



UNIVERSITA' POLITECNICA DELLE MARCHE
Facolta' Economia "Giorgio Fuà"

Corso di Laurea in:
Economia Aziendale

Tesi di Laurea:
Adriano Olivetti e l'Italia del secondo dopoguerra

Candidato:
Andrea Pacitto
Matricola 1074286

Relatore:
Prof. Augusto Ciuffetti

Anno Accademico 2019-2020

Indice:

Capitolo 1

Introduzione riguardante l'Italia dal 1945 ad oggi

1.1 l'Italia ed i principali cambiamenti del secondo Novecento

1.2 Scelte strategiche ed anni d'oro dal 1953 al 1973

1.3 dalla fine dell'età d'oro alla grande crisi del 2008

Capitolo 2:

La figura di Adriano Olivetti e l'impresa secondo Olivetti

Capitolo 1.1

I settant'anni che vanno dalla fine della seconda guerra mondiale ad oggi sono stati segnati da numerosi cambiamenti, il più vistoso dei quali è sicuramente avvenuto tra gli anni Ottanta e Novanta del Novecento, con il passaggio dalla seconda alla terza globalizzazione ed il conseguente spostamento del baricentro economico e politico mondiale dall'oceano Atlantico all'oceano Pacifico. L'Italia ha affrontato una importante trasformazione, ma da paese ritardatario, rispetto ad altri. Mentre altri paesi di grande importanza assumevano maggiore potere economico, l'Italia stava ancora effettuando il passaggio dall'agricoltura all'industria. Durante la rivoluzione industriale, nei paesi occidentali la crescita dei servizi era stata contestuale al declino dell'agricoltura e all'affermazione della produzione manifatturiera. Vi è stato, dunque, un progressivo cambiamento nel modo di produrre. Le società di servizi si affermarono grazie all'aumento della domanda di salute e di attività ricreative e culturali da parte dei consumatori finali, sia dalla trasformazione dei sistemi di produzione delle manifatture. Con il decorso del tempo subirono una modifica tramite una suddivisione in aree rappresentabili come quella dell'industrializzazione e dell'urbanizzazione, società di servizi legate ai consumi di massa (commercio, servizi bancari, assicurativi ed immobiliari) ed infine di servizi alla persona (tempo libero, cultura, spettacolo, salute, istruzione). La visione neoindustriale portava con sé la problematica del mutamento delle forme di impresa che vedeva paesi come gli Stati Uniti (nella seconda metà dell'Ottocento) affermarsi grazie a grandi imprese di stampo manageriale che vennero imitate da molti altri paesi. Questi mutamenti portarono alla diffusione di soluzioni alternative alla big corporation. L'Italia tramite parti sociali e

governo si ritrovò nell'idea comune che il futuro sarebbe avvenuto grazie all'industria e che di conseguenza le risorse fossero indirizzate a quest'ultima. Va citata l'importanza dei consumi che ebbero modifiche importanti e si possono sintetizzare in due fasi: la prima, tra Cinquecento e Settecento, durante la quale le classi sociali più elevate ampliarono i propri consumi ben oltre la soglia che avrebbe garantito la riproduzione della propria famiglia lasciandosi guidare dal desiderio; la seconda fase è esprimibile da metà Ottocento ai giorni nostri che estende tale atteggiamento ad altri ceti e che fu accompagnata dall'introduzione delle strategie di marketing e di pubblicità. Un'altra importante caratteristica che ha portato al cambiamento della nostra società è l'importanza data al capitale umano rispetto a quello fisico. L'accumulazione di capitale è assai importante, ma rimane tuttavia sussidiaria rispetto all'accumulazione di conoscenza. Fattore molto importante per le nazioni, tutt'ora, è l'investimento nei giovani e nella loro preparazione e a pari passo la ricerca e sviluppo che può fare la differenza sotto diversi punti di vista. Numerose indagini ci danno informazioni preziose riguardo il fatto che in media il reddito personale aumenta all'aumentare del grado di istruzione.

E' importante parlare anche della convergenza dei redditi tra Italia settentrionale e meridionale dato il divario economico che separava queste due zone. Tra 1861 e 1945 l'Italia meridionale è protagonista di un'importante manovra a suo favore. La manovra a favore appunto, del Mezzogiorno, fu ideata in quanto lo stato di arretratezza era ancora elevato ed aveva radici storiche precedenti all'unificazione. Questi interventi a favore del Mezzogiorno non riuscirono a colmare il divario che in realtà andò aumentando causando un effetto contrario ed indesiderato. Nel 1946 nacque l'Associazione per lo sviluppo

dell'Industria del Mezzogiorno, il cui scopo era quello di trovare delle soluzioni per ovviare il problema. Nel 1950 nacque la Cassa del Mezzogiorno che raccoglieva vari fondi destinati per lo più alle bonifiche e che rimase in attività fino al 1993. Questa manovra (meno della precedente) non fu foriera di sviluppi positivi.

L'Italia uscita dalla guerra, si portò dietro, varie eredità del fascismo tra i quali i rincari dei dazi ed una bassa importazione e l'Iri (Istituto per la ricostruzione industriale). Inoltre, l'eredità della guerra fu, di morte e distruzione. L'Italia si ritrovava ad aver subito importanti danni dal punto di vista agricolo, ferroviario e mercantile in quanto le perdite erano state ingenti. Un'importante ruolo ebbero gli americani che diedero un importante aiuto all'Italia attraverso derrate alimentari, forniture alimentari e sanitarie (1943-1945). Alla fine del 1946, dopo gli importanti aiuti americani, l'Italia diede qualche piccolo segno di ripresa nel settore tessile e dei trasporti. Il Piano Marshall, fu un importante aiuto americano, ufficialmente chiamato piano per la ripresa europea ("European Recovery Program"), che fu annunciato in un discorso del segretario di Stato statunitense George Marshall, il 5 giugno 1947 all'Università di Harvard. A seguito della sua attuazione, fu uno dei piani politico-economici statunitensi per la ricostruzione dell'Europa dopo la seconda guerra mondiale che consisteva in uno stanziamento di oltre 12 miliardi di dollari. Il 31 dicembre 1951 fu poi sostituito il piano Marshall con il Mutual Security Program che non prevedevano più sostentamenti economici e di risorse, ma bensì di sostegni mirati al riarmo e ad aiuti militari. Dal 1948 in poi si ebbe una ripresa dell'industria e si ebbe anche, grazie a strategie modernizzatrici ed espansive un grande passo avanti; le aziende meccaniche subirono un lento processo di riconversione. Inoltre dopo il 1948 ci furono dei

fondi devoluti ad alcune aziende meccaniche ai fini di incrementare le esportazioni (tra cui Fiat, Finmeccanica, Olivetti). Anche l'industria elettrica dovette recuperare dai danni subiti dalla guerra oltre a dover implementare la produzione elettrica e geotermica dovuta al fatto che il fabbisogno italiano superava di gran lunga le possibilità dell'inizio.

