 1960; il cosiddetto "gruppo d'intervento", espressione dell'establishment economico e finanziario del paese che rileva la maggioranza azionaria nel 1964; Carlo De Benedetti dal 1978, quando ne diventa azionista di riferimento, alla fine secolo scorso. Si tratta di personaggi portatori di progetti forti e quindi divisivi, nelle reazioni a essi e nei giudizi in proposito; il loro operato ha dato spazio a valutazioni non sempre collimanti, e talvolta opposte. Ne sono esempio le considerazioni sullo stato di salute del gruppo in due momenti di svolta, il 1964 e il 1978, allorché l'impresa conosce passaggi proprietari decisivi che gli ultimi arrivati giustificano con lo stato comatoso in cui la Olivetti versa, una condizione invece considerata certamente preoccupante ma non da dipingere con toni estremi da quanti, per varie ragioni, rivendicano il valore di ciò che viene ereditato da chi giunge sulla scena intendendo allo stesso tempo negare effetto salvifico alla comparsa di nuovi protagonisti.

I momenti di svolta evocati (1964 e 1978) non sono i soli in una storia che si dipana nell'arco di un secolo e che consente di evidenziare tappe decisive dello sviluppo, e del declino, industriale del paese.

Sulla base di un esame della letteratura recente, o classica, dedicata all'Olivetti e ai suoi imprenditori si propongono in questa sede alcune considerazioni complessive su un caso aziendale interessante e significativo. Non c'è pretesa di esaustività nella pur articolata bibliografia proposta – sulla Olivetti, e attorno alla Olivetti, è stato scritto davvero tantissimo, anche se gli studi disponibili non offrono uno sguardo di insieme e di lungo periodo, concentrandosi piuttosto su singole fasi, su figure, su specifiche tematiche – ma ci accompagna la convinzione che grazie ai contributi citati si possano mettere a fuoco le varie tematiche che si analizzano in queste pagine, lasciando ovviamente aperto il percorso a ulteriori approfondimenti. Alla storia dell'impresa e dei suoi momenti topici è dedicato il primo dei paragrafi che seguono. Si tratterà quindi del ruolo della Olivetti nello scenario internazionale, evidenziando quanto gli imprenditori siano stati attenti a ciò che si muoveva nel mondo. Raccogliendo la suggestione alla quale Adriano Olivetti è stato sino all'ultimo fedele e della quale è stato efficace e convinto assertore, si guarderà quindi alla Olivetti come a una comunità di persone, soffermandosi tanto sulle figure imprenditoriali quanto sul management e gli operai. Spazio verrà poi dedicato ai temi della responsabilità sociale dell'impresa, della sua interazione col mondo circostante, quello prossimo del Canavese, quello più ampio dell'Italia e non solo. Si cercherà infine di enucleare alcuni fili di questa storia che ancora oggi pone a tutti domande di stringente attualità e assoluta rilevanza.

2. Un secolo di crescita e trasformazioni dell'impresa

Camillo Olivetti appartiene alla schiera di quei capitani d'industria protagonisti del decollo industriale dell'Italia nel primo Novecento (Nesi, 2017; Caizzi, 1962). Egli fonda a Ivrea, dove risiede, una piccola fabbrica di strumenti di misurazione elettrica, poi trasferita a Milano. Nel 1908, tornato a Ivrea costituisce una nuova azienda per la produzione di macchine da scrivere, per i successivi decenni il *core business* della Olivetti. La M1, il primo modello progettato da Camillo, viene presentata nel 1911 alla Esposizione Universale di Torino; la ditta ha allora 28 operai ma la sua crescita è rapida; nel 1913 i dipendenti sono un centinaio, la macchina da scrivere si vende bene, grazie anche a una innovativa campagna pubblicitaria; si aprono negozi - punti vendita nelle principali città italiane (il più celebre è certo quello in Galleria a Milano). La crescita del numero dei dipendenti è buon indicatore dello stato di salute dell'impresa che non subisce contraccolpi nei momenti di crisi che scuotono l'economia nazionale (il primo dopoguerra, il 1929 e gli anni successivi); i 200 dipendenti del 1919 sono diventati 400 nel 1924. Nel 1934 sono circa mille, nel 1937 2.000. Si succedono i modelli, dagli anni Trenta prodotti in serie: macchine da scrivere per ufficio, macchine portatili e poi telescriventi e addizionali. L'Olivetti può essere considerata a pieno titolo una impresa innovativa, nei prodotti - certo presenti anche in altre realtà, *in primis* negli Stati Uniti, ma continuamente perfezionati, realizzati con cura quasi maniacale, con macchine utensili prodotte all'interno dell'impresa in un reparto specializzato e vendute pure sul mercato - e nei processi. Merito di Adriano Olivetti è, tra gli altri, quello di avere puntato l'attenzione sull'organizzazione dell'impresa, che non poteva più essere gestita con lo stile e i metodi dominanti e accentratori di Camillo ma che aveva bisogno di una definizione precisa delle funzioni aziendali con conseguente attribuzione di responsabilità. Si compie dunque il classico percorso evolutivo dall'impresa semplice a quella strutturata per funzioni, con un ruolo significativo del management (Schmitz, 1993; Toninelli, 2006), un percorso accompagnato nel caso dell'Olivetti da una robusta riflessione teorica: Adriano scrive negli anni Venti su "L'organizzazione scientifica del lavoro", organo dell'Ente nazionale per l'Organizzazione Scientifica, e pubblica a partire dal 1937 la rivista "Tecnica ed Organizzazione" (Ochetto, 2013). Nel secondo dopoguerra la crescita è impetuosa. Gli addetti dell'impresa in Italia passano da 5.555 nel 1946 a 14.374 nel 1958, cui si aggiungono oltre 10.000 occupati nelle consociate estere del gruppo (Gallino, 1960; Ochetto, 2013). La produzione fisica per ora uomo effettiva è quintuplicata, effetto dei massicci investimenti effettuati e di una applicazione coerente e decisa del modello fordista. L'automazione delle linee, specialmente nei sistemi di movimentazione dei pezzi, e dei reparti di lavorazione nocive (completamente automatizzate sono le operazioni di verniciatura) comporta mutamenti profondi nella composizione della manodopera: diminuiscono in percentuale sul totale degli occupati tanto i manovali quanto gli operai specializzati a vantaggio degli operai comuni (a questa categoria appartiene la quasi totalità delle donne presenti nelle fabbriche Olivetti). Si immettono sul mercato nuovi modelli di grande successo (la Divisumma, macchina da calcolo, è del 1948; la macchina da scrivere portatile

Lettera 22 è del 1950). Accanto alle produzioni tradizionali, ancorché continuamente rinnovate, meccaniche o elettromeccaniche, dalla metà degli anni Cinquanta Olivetti fa il suo ingresso nell'elettronica. Nel decennio la produzione di grandi calcolatori è ai suoi esordi nel mondo (il primo calcolatore a scopi commerciali prodotto nel 1950 da Remington-Rand pesa 5 tonnellate). Nel 1955 Olivetti apre un suo laboratorio di ricerca in ambito elettronico nei pressi di Pisa per trasferirlo, potenziandolo, nel 1958 a Borgolombardo: l'anno seguente viene realizzato Elea 9003, il primo calcolatore elettronico Olivetti (e italiano) (Caizzi, 1962; Gallino, 2003).