1.2

Negli anni Cinquanta e Sessanta il Pil italiano crebbe a ritmi eccezionali, permettendo un miglioramento significativo della qualità della vita e dei consumi e rendendo possibile l'introduzione graduale di uno stato sociale di impronta europea. La politica di apertura commerciale e l'adesione all'Unione Europea perseguiti dai governi dell'epoca misero a disposizione dell'industria italiana un mercato molto ampio, che effettivamente le imprese italiane seppero conquistare. Il modello di sviluppo che consentì all'industria italiana di diventare competitiva si basò su un basso costo di manodopera, un sistema finanziario incentrato sulle banche, la presenza di legami fra le imprese e di gruppi di impresa, un'impresa pubblica che si fece carico di molti obiettivi ed infine l'imitazione dell'innovazione prodotta altrove parallelamente all'avvio di un processo innovativo.

La Golden Age, consegnò al decennio successivo anche una lunga lista di riforme da avviare. Ci fu dunque, come già detto, un'apertura dei mercati dei beni che fu conseguente all'adesione al Gatt (Accordo Generale sulle Tariffe Doganali e il Commercio). Nel 1957 venne firmato il Trattato di Roma con il quale si istituiva il Mercato europeo comune e si avviava un processo di eliminazione delle tariffe doganali fra i paesi aderenti e l'introduzione di una Tariffa esterna comune (Tec). Le conseguenze dell'apertura

commerciale furono estremamente positive per il nostro paese, tanto che l'incidenza di importazioni ed esportazioni di beni sul Pil ebbe grandi risultati. L'Italia, in questo periodo, limitò anche la circolazione internazionale dei capitali. La crescita di quegli anni avvenne in un contesto macroeconomico molto stabile, almeno fino al 1963. Fino a tale data il bilancio dello stato fu mantenuto in pareggio grazie sia ad un aumento contenuto della spesa pubblica sia alla riforma fiscale varata nel 1951 dal ministro Ezio Vanoni, il quale istituì l'obbligo della dichiarazione annuale dei redditi e razionalizzò l'imposizione e la riscossione dei tributi dovuti dai lavoratori dipendenti. Ai disavanzi di bilancio del governo, la Banca d'Italia rispose con una politica monetaria fatta di stop and go. Infatti, per evitare spirali inflattive (che rischiavano di deteriorare la bilancia dei pagamenti), alle fasi espansive seguirono strette monetarie, come quelle del 1963 e del 1969. Le caratteristiche della seconda globalizzazione, quindi, le caratteristiche della seconda globalizzazione crearono un contesto favorevole alla crescita, che il paese sfruttò grazie all'adozione di politiche monetarie e fiscali coerenti, al ricorso agli strumenti diplomatici per strappare accordi favorevoli e all'adesione al libero scambio. L'epoca d'oro italiana tra anni Cinquanta e primi anni Sessanta costituiscono uno dei rari momenti della storia economica italiana in cui si combinano l'attivazione di un processo concorrenziale con emersione dal basso di una imprenditorialità dinamica e condizioni di stimolo delle maggiori imprese. Ci fu un importante dualismo tra impresa pubblica e privata (grande importanza va data all'emergere della piccola imprenditoria che poi caratterizzerà l'Italia sino ad oggi).

Il completamento dell'industrializzazione richiese anche il rafforzamento e l'ampliamento

delle reti che permettevano la mobilità di beni, persone e informazioni, vale a dire il varo di una politica dei trasporti e delle comunicazioni. Le scelte compiute durante il miracolo economico accompagnarono poi il paese anche nei decenni successivi ed a livello nazionale fu assai importante la pressione lobbistica a favore della motorizzazione di massa esercitata dalla Federazione italiana della strada, che dal 1952 raccolse una varietà di imprese e settori. Il settore del trasporto aereo non fu oggetto di particolari attenzioni. Nell'arco di vent'anni si passò dunque, da una economia labour-intensive ad una capital-intensive attraverso percorsi regionali fortemente diversificati. In termini di occupati anche il settore dei servizi fu altrettanto dinamico, tanto da generare ben un milione e novecentomila posti di lavoro e da annoverare al suo interno una delle principali voci del nostro export, ovvero il turismo che vantava una lunga tradizione nel nostro paese tanto che nel periodo fra le due guerre fummo secondi in Europa e terzi nel mondo in termini di entrate valutarie. Tutto ciò riuscì grazie all'intercettazione della domanda proveniente dalle fasce sociali medio-basse europee. Tuttavia, la crescita del settore fu molto disomogenea e si concentrò nelle regioni centro-settentrionali, in analogia a quanto stava avvenendo nel comparto industriale (le regioni meridionali soffrirono la lontananza dai centri generatori di domanda.)

Come già citato, il basso costo del lavoro fu una componente importante del miracolo

italiano, che merita approfondimenti. Già prima della fine della guerra si ricostituivano importanti sindacati a favore della classe operaia; va detto che fu di rilievo la spinta che partiva dalla classe operaia (una lotta) nei confronti dei sindacati per inseguire le proprie posizioni e non perdere credibilità per la rinuncia ad un lavoro massificato in fabbrica. Il risultato fu una grande forza contrattuale da parte del sindacato che, infatti ottenne lo Statuto dei lavoratori (1970) e la riduzione a 40 ore dell'orario settimanale. Infine i salari, dopo la metà degli anni Sessanta, iniziarono ad aumentare e ad appropriarsi di una parte dell'aumento della produttività.

La crescita economica ed il ritorno alla democrazia fu accompagnata, come in altri paesi europei, dall'introduzione di innovativi sistemi di welfare (che vuole garantire a tutti i cittadini la fruizione dei servizi sociali ritenuti indispensabili). Alla fine della guerra nessuno si fece portavoce della creazione di un welfare universale in Italia. Si adottò una strategia di miglioramento progressivo della protezione sociale esistente e di risoluzione delle principali emergenze. Per quanto riguarda le pensioni, esse furono progressivamente concesse a nuove categorie senza modificare la legge precedente. Infine si istituirono casse pensioni per ciascuna categoria di professionisti e tale percorso si completò nel 1969 con la legge 153 che inoltre introdusse la pensione sociale per tutti i cittadini con età superiore ai 65 anni indipendentemente dalla storia contributiva. Tra il 1960 ed il 1972, il sistema ospedaliero si sviluppò con la creazione di 100000 posti letto ed un forte aumento del tasso di ricovero, che consentì al paese di allinearsi rapidamente ai livelli degli altri paesi europei. Nell'età d'oro ebbero fondamentale ruolo anche le banche. Proliferarono numerosi istituti di credito speciale: si passò dai sei istituti speciali del 1936 ai trenta del

1960, con la creazione di un sistema in cui ciascun istituto aveva uno specifico segmento di mercato ed una di queste realtà è Mediobanca (creata nel 1946). Nel corso degli anni Cinquanta vennero creati undici mediocrediti regionali la cui fase più interessante fu quella degli anni Sessanta, quando essi svolsero un ruolo non secondario nell'accompagnare lo sviluppo economico decentrato dell'economia italiana, finanziando le iniziative imprenditoriali minori.

Il quadro dei degli istituti bancari che si impegnarono credito a lungo termine non si esaurisce perché le piccole banche locali come casse di risparmio, banche popolari e casse rurali, furono autorizzate a sostenere la piccola imprenditoria, finendo con il ricoprire un ruolo universale simile a quello della banca.

1.3

Gli anni Settanta ed Ottanta segnano un forte cambiamento negli scenari internazionali che portarono alla fine dell'età d'oro. All'inizio degli anni Settanta i tassi di crescita del 2,9% a livello mondiale si contrassero all'1,6%.

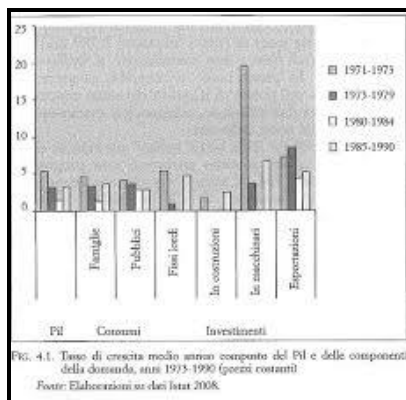
L'età dell'oro era definitivamente finita. La domanda aumentò lentamente, la produzione ristagnò, il commercio internazionale rallentò, la disoccupazione riprese a crescere e altresì l'inflazione assumendo percentuali registrate solo in tempo di guerra. Si dovette far fronte a modificazioni interne di grande portata sul versante del mercato del lavoro, ereditate dagli anni, Sessanta, e fronteggiare shock economici esterni contingenti che accrebbero a dismisura la bolletta energetica. L'improvviso aumento del prezzo del petrolio nel 1973 precipitò il paese in un circolo vizioso caratterizzato dal rincorrersi tra aumenti dei prezzi e stagnazione, tanto da portare al conio di un nuovo termine:

stagflazione, ovvero la situazione nella quale sono contemporaneamente presenti nello stesso mercato sia un aumento generale dei prezzi (inflazione), sia una mancanza di crescita dell'economia in termini reali (stagnazione economica). Fino all'inizio degli anni Ottanta l'Italia convisse con un tasso di inflazione del 13,5% di media, superiore di oltre 10 punti rispetto ai maggiori paesi industrializzati e tale da penalizzare la competitività delle produzioni italiane, tanto che a fianco della decisione di stampare nuova moneta per fronteggiare la crisi, il governo sostenne le esportazioni attraverso frequenti svalutazioni. Tra le priorità del governo italiano negli anni Ottanta e soprattutto negli anni Novanta, ci fu proprio la volontà di spezzare la spirale inflazionistica e rilanciare l'industria. Non tutti gli obiettivi furono raggiunti e pesanti fardelli vennero lasciati alle generazioni successive. Alla fine degli anni Sessanta, dunque, la Comunità europea pensò ad accordi monetari regionali che garantissero stabilità ai cambi. Iniziò così un lungo cammino che portò poi a Maastricht, attraverso paesi insuccessi ed incoraggianti risultati. Tutto questo processo descritto, portò agli anni Novanta dove si denotava un'Italia fortemente legata al processo di integrazione monetaria europea.

La crisi petrolifera fu un fattore importante che caratterizzò, dunque, il processo di evoluzione del paese dopo la Golden Age. L'Italia, nel 1973, essendo un paese importatore di petrolio, per compensare il maggiore onere delle importazioni fu obbligata a ridurle. L'emergenza energetica causò quindi un peggioramento degli scambi ed un trasferimento di risorse reali verso i paesi produttori di petrolio e provocò un effetto depressivo sull'economia.

Per far fronte al peggioramento della bilancia dei pagamenti, alcuni paesi europei

cercarono di adottare politiche restrittive che in realtà peggiorarono la situazione creando uno shock petrolifero. Tutti i paesi adottarono la tecnica protezionistica e nel 1979 ci fu un secondo shock petrolifero che fece innalzare ancor di più i prezzi dei barili (32 dollari al barile) facendo scendere in modo significativo la domanda. Le compagnie cominciarono quindi a tenere in deposito il petrolio, nelle petroliere, piuttosto che venderlo in perdita. Inoltre, la guerra avvenuta nel 1981 tra Iran ed Iraq non fece altro che rincarare ulteriormente i prezzi del petrolio. Il momento più duro si ebbe quindi tra la fine degli anni Settanta e gli inizi degli anni Ottanta quando Pil e gli investimenti scesero in modo significativo; per fortuna il rendimento delle esportazioni mantenne un buon livello toccando tassi di crescita attorno all'8% e al 5%. Nella seconda parte degli anni Ottanta il Pil cominciò a risalire ed anche la fiducia delle famiglie assieme ai consumi, seguiti da un boom negli investimenti in macchinari.



La competitività delle merci italiane sui mercati esteri venne garantita dal governo attraverso ripetute svalutazioni della lira. Si instaurò quello che venne definito da alcuni economisti “il ciclo infernale, caratterizzato da una rincorsa infruttuosa tra inflazione,

peggioramento della bilancia dei pagamenti, svalutazione, riduzione del reddito e dell'occupazione, di nuovo svalutazione e nuovo aumento dell'inflazione. Uno degli obiettivi primari che il governo e la Banca d'Italia si erano prefissati, era quello di stimolare attraverso maggiori profitti, e quindi maggiore accumulazione, la crescita occupazionali, ma purtroppo questo obiettivo non riuscì in pieno. Contrariamente alle previsioni della curva di Phillips, che ipotizzava un rapporto inverso tra inflazione e disoccupazione, a partire dagli anni Settanta si verificò un parallelo aumento di inflazione e disoccupazione. Andò in crisi da molti punti di vista la visione keynesiana, mentre si registrò un forte ritorno alle scuole neoliberiste.

Per quanto riguarda il sostegno offerto alle imprese, si rivelò una scelta giusta, in quanto consentì loro di superare gli anni di crisi per poi affrontare risanate gli anni della ripresa. Tra il 1970 ed il 1990 la spesa statale passò dal 28 al 53% del reddito nazionale con un'impennata senza precedenti del disavanzo pubblico. La politica dello stato divenne copiosa e costosa tanto che nel 1978 fu istituito il Servizio sanitario nazionale, si ampliarono gli interventi assistenziali, i trasferimenti alle famiglie, le erogazioni di servizi gratuiti ed in generale le azioni orientate verso obiettivi redistributivi. Durante questi anni dunque continuò a crescere il disavanzo pubblico con conseguente vendita dei titoli del debito pubblico. Nel decennio tra anni Ottanta e Novanta i settori che presentavano un saldo positivo erano, come già citato, la meccanica ed il Made in Italy. L'immagine del Made in Italy è cresciuta col tempo, ma pianta le sue radici molto tempo prima; la sua immagine è stata influenzata fortemente dalle molteplicità di fattori che caratterizzano il nostro paese. I consumatori esteri hanno acquisito fiducia con il corso del tempo e ciò si

può affermare grazie all'affidabilità dei prodotti italiani e alla loro alta qualità. Le piccole imprese che caratterizzavano il nostro paese in questi ultimi decenni crebbero in modo significativo, e ciò fu possibile grazie alla loro costante innovazione e grazie alle loro manovre espansive.