Nel momento di maggiore successo dell'impresa si registrano però i primi problemi rilevanti. Nel 1959, con grande rapidità ma senza eseguire l'opportuna *due diligence*, Adriano Olivetti decide di acquisire la maggioranza di controllo della Underwood statunitense, storica produttrice di macchine da scrivere. L'operazione si rivela estremamente onerosa così come critiche appaiono subito le condizioni dello stabilimento di Hartford e delle finanze Underwood (Barbiellini Amidei, Goldstein e Spadoni, 2010). La morte di Adriano Olivetti, sopraggiunta improvvisa nel febbraio 1960, lascia poi l'impresa senza un leader in un frangente assai delicato. Gli azionisti, i diversi componenti della famiglia Olivetti, non sono in grado di esprimere una linea imprenditoriale chiara; d'altro canto essi non dispongono dei mezzi finanziari necessari per affrontare una situazione di pesante indebitamento della società, che chiude in rosso l'esercizio 1963.

Nel 1964 acquisisce la maggioranza delle azioni un "gruppo d'intervento" composto da Fiat, Pirelli, La Centrale, Imi e Mediobanca, principale regista dell'operazione; Bruno Visentini diventa presidente mentre Aurelio Peccei assume la carica di amministratore delegato. La nuova proprietà compie scelte nette e discutibili: il pacchetto azionario di maggioranza della Società Generale Semiconduttori (creata da Roberto Olivetti, figlio di Adriano) viene venduto (Nesi, 2017); la neo costituita *joint venture* Olivetti - General Electric OGE (di cui la seconda detiene il 75% delle azioni) rileva la Divisione Elettronica della Olivetti, che aveva assorbito laboratori di ricerca e centri di produzione e contava circa 3.000 addetti (Gallino, 2003); nel 1967 la partecipazione di General Electric in OGE sale al 100%.

Tabella n.1 - Olivetti. Dipendenti 1958-1998

	Italia	Estero	Totale
1958	14.374	10.600	24.974
1960	18.742	25.440	44.182
1966	25.482	29.678	55.160
1970	34.687	38.596	73.283
1978	31.112	30.422	61.534
1984	27.111	20.502	47.613
1992	21.239	20.458	41.697
1998	13.671	3.071	16.742

Fonte: Barbiellini Amidei, Goldstein e Spadoni, 2010.

Si è dunque deciso di rinunciare, anche se non completamente, all'elettronica per puntare sulla più consolidata meccanica, evolutasi in elettromeccanica, che necessita di regolari investimenti ma che non rappresenta certo la alta tecnologia. Investimenti significativi - ma possibili data la forza complessiva del "gruppo di intervento" - sarebbero stati necessari anche per l'elettronica e questo fatto viene addotto a motivare la scelta di disimpegno compiuta. Resta comunque in Olivetti un gruppo qualificato di ingegneri e tecnici che, guidato da Pier Giorgio Perotto, realizza la Programma 101, una nuova calcolatrice elettronica presentata nel 1965 a New York, considerabile il "primo vero personal computer mai costruito in serie", anche se privo di video e con i risultati delle operazioni stampati su carta (Gallino, 2003; Novara, Rozzi e Garuccio, 2005)¹.

L'Olivetti degli anni Sessanta e Settanta è un'impresa dall'identità mutante. Forte è il ricordo della stagione, e dei successi, di Adriano. Immutato l'orgoglio di saper produrre bene prodotti di qualità, fatti in casa. Si tratta di prodotti soprattutto meccanici o elettromeccanici, non più all'avanguardia. Non viene comunque azzerata la presenza nel campo dell'elettronica; nel 1978, in un passaggio di fase, si presenta al mercato la macchina da scrivere elettronica ET 101, risultato di un lavoro da tempo avviato e della sua positiva conclusione fortemente voluta dalla nuova proprietà. La cultura manageriale, in un'azienda che ha raggiunto il suo massimo in termini di addetti, è allora improntata alla filosofia del fatturato, come ricorda con obiettività Ottorino Beltrami, che dopo aver lavorato con Adriano negli anni Cinquanta ricopre la carica di amministratore delegato tra il 1971 e il 1978 (Novara, Rozzi e Garuccio, 2005), mentre si trascura un'attenta analisi del rapporto tra ricavi e costi. La situazione è poi tutt'altro che positiva sotto il profilo finanziario: pesante è l'indebitamento che in parte ha compensato la prolungata assenza di aumenti di capitali (Bricco, 2014). Se si inserisce questo stato delle cose nel turbolento contesto economico (e non solo) degli anni Settanta è legittimo ritenere che una svolta fosse allora opportuna e necessaria.

La svolta, radicale, è rappresentata nel 1978 dall'arrivo in Olivetti di Carlo Deonista di riferimento. Reduce da una breve esperienza come amministratore delegato della Fiat e da un ben più lungo percorso nell'impresa di famiglia, De Benedetti, grazie a un aumento di capitale, arriva a possedere tramite la finanziaria Cir il 20% circa delle azioni ordinarie, avendo sempre al fianco nella compagine azionaria i membri del vecchio "gruppo di intervento" che pure gli delegano le responsabilità imprenditoriali. La linea di De Benedetti appare semplice ma costituisce una rottura con le vecchie prassi aziendali. L'attenzione al contenimento dei costi è rigorosa; si punta a una riduzione del personale, da attuarsi con rapidità e successo. Assai più che al fatturato bisogna guardare ai margini. Efficace è l'azione intrapresa per ridurre il peso degli oneri finanziari (Bricco, 2014).

¹ Negli anni 1966-1971 vengono prodotti circa 44.000 esemplari di P 101. Nello stesso periodo le imprese giapponesi invadono il mercato con calcolatrici elettroniche dalle prestazioni simili a quelle di P 101 ma assai meno costose e capaci dunque di mettere fuori gioco il prodotto Olivetti.

Contestualmente alla cura finanziaria, che si accompagna a un forte ricambio nel top management del gruppo, si definisce progressivamente una strategia produttiva che pone fine alla tradizione meccanica olivettiana per puntare decisamente sull'informatica. Si stanno allora proponendo sul mercato i primi personal computer (sono del 1976 e del 1977 gli Apple 1 e 2; nel 1981 Ibm produce il suo primo pc). Nel 1982 Olivetti lancia il pc M 20, interamente concepito all'interno del perimetro olivettiano, con un sistema operativo originale e non compatibile con gli standard Ibm. Nel 1984 il nuovo modello M 24 è invece Ibm compatibile e adotta il sistema operativo Dos della Microsoft. Il successo commerciale è immediato e rilevante: Olivetti entra nella top ten mondiale dei produttori di computer nel 1986 – e vi rimane alcuni anni – ma la scelta di adottare tecnologie altrui la colloca sempre più lontano dalla frontiera tecnologica (Gallino 2003; Bricco, 2014).