Dal 1990 agli anni 2000 prese il via la terza fase della globalizzazione che vede tra gli avvenimenti più importanti l'introduzione dell'euro come nuova moneta. In questo decennio l'Italia ha fatto difficoltà a restare competitiva, rimanendo attaccata solo al proprio Made in Italy. Da qui inizia un periodo di bassa crescita del Pil e di bassa produttività legate anche da un basso sviluppo delle società dei servizi che non erano abbastanza competitive rispetto a quelle estere. Le cause che hanno portato l'Italia negli ultimi due o tre decenni a questa situazione, possono essere ricollegabili a molti fattori. In primis vi è l'emergere di grandi nazioni come Cina, India, Corea del Sud, Singapore e Taiwan e Brasile; esse sono uscite dallo stato di paesi in via di sviluppo e stanno tutt'ora avendo un impatto socio-economico molto forte. Questi paesi hanno una forte competitività dovuta dal fatto che il costo della loro manodopera è molto più basso e di conseguenza le imprese italiane fanno difficoltà a restare competitive in quanto caratterizzata da medio-piccole imprese. Un altro grande impatto lo ha avuto lo sviluppo dell'integrazione a livello internazionale e dei mercati finanziari. Sono state introdotte misure che da un lato hanno concesso prestiti a consumatori e imprese ma dall'altro hanno portato forte instabilità del sistema. I movimenti di capitali hanno conquistato un ruolo prioritario nell'equilibrio delle bilance dei pagamenti dei singoli paesi. Negli ultimi anni del 1990 ed i primi anni del 2000 vi è stato un susseguirsi di crisi economiche di vari paesi

tra i quali quella Messico, la crisi asiatica, quella russa e brasiliana fino ad arrivare a quella argentina. Il 2008 segna un anno importante con la crisi internazionale che chiuse una fase di grande espansione della finanza e quindi delle opportunità di investimento. Essa si accompagnò ad importanti trasformazioni strutturali: la creazione di una catena globale del valore che pur continuando a concentrare le fasi per e post-fabbricazione nei paesi avanzati spostò verso quelli meno ricchi la produzione vera e propria. Questa crisi mise inoltre in evidenza le principali debolezze europee. L'Italia fu uno dei paesi più colpiti tanto da non essere ancora ritornata ad oggi al livello del Pil del 2007. La crisi ebbe origine negli Stati Uniti d'America e nacque da un intreccio fra la bolla immobiliare ed una spericolata innovazione finanziaria ed un contesto di deregolamentazione che allo scopo di accelerare la crescita tolse controlli e barriere alle attività delle società finanziarie. Il 15 settembre fu il giorno in cui la Lehman Brothers (uno dei primari operatori del mercato dei titoli di stato statunitense) avviò la procedura di fallimento ed il governo non riuscì a trovare le condizioni per salvarla. Già nel 2007, 25 società americane si erano avviate verso il fallimento e nel 2008 la crisi si estese alle grandi banche di investimento che avevano cartolarizzato i mutui ipotecari. Infine furono colpite anche le compagnie di assicurazione, dove alcune furono salvate dallo Stato ed altre no.

Tornando all'Italia, dopo la crisi del 2008, nel periodo che va dal 2009 al 2015 la crescita media annua restò al di sotto della media dei 28 paesi dell'area, e nel 2016 e 2017 il divario si confermò. Nell'ultimo decennio un altro fattore negativo che ha caratterizzato l'Italia, è l'occupazione che ha visto la diminuzione di richiesta di professionalità di livello intermedio mentre è aumentata quella di lavoro poco qualificato.

Capitolo 2

Adriano Olivetti nasce l'11 Aprile 1901 a Ivrea, in una casetta di campagna sul monte Navale. Il padre Camillo, ebreo, la madre Luisa, valdese. Il padre fu un uomo che creò autonomamente la propria figura, anche se proveniva da una famiglia benestante di commercianti e proprietari terrieri. Rimase orfano di padre a un anno e la madre, lo mandò in collegio. A ventitré anni si laurea in ingegneria industriale al Politecnico di Torino con Galileo Ferraris, lo scopritore del campo magnetico rotante, e a venticinque anni accompagna il maestro in America all'esposizione universale colombiana di Chicago. Qui, cerca di capire come gli americani riescano così bene dove gli italiani sono fermi. Alla fine approda in una università che diventerà molto famosa, la Stanford in California, dove si ferma a insegnare fisica per cinque mesi. Quando torna a Ivrea, a ventisette anni, comincia a tirare su un edificio di mattoni rossi, dove, con due soci e una trentina di operai preparati da lui stesso con un corso accelerato si mette a fabbricare strumenti di misurazione elettrica: galvanometri, amperometri, wattometri che in parte ha disegnato di persona e brevettato. E' sicuramente tra i primi socialisti di Ivrea, infatti, alle prime voci sui moti del pane a Milano, nel 1898, salta sul treno per arrivare in tempo a partecipare alla rivoluzione. E' il generale Bava Beccaris in persona, a chiedere un supplemento di indagini su Camillo Olivetti, il socialista di Ivrea. La rivoluzione fu anche l'occasione dell'incontro con Luisa Revel; il giorno della partenza per Milano, alla stazione, si dichiara per poi sposarla l'anno dopo. Luisa sarà sin dall'inizio, e per sempre, l'immagine della moglie amante, circondata da una corolla di bambini. Il padre di Luisa era un pastore valdese ed evangelizzatore, che le impartì un'educazione molto

austera. Diplomatasi maestra Luisa, e caratterizzata da timidezza, riservatezza, silenziosità. Nel maggio del 1903 il padre di Adriano Olivetti trasferì la fabbrica da Ivrea a Milano, dove diventerà la CGS (centimetro, grammo, secondo). Dopo quattro anni, insofferente dei consigli d'amministrazione, delle banche e delle cambiali, decide di tornare a Ivrea per riconquistare la propria indipendenza. Lì Camillo, nell'autunno del 1908, fonda la società Ing. C. Olivetti e C. e compra un convento sul Monte Navale, che vanta gli affreschi di Gian Martino Spanzotti, dove si trasferisce con la famiglia. Al convento fanno una vita semplice e la preadolescenza dei bambini Olivetti scorre senza fatti di spicco, ma anche senza apparenti problemi. Nasce Elena, la primogenita, segue Adriano, poi i fratelli Massimo, Silvia, Laura, e infine Dino. Di comune accordo, i figli non sono stati iniziati a nessuna religione, né battezzati, né circumcisi. Ma fra i due genitori c'è differenza di atteggiamento, che vede il padre che non ammettere la presenza di Dio, e quello della madre che prega in silenzio, in contrasto col marito. Inoltre, Camillo, padre di Adriano Olivetti, considera la scuola una perdita di tempo e vuole prolungare il più possibile per i figli il contatto con la natura, con l'aria libera. Le elementari vengono concentrate in due anni. Non a caso Adriano conserverà a lungo una calligrafia infantile. La prima insegnante è la madre, seguendo poi le istruttrici valdesi.

L'impatto con lo studio rivela che quasi tutti i rampolli Olivetti soffrono di disturbi psicofisici, causati dall'emozione e dall'angoscia. Camillo, intanto, appena installatosi con la famiglia al convento, inizia una nuova attività, la progettazione della prima macchina per scrivere italiana su base industriale; un prodotto che aveva già suscitato il suo interesse durante il viaggio americano. Ma,

finalmente, Camillo può contare quasi esclusivamente sulle proprie forze, dalle ideazione al controllo finanziario, alla produzione. Egli rivaluta il prototipo della macchina di Giuseppe Ravizza, un avvocato di Novara, il modello Remington del 1873 e la Underwood del nel 1898. E proprio per rendersi conto di come funzionavano le grandi fabbriche americane per scrivere, per acquistare un macchinario più moderno, oltre che per piazzare qualche suo brevetto, riparte per l'America. Appena ritornato ad Ivrea, si chiude nel suo studio al convento per riemergere qualche settimana dopo con un mazzo di disegni, dicendo al capo operaio: "Questa è la M1, ora bisogna costruirla". La prima lettera battuta sulla nuova macchina, il 12 agosto, è per la moglie. Ma ci vogliono altri anni per perfezionarla e portarla all'esposizione universale di Torino del 1911. Successivamente arriva il primo appalto di 200 macchine per il ministero della marina. Si trattava di un meccanismo che portava il prezzo finale di 500 lire contro le 450 della Remington americana. L'impegno della nascente industria non sottrae Camillo alla passione politica. Nel 1906 Camillo fu stato eletto per la seconda volta in Consiglio comunale a Ivrea, e questa volta (la prima, nel 1894) si dimise immediatamente perché su di lui erano confluiti anche voti non socialisti.

Quando l'Italia entra nella prima guerra mondiale Adriano ha quattordici anni ed è appena ritornato da Milano, dove il padre l'ha mandato a studiare con il fratello Massimo, presso un'anziana signora, poiché Camillo persiste a negare il valore alla scuola istituzionale. Ma a metà anno Massimo è colpito da angoscia e si ammala, e i due fratelli rientrano ad Ivrea. Proseguiranno gli studi a Cuneo, dove l'aria è più

salubre. E' ancora Camillo a scegliere l'indirizzo: istituto tecnico, sezione fisicomatematica.

Una delle sue convinzioni più radicate fu che non doveva esistere divisione netta fra lavoro intellettuale e lavoro manuale. Il 16 aprile 1918, terminati gli studi, da Cuneo Adriano scrive al padre per comunicargli la decisione di arruolarsi volontario, ritenendo la sua scelta un dovere. Tuttavia, non farà in tempo ad andare al fronte, perché viene smobilitato dopo pochi mesi di addestramento con gli alpini, per la fine della guerra.

Rimane comunque la prima decisione che ha preso da sé, e il padre non ne è contrario, essendosi egli stesso spostato dal pacifista Turati agli interventisti democratici di Bissolati.

Nel 1919, mentre le grandi potenze dell'epoca firmano i trattati di pace, Adriano compie un atto per affermare la propria indipendenza rispetto al padre. Dopo il primo anno al Politecnico di Torino, passa dalla sezione di ingegneria meccanica a chimica industriale. Il padre sente questa decisione, che sembra prefigurare un rifiuto della fabbrica familiare, come una piccola tragedia.

In ogni caso, Adriano frequenta poco l'università: siamo nel dopoguerra dei grandi sommovimenti sociali, e la sua sensibilità lo spinge più verso la politica attraverso il giornalismo. Già da adolescente aveva compilato tutto da solo un giornaleto, e anche Camillo aveva una vocazione giornalistica: in passato ha collaborato al quotidiano socialista di Torino "Il grido del popolo", al foglio dei socialisti di Ivrea "Fede nuova", e al più influente settimanale "La sentinella del Canavese", di indirizzo liberale. Nel 1918 medita di acquistare la torinese "Gazzetta del popolo" alla testa di una cordata di benestanti, poi si accontenta di fondare un nuovo settimanale a Ivrea, una cosa più

modesta ma tutta fu “L’azione riformista”, che uscirà dal 14 agosto 1919 all’ottobre 1920, intriso di socialismo cooperativista e municipale. C’è anche un motivo originale nel settimanale, che tende a rivalutare e a riproporre una delle correnti più dimenticate del nostro Risorgimento, quella della repubblica federale. Camillo polemizza con linguaggio molto franco contro burocrati di Stato, finanzieri privati, arricchiti di guerra, i cosiddetti pescecani. “L’azione riformista”, il 15 gennaio 1920 viene ceduto agli amici Giacinto Prandi, Alfredo Bresciani e il figlio Adriano, che ne sarà il redattore e scrive con lo pseudonimo di Diogene. Egli spazia dal costume alla politica interna, alla politica estera.

Il 25 febbraio 1922, lancia un nuovo settimanale, questa volta con sede a Torino con il nome di “Tempi nuovi” dove Adriano è nuovamente in redazione.

Federalismo, autonomie, scelta dei migliori per riformare la democrazia: idee di Camillo alle quali Adriano non resterà indifferente. Camillo polemizza anche contro i liberisti della “Riforma sociale” a proposito della nuova legge doganale che lui vorrebbe più protezionista.

Gli anni del dopoguerra per Adriano sono gli anni in cui non vede la fabbrica ma il giornalismo politico. Al Politecnico ha conosciuto Gino Levi. All’inizio è una conoscenza d’università come tante, ma le loro strade sono destinate ad incrociarsi; si ritrovano, in quell’estate del 1922 in cui si decidono le sorti della democrazia liberale, a un campeggio in Alto Adige, vicino Dobbiacco. Fra i due giovani è l’inizio di una amicizia che durerà una vita. Gino porterà Adriano a casa sua e qui Adriano conoscerà Paola, sorella di Gino. Adriano e Gino faranno successivamente insieme il

servizio militare, dall'agosto 1923 sino al giugno 1924 e prima di diventare militare Adriano si dichiara a Paola che non corrisponde l'amore provato da Adriano. Tuttavia l'amicizia con Gino non subisce contraccolpi.

La tentazione di gettarsi a capofitto nell'agone delle lotte politiche è stato forte.

Come già il padre nel 1898, così Adriano nel 1919-20 è per un momento attratto dal fascino dell'azione radicale e risolutiva.

Nel luglio 1924, il paese è scosso dal delitto Matteotti e in agosto entra in fabbrica. E' il suo secondo apprendistato come operaio, con la paga di 1,80 all'ora. L'amico Gino Levi lo raggiunge in novembre, allo stesso banco di lavoro, con lo stesso salario. Il periodo della Grande Guerra viene attraversato non senza contraccolpi. La mattina del 15 agosto 1914 Camillo convoca i lavoratori e li avverte che non ci sono più soldi perché le banche non danno più anticipi ed è costretto a dimezzare le ore di lavoro settimanali da 60 a 30. Per far fronte a questa difficile situazione, Camillo, quando l'Italia entra in guerra, scrive una lettera alle autorità competenti per offrire la fabbrica allo sforzo bellico. Inizialmente la missiva viene respinta perché non redatta in regolamentare carta da bollo da lire 1,35, ma le commesse non tardano tuttavia a piovere: bacchette per il fucile modello 91, spolette per proiettili antiaerei, giroscopi per siluri, ma soprattutto magneti per l'accensione dei motori di dirigibili e aerei, che non si possono più importare dalla nemica Germania. La fabbrica riprende a girare a pieno ritmo, il peggio sempre ormai passato; potrebbe essere addirittura l'occasione per arricchirsi se non fosse che Camillo pagherà sino all'ultima lira sui sovrapprofitti di guerra, commentando melanconicamente che chi non ha speculato avrebbe potuto avere gli stessi guadagni ricavi con la normale produzione di pace. Tuttavia il

rivolgimento prodotto dalla guerra ha i suoi effetti. Lo stesso Adriano scriverà: “la guerra aveva fatto passare dallo stato di infanzia allo stato di adulto una piccola industria”.