La storia dell'impresa negli anni Ottanta e Novanta si intreccia con la storia dell'industria informatica. Il settore è segnato da scossoni continui. Il successo può essere determinato da grande attitudine innovativa, consolidato *know how* tecnologico di alto livello o dalla capacità di produrre a costi sempre più contenuti svolgendo un ruolo da assemblatori. Si tratta di fattori di cui Olivetti non è più dotata per poter godere di vantaggi competitivi rispetto a una agguerrita, allargata e globale concorrenza. I segnali di allarme sono assolutamente percepibili e percepiti sin dal 1986, quando la presenza dell'impresa sul mercato sembra consolidarsi. La crisi diventa palese negli anni Novanta. Si sono nel frattempo consumati i tentativi giustamente perseguiti, seppure con esiti largamente inferiori alle attese, di stringere alleanze con grandi gruppi internazionali – la francese Compagnie de Saint Gobain-Pont-à-Mousson, prima, e la statunitense AT&T poi – mentre Carlo De Benedetti è impegnato in operazioni economiche affatto differenti (si veda il fallito tentativo di scalata alla Société Générale de Belgique a cavallo tra il 1987 e il 1988), vissute talvolta nella comunità aziendale come indicative di scarsa attenzione alle sorti del gruppo.

Mentre si consuma il declino dell'Olivetti informatica prende corpo la nuova avventura nel campo delle telecomunicazioni, della telefonia mobile in particolare. Anche in questo caso tutto parte da una felice intuizione imprenditoriale che porta nel 1990 alla costituzione (in Olanda, ben lontani dunque dalla vecchia centralità canavesana dell'Olivetti) di Omnitel, accompagnata da un joint venture agreement con Bell Atlantic. Nel 1994 Omnitel vince la gara per diventare il secondo gestore di telefonia mobile in Italia (il primo è Tim, gemmazione del monopolista Telecom) e raggiunge rapidamente, nel 1997, 1.000.000 di clienti coprendo con la sua rete l'85% della popolazione italiana (Bricco, 2014). La crisi dell'Olivetti industriale è però irreversibile e Carlo De Benedetti, che nel 1996 lascia tutte le cariche operative, ne offre una lucida e appassionata testimonianza in una audizione alla Camera dei Deputati (Camera dei Deputati, 1996). I successivi passaggi, avvenuti sotto la direzione di Roberto Colaninno, con la cessione a Mannesmann delle attività telefoniche del gruppo (assai valorizzate) e quelle assai meno remunerative delle attività informatiche che precedono l'Opa lanciata nel 1999 da Olivetti su Telecom, segnano il definitivo epilogo di un secolo di storia industriale.

3. Made in Italy e modelli internazionali. L'Olivetti nel mondo, il mondo e la Olivetti

La Olivetti fa il suo ingresso nel mercato internazionale delle macchine per ufficio tra le due guerre mondiali, dopo avere dedicato le energie nella fase iniziale a consolidare la propria presenza sul mercato interno. Merita di essere sottolineato come alcuni momenti critici per l'economia internazionale – il primo dopoguerra, il 1929 e gli anni della Grande Depressione, la faticosa ricostruzione dopo il secondo conflitto mondiale – non colpiscano l'impresa nella sua capacità di proporsi sul mercato estero ed anzi la favoriscano nella misura in cui indeboliscono i suoi competitori. Negli anni Venti si struttura una rete commerciale all'estero, in America Latina e in Belgio; nel 1929 si apre il primo stabilimento fuori Italia, a Barcellona (Caizzi, 1962; Castagnoli, 2014). Ma è soprattutto dopo la seconda guerra mondiale che, contemporaneamente alla grande espansione in Italia, l'Olivetti diviene una significativa realtà multinazionale. Si aprono filiali commerciali e fabbriche; nel 1955 si contano 14 filiali mentre gli stabilimenti di produzione ubicati all'estero sono cinque (Barcellona, Glasgow, Buenos Aires, Johannesburg, Rio de Janeiro) e occupano oltre 3.000 operai (Caizzi, 1962; Berta, Onida e Perugini, 2013, Castagnoli, 2014). Il mercato nord americano costituisce per l'impresa di Ivrea un "oggetto del desiderio", la cui intensità è pari al fascino che l'America ha sempre suscitato nei suoi proprietari. Nel 1950 viene costituita la Olivetti Corporation of America e nel 1952 si aprono dei laboratori di ricerca a New Canaan, Connecticut, seguiti da Dino Olivetti, fratello di Adriano. L'operazione di maggiore rilievo è senza dubbio la ricordata acquisizione della Underwood nel 1959; di rilievo ma per certi aspetti fatale per l'impresa italiana che vi investe in tre anni – tra costi dell'acquisto e interventi onerosi di risanamento – circa 92 milioni di dollari (Barbiellini Amidei, Goldstein e Spadoni, 2010). L'investimento, peraltro inizialmente considerato positivamente dagli azionisti e dai commentatori italiani, dovrebbe consolidare la presenza dell'impresa nel mercato Usa. Curiosamente una valutazione lucida dell'affare la dà allora lo scrittore Italo Calvino che, scrivendo a fine 1959 agli amici Giulio e Renata Einaudi, richiama le opportunità che si presentano per Olivetti - aggiungendo - "naturalmente se riesce a tirare su la baracca della Underwood che andava a rotoli e a tenere testa, stavolta nel mercato interno americano, alla Remington" (Barbiellini Amidei, Goldstein e Spadoni, 2010), il che accade solo in parte.

Alla fine degli anni Sessanta la Olivetti mantiene una compiuta fisionomia da multinazionale: 11 sono le fabbriche ubicate in Italia, 10 all'estero, 6 delle quali capaci di produrre le macchine per intero, le restanti 4 essendo invece stabilimenti di assemblaggio; il fatturato italiano rappresenta meno del 20% del totale a fronte del 27,3% realizzato negli Usa; il 35% della produzione è realizzata all'estero dove trova impiego la maggioranza degli occupati del gruppo (Berta, Onida e Perugini, 2013). Si tratta in ogni caso di una multinazionale italiana. Nella seconda intensa stagione di internazionalizzazione dell'impresa diretta da Carlo De Benedetti, la Olivetti assume sempre più l'aspetto di una multinazionale globale: per la composizione dell'azionariato, per le partnership che si cercano, per la politica di

acquisizioni perseguita che si traduce in uno *shopping* talvolta erratico, per la volontà di essere presente nei contesti più innovativi (il centro insediato a Cupertino nella Silicon Valley nel 1973 viene potenziato a partire dal 1978) (Bricco, 2014).

I successi della Olivetti sui mercati internazionali non sono solo dovuti alla qualità tecnica dei suoi prodotti ma anche al loro stile. Se da Camillo Olivetti viene una massima cura della meccanica, Adriano vi aggiunge una estrema attenzione al bello. Uno straordinario designer industriale quale è Marcello Nizzoli “firma” la Divisumma e la Lettera 22, che nel 1952 è esposta al Museum of Modern Art di New York. Nel 1961 una mostra viene organizzata a Zurigo sullo “Stile Olivetti”. La mano di Ettore Sottsass sui computer M 20 e M 24 rinverdisce negli anni Ottanta una lunga e apprezzata tradizione di *italian style* (Caizzi, 1962; Ochetto, 2013; Bricco, 2014).

Se all'estero si guarda con ammirazione al design italiano, tanto Camillo quanto Adriano Olivetti ammirano l'America industriale. La osservano a fondo in due momenti storici diversi. Camillo vi si reca nel 1893-1894 per tornarvi nel 1908. Ne apprezza il grande dinamismo, ne assapora quello spirito della frontiera che permea allora la società americana, quello stesso spirito che per non pochi aspetti anima anche il giovane ingegnere del Politecnico di Torino, che vuole creare restando fortemente indipendente dal “sistema”. Adriano compie il suo primo lungo viaggio in America nel 1925; vuole studiare l'industria e la sua organizzazione. Osserva un'America cambiata rispetto a quella conosciuta dal padre (e lo fa con uno sguardo diverso): è l'America delle grandi corporations e dell'organizzazione scientifica del lavoro. Quando Camillo scopre la sua America deve ancora diventare un imprenditore; Adriano, pur non avendo ancora assunto responsabilità direttive, si sente già responsabile di una brillante azienda che deve crescere e i modelli per la crescita gli sono offerti dalla realtà americana, che egli studia essendone affascinato, pur distinguendo tra struttura e organizzazione industriale da un lato e struttura e valori sociali dall'altro. Le lettere che scrive nel 1925 ai suoi familiari sono una significativa testimonianza di quanto potesse già allora essere attrattivo e convincente il modello americano per giovani europei dalle visioni ampie (Crepax, 2001; Gemelli, 2001; Olivetti, 2001). Quella della Olivetti è dunque, sotto molteplici profili, una lunga storia che si dipana tra le due sponde dell'Atlantico.

4. L'impresa come comunità di persone

La Olivetti, come molte imprese, è segnata dalla personalità, dalla cultura, dagli stili degli individui che l'hanno guidata. È dunque anche una storia di singoli, coloro che hanno svolto una funzione imprenditoriale in primo luogo, ma non solo. Importante è pure il top management così come una più ampia comunità di persone, un largo gruppo che fa vivere quotidianamente e nel tempo un'impresa. Correttamente si deve partire dagli imprenditori, Camillo, il fondatore, e il figlio “designato” ad assumere la guida dell'impresa, Adriano. Questi, in ottica strettamente aziendale, valorizza i migliori risultati dell'azione paterna e si propone come organizzatore concretissimo e efficiente, tanto quanto sono generosi e visionari i suoi slanci allorché non si occupa della ditta (Gallino, 2014). La storia

degli Olivetti consente di verificare alcune delle più classiche dinamiche interpersonali che si manifestano nelle vicende delle imprese familiari: si osserva il rapporto tra padre e figlio innanzitutto, fondato professionalmente su un profondo rispetto e riconoscimento dei meriti evidenti del padre da parte di Adriano ma segnato altresì da un desiderio forte di autonomia, da una volontà ferma di tradurre in atti le proprie radicate convinzioni; si evidenziano poi i delicati, a volte conflittuali, rapporti tra i membri della seconda generazione aziendale della famiglia, nessuno dei quali sopravanza gli altri come diritti proprietari, molti dei quali non sono disposti a delegare ad altri la piena responsabilità imprenditoriale. Per questo, alla morte di Adriano, e per certi aspetti già con lui ancora vivo, nella vicenda olivettiana si palesano alcune delle ricorrenti criticità del capitalismo familiare (Colli, 2006). Si avverte inoltre un elemento che può produrre effetti diversi sull'azienda: quel particolare attaccamento a essa, che si sente quando l'impresa è percepita ed è di famiglia; si tratta di un attaccamento profondo che ha caratterizzato persone quali Camillo, Adriano, il figlio di Adriano Roberto, protagonista per anni della storia elettronica della Olivetti, e anche Laura, ultima figlia di Adriano, impegnata alla guida della Fondazione Adriano Olivetti in un serio lavoro di studio e memoria sull'opera del padre e anche della vicenda aziendale (Nesi, 2017). In un certo senso il rapporto con la storia dell'impresa da un lato offre certezze e trasmissione di saperi accumulatisi nel tempo, dall'altro può costituire elemento di freno quando si tratta di compiere scelte di cambiamento che comportano momenti di rottura con la tradizione.

Il fascino della storia della Olivetti, se vogliamo il suo mito, è potente. Anche Carlo De Benedetti lo avverte, ma certamente non può avere con l'impresa lo stesso legame, anche viscerale, di coloro che l'avevano guidata prima di lui. De Benedetti ha lavorato a lungo nella società di famiglia, la Compagnia Italiana Tubi Metallici Flessibili, poi fusa con la Gilardini e ceduta alla Fiat nel 1976 in cambio di una partecipazione azionaria nel gruppo automobilistico, di cui Carlo De Benedetti diviene, per pochi mesi, amministratore delegato (De Benedetti, 1989; Bricco, 2014). Il suo ingresso in Olivetti avviene dopo la cessione della partecipazione in Fiat, a segnare la definitiva conclusione di un rapporto intenso ma breve. Certamente egli sente il peso di una storia ricca e generalmente apprezzata, che però non è la sua. La storia imprenditoriale di De Benedetti appare proiettata nel presente e volta al futuro e la dimensione delle "radici nel passato" sembra appartenergli poco. La sua prospettiva abbraccia poi altri interessi, altri affari. Camillo guardava all'impresa, che era il suo mondo; ne conosceva i dipendenti uno a uno, lavorava con loro gomito a gomito. La crescita dimensionale della società non può consentire a Adriano questo stile (uno stile peraltro tanto consono al padre quanto non rispondente al suo carattere schivo e introverso); Adriano ha molteplici interessi, sociali, politici e culturali, ma tutti sono legati all'impresa in una visione organica e particolarissima. Lo stesso non può dirsi per De Benedetti il cui impegno nell'editoria o nel perseguire operazioni finanziarie come quella relativa alla Société Générale de Belgique è lontano dall'Olivetti, assumendo caratteri di capitalismo finanziario del tutto alieni dallo spirito di Camillo e di suo figlio.

Accomuna i tre personaggi una curiosità profonda per quanto accade nel mondo e naturalmente nell'economia e nell'industria, un approccio cosmopolita che contribuisce davvero a "sprovvincializzare" il paese in epoche diverse: all'inizio del Novecento, negli anni della *golden age*, nell'età della globalizzazione. Sono fasi in cui l'apertura è obbligata e proprio una attitudine positiva nei confronti del nuovo e del mondo può diventare un vantaggio competitivo del sistema paese o, almeno, una indispensabile condizione per la sopravvivenza, necessario antidoto a miopi chiusure autarchiche. La diversità dei tempi in cui Camillo e Adriano Olivetti e Carlo De Benedetti sono stati protagonisti, unitamente alla varietà dei loro caratteri e delle loro inclinazioni, contribuisce a spiegare scelte strategiche differenti e non deve essere mai sottovalutata.