Il frutto della riconversione di pace è la M20, la nuova macchina per scrivere alla quale Camillo pensava sin dal 1914. L’idea è di semplificare quel cinematico complicato e costoso, fatto da 6000 pezzi diversi. Camillo fa i disegni, poi li affida a Burzio, perché nel clima vivace del primo dopoguerra vuole lanciarsi nell’arena della polemica politica. La macchina è pronta agli inizi del 1920. Ha una novità, il carrello fisso, che prima viene criticato, poi adottato dalla concorrenza. La Olivetti non è più l’unica. Su un mercato ancora ristretto, ci sono valide e pericolose alternative; a Torino l’ingegnere Alberto Levi brevetta la Minerva, la Fidat, la Fontana, l’Hesperia; sempre a Torino l’ingegnere Giuseppe Giaccherò lancia l’Invicta; a Milano l’ingegnere Mario Bertarelli presenta la Vittoria. Ma quello che più teme Camillo è la concorrenza estera e la propensione degli italiani a fidarsi di più della tecnica d’oltralpe o d’oltreoceano. Ci sono le americane Remington, Underwood, Corona e Royal; c’è l’inglese Imperial; ci sono infine le tedesche Mercedes, Olympia, Continental e Triumph che vengono accusate di vendere i loro modelli al di sotto del prezzo praticato in patria. Nel 1924, l’anno dell’arrivo in fabbrica di Adriano, l’importazione di macchine per scrivere tedesche in Italia si avvicina alle 4000, che è il quantitativo prodotto annualmente dalla Olivetti, mentre la produzione globale italiana è stimata sulle 12.000. Le prime M20 stanno varcando l’oceano verso l’Argentina, stanno attraversando le Alpi verso l’Olanda. Le filiali in Italia sono

diventate sei, da Milano a Napoli, da Torino a Trieste. Sempre nel 1924, la produzione annua è di 4000 macchine, i dipendenti sono saliti a 400: dieci macchine all'anno per addetto. Un rapporto assai basso che Camillo pensa subito di alzarlo migliorando la tecnologia. Da qui la decisione di fabbricarle lui stesso, seguendo la via principe di contare sulle proprie forze di controllare il ciclo completo di produzione, viti comprese. Per questo fa anche costruire una piccola officina dove poter fare le sue esperienze di progettazione, la OMO, Officina Meccanica Olivetti. L'esperienza torinese ha formato il carattere di Adriano, egli mostra già l'intenzione di dedicarsi al lavoro di fabbrica, purché gli sia riconosciuto uno spazio autonomo. Finito l'apprendistato al banco, in alternativa al progetto paterno di una nuova macchina standard, Adriano propone di sperimentare un modello di portatile, totalmente nuovo per l'Italia. Infine Adriano riesce ad avere in sposa Paola Levi e decidono di sposarsi nel municipio di Torino nel maggio 1927, con un semplice atto legale, seguito dal pranzo delle due famiglie in casa Levi, e dal lungo viaggio di nozze, attraversando l'Europa nell'arco di sei mesi.

Probabilmente per scavalcare il processo di Savona per la fuga di Turati.

Nel 1928 nasce il figlio Roberto, seguito poi dalla nascita della seconda figlia, Lidia e poi la terza, Anna.

Adriano ritornerà, nella sua vita, una decina di volte negli Stati Uniti, ma la prima esperienza fu la più determinante e anche la più lunga: durata quasi sei mesi, dal 2 agosto 1925 al 16 gennaio 1926. Fu un viaggio preparato e condotto con grande scrupolo e metodo, con una fase iniziale e finale di biblioteche e un nucleo centrale,

molto impegnativo anche sul piano fisico, di visita a fabbriche. Le cartoline ci rimandano l'immagine di un'America ancora agreste, ma la realtà che l'Adriano ventiquattrenne vede e descrive è assai diversa. E' già l'America del primo boom economico, dei beni di consumo che entrano in tutte le famiglie, aspirapolvere, lavatrici, refrigeratori elettrici, insieme con l'automobile.

Spirito più avventuroso, più aperto a mille curiosità Camillo, mentre Adriano non ama vagabondare per città e campagne e si appassiona sui suggestivi diagrammi che trova in biblioteca. Ma differenti sono le due Americhe che padre e figlio, a distanza di trent'anni, visitano; ancora quella pionieristica per il primo viaggio di Camillo, quella dell'esplosione dell'industria e del consumo di massa per Adriano, la quale gli sembra tutt'altro che un colpo di fulmine, anzi, il carattere americano gli appare mediocre e superficiale, inferiore a quello europeo. Appena raggiunto da Burzio, il 22 settembre, comincia una serie di spostamenti e di visite nelle fabbriche. Ma non sempre gli esiti sono fortunati.

L'esperienza determinante dalla visita agli stabilimenti Ford di Highland Park, di River Rouge e della Lincoln a Detroit.

A Ivrea, nel corso del 1926, mentre assimila l'enorme mole di materiale portato con sé, tenta qualche primo assaggio sul campo, aiutato da un laureato entrato in fabbrica con lui e con Gino e che ha terminato il periodo obbligatorio di apprendistato al banco degli operai. E' l'ingegner Fulgido Pomella e non importa sia uno dei pochi fascisti della Olivetti, avendo fatto parte del triumvirato segreto installato a Ivrea durante la marcia su Roma. Pomella, su indicazione di Adriano, fa i primi esperimenti tecnici sulla tolleranza delle lavorazioni a ritmi più accelerati e

tenta una prima valutazione e suddivisione dei tempi, cronometro alla mano.

Tuttavia l'assaggio non è molto ben recepito. Il frutto più maturo del viaggio in America, e del periodo successivo di studi, è un appunto intitolato "Organizzazione generale e interna" che invia al padre da Londra il 16 marzo. E' la proposta di un capovolgimento della situazione esistente: una organizzazione del personale decentrata al posto di quella accentrata, una direzione per funzioni al posto di una gerarchia indifferenziata. E' il potere dei capi officina salita dalla gavetta che viene intaccato, a favore degli esperti usciti dalle scuole. Burzio, che di fatto assomma su di sé le competenze di direttore di produzione e di direttore tecnico, deve essere affiancato da ingegneri in maniera permanente. Uno schema che Adriano disegna sul modello delle fabbriche Remington e Corona visitate in America. Nello stesso tempo Adriano ritorna su un altro dei suoi punti fissi: propone un appunto sulla macchina portatile per dimostrare che è il prodotto più valido sia dal lato dei costi, che dal lato della potenzialità di mercato. E in più è un'occasione per mettere in pratica il nuovo schema di organizzazione. Così, dopo il tanto atteso via di Camillo, Adriano con il suo primo e ultimo discorso, vivo Camillo, in un'assemblea appositamente convocata, spiega agli operai quello che ha distillato negli appunti; quei cambiamenti che per lui si identificano con l'avventura del progresso. E' l'investitura: Adriano si getta anima e corpo nell'impresa e con lui si mobilitano con entusiasmo i neoringegneri Gino, Pomella, Persano, Zanetti. Il 1927 diventa l'anno della svolta; Adriano aveva calcolato che il rendimento fosse inferiore di un terzo a quello possibile con una migliore organizzazione. Infatti con i nuovi metodi, il tempo di montaggio di una macchina per

scrivere si abbatte da 12 a 4 ore e mezza.

Nel passaggio non mancano errori e inesprienze ma un migliore dialogo consente di armonizzare i contributi di nuova e vecchia guardia. Nonostante la svolta voluta da Adriano di assumere giovani laureati, la tradizionale linea orizzontale ereditata dalla fabbrica artigianale non sarà intaccata, anzi mantenuta con metodi più aggiornati: alla Olivetti chi sa avrà sempre la possibilità di farsi avanti, non ci saranno mai stratificazioni gerarchiche insuperabili. I dati emblematici delle ore di montaggio in meno sono confermati dalle verifiche fatte da esperti esterni all'azienda. Lo storico Giovanni Maggia ha calcolato l'andamento dell'indice di produttività. Tra il 1924 e il 1929 quasi raddoppia. Tuttavia i suoi calcoli dimostrano che l'incremento tra il 1924 e il 1926 è superiore a quello tra il 1926 e il 1929. Ciò indica che il balzo non è solo dovuto all'organizzazione scientifica applicata da Adriano, ma almeno in egual misura alle nuove macchine introdotte da Camillo, come la famosa genovese, una tracciante capace di altissima precisione e accuratezza nelle lavorazioni. La Olivetti non è allora all'avanguardia, quanto a metodi di produzione. E' sopravanzata dalla Fiat, che già nel 1926 ha progettato il nuovo stabilimento del Lingotto secondo alcuni moduli fordiani anche se, solo nel secondo dopoguerra si adeguerà veramente agli schemi americani, trasformandosi da industria di montaggio a industria a flusso continuo. L'originalità della Olivetti sarà nel tipo di cottimo che viene introdotto, interpretando l'esempio americano. La maggioranza delle industrie italiane, Fiat compresa, già applicano il cottimo nella versione a loro più favorevole del sistema Bedaux, dal nome di un tecnico francese emigrato negli Stati Uniti che

ha volgarizzato il taylorismo calcolando il lavoro umano sullo scatto di un minuto.

Risultato: mentre il taylorismo versione originale insieme con la razionalizzazione del processo produttivo e con l'intensificazione dei ritmi di lavoro provoca un aumento salariale dal 30 al 60%, il sistema Bedaux ottiene il bell'effetto per gli industriali che cercano di imporlo, di poter sfruttare di più pagando di meno.

Adriano introduce la figura dell'allenatore e cronometrista, ma il suo sistema è basato su una incentivazione che si arresta prima di toccare la curva massima del cottimo, per restare compatibile con la qualità del prodotto e il non esaurimento fisico della manodopera, una curva che la maggioranza degli operai è in grado di raggiungere settimanalmente.

Ma l'originalità di Adriano va oltre. Negli articoli che in quegli anni pubblica sulla rivista dell'ENIOS, delinea e approfondisce l'intuizione che ha avuto in America della industria progressiva, un'industria dove il gruppo dei dirigenti non può limitarsi alla gestione delle attività normali ma deve accumulare un potenziale di esperienze e di idee per anticipare le esigenze nuove. I precetti di comportamento per la nuova figura del capo che deve sostituire nell'industria il sovrano dinastico, formulati negli articoli per "l'organizzazione scientifica del lavoro", si ritrovano anticipati in una specie di "decalogo dell'imprenditore italiano" rivolto a sé stesso

Adriano ha in mente la figura di un regista, di un coordinatore. Ma per coordinare bisogna poter scegliere persone di propria fiducia. Da una lettera del 1929 apprendiamo che Adriano vuole rimandare un viaggio appunto per potere assistere alla selezione degli aspiranti all'assunzione.

Nel 1929 e nasce la prima fabbrica satellite fuori dall'Italia. Non solo la Olivetti si avvia a

conquistare il mercato interno, ma mette le basi per penetrare in alcuni mercati esteri, approfittando anche qui della paralisi della concorrenza. L'atto più importante voluto dal padre Camillo è la trasformazione della Società, che dopo la crescita autonoma della OMO era comunemente chiamata ICO (Ingegnere Camillo Olivetti), da accomandita semplice in società autonoma. L'assemblea degli azionisti del 4 agosto 1932 ratifica: il capitale è elevato a 13 milioni di lire, ma Camillo continua a mantenere saldamente il controllo perché, oltre alle 4400 azioni da nominali 1000 lire che possiede insieme alla famiglia, a lui personalmente vengono attribuite altre 2000 azioni a voto plurimo. Pur continuando a puntare soprattutto sulle sue forze, cioè sull'autofinanziamento, con il mutamento giuridico la Società lo stesso anno può ottenere un prestito agevolato dall'IMI, l'ente da poco creato per rilanciare l'industria italiana e che nelle intenzioni di Mussolini dovrebbe incanalare l'economia italiana nell'alveo del dirigismo corporativo. I prestiti alla Olivetti, inizialmente poco elevati, saliranno negli anni successivi sino a raggiungere una quota pari al 29% del capitale sociale nel 1939, alla vigilia della seconda guerra mondiale. Nel 1932 muore Domenico Burzio. Gino, il più vicino ad Adriano, assumerà una parte della sua eredità come direttore tecnico. Alla fine di quello stesso anno 1932, il 4 dicembre, una nuova assemblea degli azionisti ratifica la nomina di Adriano a direttore generale. La sua ascesa si consolida ed è pronto a trasformare in una grande industria con il suo programma.

Giunta la seconda guerra mondiale, la fabbrica non sembra risentirne. Le esportazioni inizialmente scendono dell'1%, perché la chiusura dei mercati d'oltreoceano è compensata

dall'espansione nell'Europa unificata momentaneamente sotto la svastica.

Nel 1942 la Olivetti tocca un altro traguardo: dipendenti 4673, produzione di macchine per scrivere (dei tre modelli) oltre 64.000, alle quali si affiancano 2561 macchine da calcolo, un ramo ancora all'inizio ma che proprio nel periodo bellico si prepara al balzo. 1933: dipendenti 870, produzione 24.000.

L'obiettivo è stato raggiunto, la grande fabbrica a organizzazione e produzione di massa è diventata realtà. La fabbrica gira a pieno ritmo: dal 1939 al 1942 più 71%. Nel mezzo della guerra, quel 1942 è anno di inaugurazioni: a Barcellona la nuova Hispano Olivetti, a Torino, la progettazione della nuova Invicta.

A Ivrea, invece, si realizza quel che si è potuto del nuovo quartiere di Figini e Pollini: sulla collina di fronte alla fabbrica, la casa operaia per 24 famiglie, asilo nido, e 7 case a schiera per impiegati. E' la conclusione del primo intervento concreto sul territorio realizzato da Adriano. Nell'autunno del 1941, Adriano porta avanti anche il tentativo di introdurre in Italia narratori esteri contemporanei e di esportare qualche italiano come un certo Vittorini o Quarantotti Gambini, impresa condotta con non grande successo da Augusto Foà e dal figlio di 26 anni Luciano. Adriano propone al giovane di organizzare una nuova casa editrice. Luciano, prudentemente, inizia a mezzo tempo in un ufficio davanti casa sua. Poi, quando i bombardamenti su Milano cominciano a farsi pesanti, si trasferisce a Ivrea. E così nascono le NEI, le Nuove Edizioni Ivrea. Sembra che l'idea di una sua casa editrice Adriano l'abbia maturata conversando a Roma con Bobi Bazlen che già aveva collaborato all'ufficio pubblicità Olivetti di Milano. E' l'idea di una grande casa editrice, con il simbolo di una colomba in volo con un ramo d'ulivo, che apra agli italiani

quegli orizzonti che il fascismo ha precluso.