Accanto agli imprenditori un ruolo crescente viene esercitato dal management, la cui evoluzione, quantitativa e qualitativa, corrisponde alle diverse fasi evolutive dell'azienda. Inizialmente come si è detto, almeno sino agli anni Venti del Novecento, le dimensioni dell'azienda sono ancora relativamente contenute. Il nucleo storico di dipendenti ha affiancato sin dai primi momenti Camillo Olivetti, la cui personalità e il cui stile caratterizzano la natura dell'impresa. Non meraviglia dunque che abbia una funzione chiave Domenico Burzio, operaio formatosi da ragazzo con Camillo e assunto al ruolo di direttore tecnico. Si tratta del caso più noto (ma non del solo) in cui operai assumono, con una notevole progressione di carriera, incarichi dirigenziali di rilievo (Caizzi, 1962). È quanto accade a Natale Capellaro, entrato come apprendista in Olivetti a 14 anni, diventato progettista di macchine da calcolo e infine direttore tecnico nel secondo dopoguerra, e ad altri, meno noti, che attraverso percorsi formativi interni, e quasi sempre passati per il Centro Formazione Meccanici dell'azienda, compiono la loro carriera negli anni Cinquanta e Sessanta (D'Amicis e Fulvi, 1991; Novara, Rozzi e Garuccio, 2005, in particolare la testimonianza di Giannorio Neri). Un fenomeno, quello della mobilità verticale di operai provetti, che dura dunque nel tempo, spiegabile con la perdurante centralità della meccanica di precisione nelle lavorazioni aziendali e anche con la cultura degli Olivetti, padre e figlio, che seppure con approcci diversi tengono in grande considerazione le capacità professionali e umane dei loro dipendenti a prescindere dai titoli di studio da essi conseguiti. Inoltre, a sottolineare l'importanza attribuita al lavoro operaio, ancora negli anni Venti ai dirigenti neo assunti si fanno svolgere nei primi mesi lavorativi in azienda mansioni operaie perché essi si rendano conto direttamente dei problemi e della natura dell'impresa (D'Amicis e Fulvi, 1991).

Nel secondo dopoguerra, alla crescita aziendale si accompagnano, su decisivo impulso di Adriano, assunzioni oltre che di ingegneri di psicologi, economisti, sociologi e anche di persone con formazione umanistica: la maggiore complessità dell'impresa da un lato e la visione che ne ha Adriano come di un mondo articolato e ricco, dall'altro, richiedono di utilizzare competenze varie e composite. Singolarmente, quanto il lavoro operaio è ormai regolato secondo canoni rigorosamente fordisti, tanto si lascia spazio alla autonomia progettuale dei quadri assunti, pur all'interno di un disegno tracciato con nettezza dall'imprenditore, che svolge un ruolo attivo nella selezione del personale qualificato non operaio (Gallino, 2014; Nesi, 2017). Un risultato non trascurabile di queste politiche del personale

dirigente è un forte senso di coesione e di appartenenza oltre che di condivisione di un progetto forte e ben percepito.

La fase tardo novecentesca è naturalmente diversa. L'arrivo di Carlo De Benedetti si traduce immediatamente in una rapida sostituzione di alti dirigenti appartenenti alla vecchia guardia olivettiana. Anche allora non manca, almeno inizialmente, un certo entusiasmo per una strategia che prevede per l'impresa un protagonismo di cui da tempo si sentiva la mancanza. Ma l'importanza assoluta attribuita – con corretta logica aziendale – ai margini di profitto, gli incentivi economici riconosciuti ai manager capaci di raggiungere gli obiettivi prefissati, mettendo assolutamente in secondo piano quei valori immateriali di cui si era nutrita la storia e la cultura dell'impresa, rappresentano una profonda rottura con la tradizione e l'identità della Olivetti. Non stupisce quindi che, quando dalla seconda metà degli anni Ottanta e ancor più nel successivo decennio, le difficoltà si traducono in serie criticità, si accentuino le tensioni e la mancanza di coesione di un gruppo dirigente sottoposto a frequenti, e traumatici, rivolgimenti (Bricco, 2014).

Così come cambiano nel tempo i gruppi dirigenti dell'impresa, mutano i tratti distintivi delle maestranze. Sino agli anni Venti osserviamo un'azienda *labour intensive* nella quale il mestiere operaio, unito alla genialità dell'imprenditore, ha un ruolo centrale. Dagli anni Trenta, con la direzione di Adriano, si persegue con determinazione e tenacia il disegno di applicazione dei principi tayloristi e fordisti. In questa prospettiva l'attacco volto a limitare il potere dei capi reparto, vera e propria colonna vertebrale della fabbrica, è presupposto necessario ed esplicito (Olivetti, 2001). La contrapposizione ingegneri – capi officina (di estrazione operaia e già operai di mestiere) è un classico elemento nel passaggio tra diverse organizzazioni del lavoro, rintracciabile in altre storie d'impresa (Dewerpe, 2017). Gli anni Cinquanta rappresentano il trionfo del fordismo olivettiano con i conseguenti, ricordati, cambiamenti nella composizione operaia. Aumentano gli operai (e le operaie) comuni, diminuiscono i manovali e gli specializzati. Questi ultimi sono in particolare presenti alla OMO (Officine meccaniche Olivetti) creata nel 1926 da Camillo per la preparazione di attrezzi, stampi e macchine utensili da utilizzare nelle linee di produzione. Negli anni Cinquanta si vogliono applicare anche in questa realtà i principi dello *scientific management* (e le retribuzioni a cottimo) incontrando tra i mille addetti della fabbrica una vivace resistenza; questo mondo di lavoratori altamente professionali che rallenta il cambiamento voluto dalla direzione nulla può contro l'avvento di macchine operatrici che sotto il controllo di elaboratori elettronici fabbricano più velocemente ed efficacemente quei pezzi che gli attrezzisti tradizionalmente realizzavano in gran parte a mano; negli anni Sessanta e Settanta si riduce del 90% il numero degli appartenenti a questa aristocrazia operaia (Gallino, 2014). Il superamento del modello tayloristico, entrato in crisi negli anni Settanta, è compiuto negli anni Ottanta: i processi di automazione che caratterizzano il nuovo stabilimento di Scarmagno, destinato alla produzione dei personal computer, spiegano la marcata diminuzione degli addetti – soprattutto operai – non bilanciata dalla crescita dei dipendenti appartenenti a staff o inseriti nelle attività di R&S (Berta e Michelsons, 1989).

5. La responsabilità sociale dell'impresa

A cavallo tra XX e XXI secolo occupa un posto di crescente rilievo negli studi il tema della responsabilità sociale dell'impresa. L'attenzione all'interazione tra impresa e *stakeholders*, la coscienza dei doveri dell'azienda nei confronti del contesto in cui essa opera hanno stimolato un rinnovato interesse degli storici che hanno guardato con nuova ottica e riletto, meno condizionati da logiche agiografiche o da negativi preconcetti ideologici, note e meno note vicende di un classico paternalismo imprenditoriale otto e novecentesco variamente concretizzatosi (Carera, 2009; Trezzi e Varini, 2012; Varini, 2012). Da questo punto di vista il caso Olivetti appare esemplare e particolare a un tempo, per l'articolazione delle politiche praticate e per l'intensità e la coerenza con cui esse sono state perseguite.

Primi interlocutori dell'impresa e portatori di interessi specifici sono i dipendenti. Senza dubbio il loro trattamento è a lungo assai migliore di quello dei lavoratori delle altre ditte meccaniche della regione e italiane. A ciò si aggiunge un "clima" aziendale soddisfacente. Ne è testimonianza la scelta delle maestranze Olivetti, nelle tumultuose settimane della occupazione delle fabbriche nel 1920, di non occupare lo stabilimento dopo avere ascoltato un pacato discorso di Camillo Olivetti. Studi più accurati sulle retribuzioni operaie degli anni Cinquanta evidenziano come gli operai della Olivetti (i cui salari reali sono quadruplicati nel periodo 1946-1958) guadagnino mediamente il 50% in più della media delle retribuzioni corrisposte nel settore metalmeccanico. Egualmente più generosi sono gli stipendi concessi ai dirigenti (Gallino, 1960; Novara, Rozzi e Garuccio, 2005; Ochetto, 2013). Si presta attenzione anche alle condizioni del lavoro operaio, pur nella cornice di un'organizzazione fordista. Il calcolo dei ritmi (questo elemento è ovviamente irrinunciabile nel modello di organizzazione del lavoro voluto da Adriano Olivetti) è fatto badando a non mettere eccessivamente sotto stress gli addetti, la cui fatica viene compensata da una riduzione, nel 1956-1957, dell'orario di lavoro a salario invariato: nel 1957 la Olivetti è la prima azienda in Italia a introdurre la settimana lavorativa di 45 ore con tutti i sabati liberi (Ochetto, 2013; Gallino, 2014).

Oltre a retribuzioni più elevate (per una lunghissima fase integrate in molti casi da redditi provenienti dalle attività agricole svolte dai lavoratori o dai membri delle loro famiglie) i dipendenti godono dei benefici di un welfare aziendale all'avanguardia. Ne è iniziatore Camillo che istituisce nei primi anni del secolo una cassa mutua aziendale. Nel 1932 viene da lui creata una fondazione, intitolata a Domenico Burzio da poco mancato, che si occupa di offrire assistenza ai dipendenti; si creano un asilo e le colonie estive per i loro figli (in linea con quanto si va allora facendo anche in alcune altre imprese), si istituisce il servizio mensa, si realizzano abitazioni per i dipendenti, si apre una biblioteca aziendale. Gli anni Cinquanta rappresentano la *golden age* del welfare olivettiano. Le iniziative si sviluppano sulle linee già tracciate e si considerano nuovi aspetti emergenti legati all'espansione occupazionale dell'impresa e al suo rapporto col territorio: vengono così istituiti dei servizi di bus navetta che raccolgono i dipendenti nei piccoli centri del circondario per condurli in fabbrica e riportarli a casa al termine della giornata lavorativa.

Tratto distintivo delle politiche sociali aziendali è la grande attenzione alla cultura: si è detto della biblioteca, cui si aggiungono iniziative culturali di notevole livello organizzate in fabbrica o fuori di essa.

Particolare risulta in questo quadro la vicenda del Consiglio di gestione Olivetti, organo di rappresentanza dei lavoratori istituito per volontà di Adriano nel 1948, quando la stagione dei consigli di gestione in Italia vive una fase di ripiegamento da un lato e di inasprimento della conflittualità nelle relazioni con le direzioni aziendali dall'altro. Tra i compiti del consiglio si sottolinea la funzione di rendere i lavoratori "coscientemente partecipi all'indirizzo generale dell'azienda" (una anticipazione del tema dei "diritti di informazione" che troverà spazio alcuni decenni più tardi nelle piattaforme rivendicative sindacali), mentre si attribuiscono all'organismo poteri vincolanti in merito alla ripartizione delle somme destinate dall'azienda ai servizi sociali di assistenza (Musso, 2009; Nesi 2017).

Le politiche sociali dell'impresa contribuiscono non poco ad accrescere il consenso goduto tra i lavoratori dalla società e dagli imprenditori. Ne è dimostrazione la affermazione nella seconda metà degli anni Cinquanta del sindacato Autonomia aziendale, voluto da Adriano non senza dissensi anche aspri all'interno della cerchia più ristretta dei suoi collaboratori, che si presenta alle elezioni del consiglio di gestione e della commissione interna riportando significativi successi e ottenendo in alcune votazioni la maggioranza dei suffragi. L'esperienza di Autonomia aziendale, indubbiamente un sindacato che faceva riferimento al "padrone" - un sindacato "giallo" per riprendere una espressione del tempo - non può solo essere ricondotta al disegno di indebolire le autonome - in senso letterale e oggettivo - rappresentanze del lavoro, ma deve essere collegata alla visione complessiva della fabbrica e della società di Adriano Olivetti e al ruolo che in essa spetta ai lavoratori. Anche per questo Autonomia aziendale non sopravvive a lungo alla morte del suo ispiratore (Musso, 2009; Ochetto, 2013; Gallino, 2014).

Negli anni Sessanta e per larga parte del successivo decennio si perpetuano, seppure viepiù stemperate e senza particolari slanci, le pratiche costruite nel tempo da Camillo e Adriano. Con la gestione De Benedetti si assiste invece alla fine di questa "specificità olivettiana". La decisione del 1978 di ridurre gli organici, economicamente motivata e attuata utilizzando ampiamente gli ammortizzatori sociali esistenti, costituisce una rottura con una tradizione che aveva come fondamentale comandamento quello di non creare disoccupazione. È ormai cambiato profondamente il clima del paese e i dipendenti Olivetti si sentono sempre più come lavoratori di una impresa eguale alle altre, manifestando le stesse aspettative e le stesse insoddisfazioni condivise dagli operai dell'industria italiana (Berta e Michelsons, 1989).

La riflessione sul ruolo dell'impresa nella società non è circoscritta alla pur cruciale questione del rapporto con i lavoratori e del loro benessere ma investe il tema della relazione tra impresa e territorio circostante. La scelta originaria compiuta nel 1908 da Camillo Olivetti, di far sorgere e crescere l'azienda a Ivrea, dopo una soddisfacente esperienza lavorativa a Milano, già allora capitale dello sviluppo economico italiano, è ricca di implicazioni valoriali e parte dal presupposto del possibile successo di una moderna fabbrica meccanica in un contesto rurale e

relativamente arretrato. Tali tratti di Ivrea e del Canavese sono presenti anche all'indomani della seconda guerra mondiale; alla metà degli anni Cinquanta Adriano Olivetti fonda l'Istituto per il Rinnovamento urbano e rurale del Canavese (I-Rur) che ha come compito, sulla base di studi di economia del territorio condotti con le più avanzate metodologie, di promuoverne lo sviluppo, favorendo la diffusione di piccole e medie imprese, legate anche alle specificità del luogo, e irrobustendone il tessuto. L'intenzione è quella di impegnarsi oltre che nella qualificazione architettonica e urbanistica della *company town* di Ivrea anche nella crescita, sostenibile si direbbe oggi, del territorio circostante (Olmo, 2001). Alla base di tale approccio stanno certo le riflessioni compiute sui limiti che la crescita delle grandi città palesa e sulla dimensione ottimale di comunità equilibrate dove si viva e si produca in condizioni soddisfacenti; collegata a questa ispirazione matura in Adriano Olivetti un rigoroso e profondo interesse per l'urbanistica, individuata come disciplina capace di tenere insieme in una visione organica l'economia, la società e quindi le persone e il territorio. Il contributo di Adriano al rilancio nel dopoguerra dell'Istituto Nazionale di Urbanistica (INU), di cui diviene presidente nel 1950, e della sua rivista è fondamentale (Caizzi, 1962; Olmo, 2001; Ochetto, 2013). L'azione dell'INU pone al centro del dibattito i temi dei piani regolatori, dei servizi urbani, di un abitare civile in anni in cui le politiche concretamente praticate dalle amministrazioni pubbliche non vi prestano particolare attenzione; l'Istituto svolge così un significativo ruolo politico oltre che culturale.

Adriano Olivetti si dimostra grande promotore di cultura anche come editore. Dopo alcune prime esperienze nel campo dell'editoria, nel 1946 nascono per sua iniziativa la rivista *Comunità* e la omonima casa editrice; questa pubblica tra il 1946 e il 1960 oltre 120 volumi proponendo in Italia testi di Simon Weil, Aron, Sartre, Max Weber, Schumpeter, Maritain, Mounier, Kelsen, Lewis Mumford (per citare solo alcuni degli autori presenti nel catalogo di *Comunità*) e stimolando riflessioni e ricerche in discipline quali la sociologia, la psicologia, la scienza della politica, la filosofia, l'urbanistica. In alcuni campi il ruolo di Adriano e della sua impresa è decisivo: basti pensare alla psicologia del lavoro alla quale si dedica in fabbrica e negli uffici Olivetti una equipe diretta da Cesare Musatti. L'attitudine di Olivetti è nel caso dell'attività editoriale, così come nell'esperienza dell'I-Rur, totalmente disinteressata sotto il profilo economico: in entrambi i casi il sostegno dell'azienda e quello personale di Olivetti risultano decisivi per l'esistenza di tali soggetti. La vita dell'I-Rur è breve, mentre le Edizioni di *Comunità* continuano nel loro prezioso lavoro editoriale, restando nella galassia Olivetti sino alla loro cessione a Mondadori da parte di De Benedetti (De' Liguori Carino, 2008).

La centralità attribuita al sapere e alla formazione/istruzione nella visione olivettiana riguarda direttamente, come si è detto, anche il mondo specifico dell'azienda. Camillo Olivetti si era dedicato personalmente all'istruzione professionale di giovani operai, numerosi dei quali destinati ad accompagnarlo nella sua avventura imprenditoriale, primo tra tutti Domenico Burzio; per dare sistematicità a questa vocazione educativa nasce negli anni Trenta il Centro Formazione Meccanici Olivetti, eccellente scuola professionale, concepita con larghezza di vedute, che terminerà la sua attività negli anni Settanta (Caizzi 1962;

Gallino, 2014). Una novità per l'Italia, che guarda ai modelli delle schools of management statunitensi, è poi rappresentata dalla creazione a Torino dell'Istituto per lo Studio dell'Organizzazione Aziendale, voluto all'inizio degli anni Cinquanta da Olivetti e da Vittorio Valletta (D'Amicis e Fulvi, 1991).

6. Conclusioni (o questioni aperte)

Ripercorrere sinteticamente una storia d'impresa come quella della Olivetti in un arco di tempo che corrisponde a un secolo di profonde trasformazioni e rivoluzioni, il Novecento, ci permette di verificare empiricamente alcune questioni cruciali per l'analisi aziendale e più in generale economica. Nel *case study* considerato si incontrano successi e momenti di crisi, a seconda del cambiamento di fase o del mutare dei contesti. D'obbligo è dunque il riferimento al tema del vantaggio competitivo delle imprese nei settori industriali che divengono globali (Porter, 1991). La Olivetti si afferma dapprima come impresa meccanica, meccanica di precisione, sul mercato nazionale, ponendo quindi le basi per la sua penetrazione sui mercati esteri. I suoi successi sono significativi nel secondo dopoguerra: i fattori che li spiegano sono vari, trattandosi della qualità del prodotto (tanto sotto il profilo meccanico quanto sul piano dell'estetica), della produttività raggiunta (che consente di tenere sotto controllo il costo del lavoro per unità di prodotto pur in presenza di retribuzioni rapidamente crescenti), della azione commerciale e di marketing. Si è completato nel frattempo il passaggio dalla meccanica all'elettromeccanica mentre si imposta una strategia nel settore elettronico. Strategia quest'ultima che, pur in presenza di risultati promettenti, viene abbandonata o quantomeno ridimensionata, a ragione della difficoltà di perseguirla, avvertita allora dagli azionisti di controllo, da parte di una impresa *standing alone*. Significativa, ma di breve durata, è poi l'affermazione olivettiana nella produzione di pc nell'ultimo scorcio del Novecento; sempre di successo, ma un successo i cui frutti saranno raccolti da altri, è l'avventura nel campo della telefonia mobile che segna anche la fine di una lunga storia industriale manifatturiera.

Oltre ai cambiamenti di fase e di contesto, cambiano anche i prodotti di cui si debbano pertanto considerare i cicli di vita così come, nelle tappe iniziali, la dirompente forza innovativa. I concetti di innovazione, produttività, capacità di penetrare nei mercati possono risultare astratti quando non si pensi all'impresa che si misura con essi, li traduce in lavoro e prodotti. E l'impresa è un insieme di individui: gli imprenditori in primo luogo e poi via via, a cerchi sempre più larghi, tutti coloro che alla vita dell'impresa partecipano.

La storia, la visione, la cultura e anche la cultura politica degli imprenditori dimostrano di avere nel caso esaminato un peso di rilievo. Camillo e ancor più Adriano Olivetti guardano all'impresa e al mondo. Adriano, che guida tra il 1945 e il 1960 uno dei principali gruppi industriali italiani, esprime una idea della fabbrica che diventa una idea di società, che si distingue nettamente dalle altre, in grado magari di ottenere allora maggiore consenso immediato o di suscitare reazioni

meno aspre, ma non altrettanto capaci di risultare attrattive e stimolanti a decenni di distanza (Berta, 2001; Berta, 2008).

Allargando lo sguardo non si può considerare in una certa misura la vicenda della Olivetti come paradigmatica della storia dell'Italia industriale. L'energia imprenditoriale ne alimenta lo sviluppo per decenni. Diviene poi necessario per competere nei campi dell'alta tecnologia qualcosa in più. Alla fine degli anni Cinquanta il ministero del Tesoro riceve in dono da Adriano Olivetti l'elaboratore Elea 9003, mentre il governo statunitense è generoso di commesse con la Ibm. Pochi anni più tardi il governo italiano è sollecitato a intervenire nel momento di crisi dell'impresa, facendosi in qualche modo carico della prosecuzione della esperienza elettronica, ma prevale la scelta di lasciar muovere in autonomia i gruppi dell'establishment economico; atteggiamento questo che, anche se non dettato da ragioni politiche e di equilibri internazionali come da alcuni adombrato, appare comunque rinunciatario (Gallino, 2003; Nesi, 2017). Di lì a poco segnali di crisi dell'economia, sempre più manifesti, inducono il parlamento ad approvare leggi che dovrebbero rappresentare elementi di politica industriale: la legge 1089 del 1968, che istituisce presso l'IMI un fondo per il finanziamento della ricerca applicata; la 675 del 1977, con il fondo per la ristrutturazione e la riconversione industriale; la legge 46 del 1982, col fondo speciale rotativo per l'innovazione tecnologica (Bricco, 2014). Si fa poi largo ricorso agli strumenti che dovrebbero accompagnare la riconversione della produzione tutelando i salari e gli stipendi dei lavoratori, ma che in ultima analisi assolvono il compito di attenuare il disagio sociale senza però favorire il rilancio della produzione. La Olivetti non è esclusa da queste provvidenze pubbliche ma l'impressione che si ricava, dallo specifico angolo visuale della nostra analisi, è che esse siano disperse in più rivoli e non efficacemente finalizzate al sostegno di organici progetti strategici di sviluppo.

Inesorabile è dunque il declino dell'Italia industriale che si intreccia con le difficoltà delle imprese di maggiori dimensioni che della precedente crescita sono state le forze trainanti, avendo anche avuto la capacità di delineare idee di società di cui siamo oggi alla ricerca. Per questi motivi – la possibilità di osservare la mutevole natura dell'impresa, la sua competitività, la sua interazione con la società, il suo essere (o meno) portatrice di valori – questa storia del Novecento è ricca di stimoli e di suggestioni per chi pensa e opera nel XXI secolo.

Bibliografia

- Barbiellini Amidei F., Goldstein A., Spadoni M. (2010). *European Acquisitions in the United States: Re-examining Olivetti-Underwood Fifty Years Later*, Banca d'Italia. Quaderni di Storia Economica, marzo 2010 (2).
- Berta G, (2001). *L'Italia delle fabbriche. Genealogie ed esperienze dell'industrialismo nel Novecento*. Bologna: Il Mulino.
- Berta G, (2008). *Nord. Dal triangolo industriale alla megalopoli padana*. Milano: Mondadori.

- Berta G., Michelsons A. (1989). Il caso Olivetti, in Regini M., Sabel C. F. (a cura di). *Strategie di riaggiustamento industriale*. Bologna: Il Mulino.
- Berta G., Onida F., Perugini M. (2013). Vecchie e nuove imprese multinazionali italiane, in Toniolo G. (a cura di). *L'Italia e l'economia mondiale dall'Unità a oggi*. Venezia: Marsilio.
- Bricco P. (2014). *L'Olivetti dell'Ingegnere*. Bologna: Il Mulino.
- Caizzi B. (1962). *Gli Olivetti. Camillo e Adriano Olivetti*, Torino: Utet.
- Carera A. (2009), Introduzione. Azioni produttive e responsabilità sociali, in Carera A. (a cura di). *Opere sociali e responsabilità d'impresa. Casi e temi nel Novecento*. Milano: Vita e Pensiero.
- Castagnoli A. (2014). Across borders and beyond boundaries: How the Olivetti company became a multinational. *Business History* 56(8) 1281-1311.
- Camera dei Deputati (1996), Atti parlamentari. Commissione Attività produttive. Indagine conoscitiva sulla situazione industriale del gruppo Olivetti. Audizione dell'ingegnere Carlo De Benedetti, 28 novembre 1996.
- Crepax N. (2001). Adriano Olivetti: l'America in Italia durante il fascismo. *Annali di storia dell'impresa* (12).
- Colli A. (2006). *Capitalismo familiare*. Bologna: Il Mulino.
- D'Amicis C., Fulvi M. (1991). Conversando con Gino Martinoli. *Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti* (26).
- De Benedetti R. (1989). *Nato ad Asti. Vita di un imprenditore*. Genova: Marietti.
- De' Liguori Carino B., (2008). Adriano Olivetti e le Edizioni di Comunità (1946-1960). *Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti* (57).
- Dewerpe A. (2017). *Lesmondes de l'industrie. L'Ansaldo, un capitalismo à l'italienne*. Paris: Éditions EHESS.
- Gallino L. (1960). *Progresso tecnologico ed evoluzione organizzativa negli stabilimenti Olivetti (1946-1959)*. Milano: Giuffrè.
- Gallino L. (2001). Finalità dell'impresa e stato sociale nel pensiero e nell'azione di Adriano Olivetti. *Annali di storia dell'impresa* (12).
- Gallino L. (2003). *La scomparsa dell'Italia industriale*. Torino: Einaudi.
- Gallino L. (2014). *L'impresa responsabile. Un'intervista su Adriano Olivetti* (a cura di Paolo Ceri), Torino: Einaudi.
- Gemelli G. (2001). Costruire la modernità: Adriano Olivetti e l'America. *Annali di storia dell'impresa* (12).
- Musso S. (2009). *La partecipazione nell'impresa responsabile. Storia del Consiglio di gestione Olivetti*, Il Mulino, Bologna.
- Nesi N. (2017). *Le passioni degli Olivetti*. Torino: Aragno.
- Novara F., Rozzi R., Garuccio R. (2005). *Uomini e lavoro alla Olivetti*. Milano: Bruno Mondadori.
- Ochetto V. (2013). *Adriano Olivetti. La biografia*, Roma-Ivrea: Edizioni di Comunità.
- Olivetti A. (2001). Lettere dall'America di Adriano Olivetti. *Annali di storia dell'impresa* (12).
- Olmo C. (a cura di), (2001). *Costruire la città dell'uomo. Adriano Olivetti e l'urbanistica*. Torino: Edizioni di Comunità.
- Porter M. E. (1991). *Il vantaggio competitivo delle nazioni*. Milano: Mondadori.

- Schmitz C. J. (1993). *The growth of big business in the United States and Western Europe, 1850-1939*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Toninelli P. A. (2006). *Storia d'impresa*. Bologna: Il Mulino.
- Trezzi L., Varini V. (a cura di) (2012). *Comunità di lavoro. Le opere sociali delle imprese e degli imprenditori tra Otto e Novecento*. Milano: Guerini e Associati.
- Varini V. (2012). *Impresa, enti locali, welfare company in Lombardia*, Milano: FrancoAngeli.