A Ivrea il primo nucleo di giovani d'ingegno venuti a fuori:

Giorgio Fuà, Ada Della Torre, Erich Linder, Bobi Bazlen e Umberto Campagnolo, tra l'altro allievo di Guglielmo Ferrero e Hans Kelsen. Redattrice Erika Rosenthal, traduttrici Carla Musatti e Alessandra Scalero. Alberto Zevi, anche lui allievo di Ferrero, si assicura in Svizzera i diritti per Hemingway. Giorgio Foà tratta i diritti delle principali opere di Keynes. Musatti affida la traduzione di "tipi psicologici" di Jung a Levi. Arriva per vie clandestine, il manoscritto della "Riforma agraria" di Ernesto Rossi, da pubblicare con pseudonimo. Angela Zucconi è incaricata di tradurre tutto Kierkegaard. Così, quel piccolo circolo messo su da Adriano e Luciano diventa, durante la guerra, un concentrato di energie che si impegnano per un sapere rinnovato per la pace. Tuttavia, da tanto fervore di iniziative, quel che ne esce è poco. Solo due opere nel 1943: "La vocazione umana" di Aldo Ferrabino e "gli studi e proposte preliminari per il piano regolatore della Valle d'Aosta", un'opera che andrà dispersa nel turbine della guerra, anche se Adriano ne ha conservato una bozza che riprenderà e svilupperà. L'Adriano che esplode negli anni Cinquanta in tutti i campi, dalla fabbrica all'intervento sul territorio, dall'editoria alla politica sociale, ha già fatto tutte le sue prove in questi anni: adesso, attende solo che i suoi contenuti e il suo impegno venga rivelato e attuato su uno scenario più vasto.

Adriano non ha mai avuto dubbi sull'esito finale della guerra. Quando la vittoria della Germania nazista sembrava alle porte, ha previsto la superiorità tecnica e

produttiva delle democrazie occidentali. Anche lui ha deciso di contribuire alla caduta del fascismo e l'avvento di un nuovo ordine di pace, muovendosi su due linee parallele: Da un lato comincia a buttar giù una serie di testi teorici per delineare la fisionomia della nuova società da costruire. Dall'altro prepara dei progetti d'azione per sganciare l'Italia dal conflitto e si fa cospiratore per la libertà. Adriano incontra personalità di spicco dell'antifascismo; Benedetto Croce, che gli restituisce subito la prima bozza del programma teorico. Luigi Einaudi, Adolfo Omodeo, e Guido Calogero che lo mostra nelle riunioni clandestine del nascente Partito d'azione, a cui Adriano non si sente attratto perché forza concorrente formata da un' élite borghese staccata dalle masse. Ma l'incontro più importante, di cui non parlerà a nessuno, è quello con un emissario degli Alleati (una ricostruzione fatta dallo storico Davide Cadeddu, una volta declassati gli archivi della Cia). Il primo contatto, Adriano lo ha con Francois Bondy, un giornalista tedesco che scrive su giornali di tendenza socialista ed è un ex-comunista. Il primo incontro avviene dunque in Svizzera, tra la fine di gennaio e i primi di febbraio 1943. Adriano ha le credenziali di quattro gruppi di opposizione, tra i quali il Partito d'azione e i comunisti.

Solo alla fine della guerra i due governi si riunificheranno. Il 25 luglio cade Mussolini. Adriano se l'aspettava, tant'è che era già a Roma per riannodare alcuni nodi cospirativi con la Principessa Maria José. Ma l'incontro risulta insoddisfacente. Cercando di non perdere il fervore, la sera del 28 luglio, prepara un appunto che arriverà in Svizzera tramite il signor Rossi. Adriano mette in guardia gli Alleati da certe tendenze del governo Badoglio. Ci penserà l'autista Antonio Gaiani a

consegnare il documento a Rossi. Ma l'autista viene arrestato alla stazione di Trastevere, senza poter dare l'allarme, il 28 sera. Due giorni dopo, anche Adriano e Wanda sono stati presi, con l'accusa di intelligenza con il nemico. Il signor Rossi era in realtà un agente del SIM, il Servizio Segreto Militare. Tutti si danno da fare per tirare fuori Adriano e la situazione diviene drammatica quando i prigionieri rischiano di cadere nelle mani dei tedeschi. Escono in extremis, il 22 settembre Adriano e Wanda, il 29 Gaiani. Una volta liberato, Adriano viene tenuto per un po' in clinica a Roma, ma dopo inizia subito a occuparsi di alcuni crediti dell'azienda e tramite la Benzoni (consigliera di Maria José) finanzia la nascente Resistenza romana con 10 milioni di lire. Ma a Ivrea, i tedeschi non tardano a chiedere di lui, così, Adriano è costretto a rifugiarsi in una casa contadina a Pollone. Nel frattempo la salute di Camillo precipita, muore il 4 dicembre. La moglie, Luisa, gli sopravvivrà solo nove mesi; la grande famiglia patriarcale si è dissolta. Adriano, dopo la morte del padre, torna a Ivrea in incognito. Poi, saputo che c'è l'ordine di arrestarlo, si trasferisce a Milano. E infine con l'aiuto della madre di Luciano Foà, attraversa il confine e si mette in salvo a Lugano.

La Svizzera è l'eccezione di pace al centro di una Europa che sta nuovamente diventando terreno di battaglie decisive. Vi hanno trovato rifugio antifascisti ed ebrei italiani. Adriano, appena arrivato, prende subito contatto con Conrad ed Erika Schnyder di Zurigo, rappresentanti della Olivetti nella confederazione elvetica, per ottenere i mezzi economici necessari a vivere senza essere internato in un campo, come avviene di regola per i rifugiati. Adriano stabilisce subito una rete di contatti:

rivede i suoi giovani collaboratori Giorgio Fuà, Luciano Foà, Alberto Zevi e il giornalista Francois Brondy, che vivono a Ginevra. Si preoccupa di far accogliere in Svizzera la ex moglie Paola Levi con i suoi figli e il fratello Massimo con la famiglia. Il soggiorno svizzero è l'occasione per riordinare i pensieri e dare un assetto sistematico al suo progetto di nuove istituzioni e nuova società.

Adriano torna alla testa della grande fabbrica nel 30 novembre 1946 dove riprende il posto come presidente ma dove non trova l'atmosfera trionfalistica che aveva lasciato. Il fratello Massimo, che si era sentito investito della guida dell'azienda, ora non si rassegna a ritornare al ruolo onorifico di vicepresidente. In più l'influenza della moglie Gerta, che sogna di ricalcare il destino delle grandi dinastie industriali, sviluppa tensioni tra i due fratelli.

Con il ritorno di Adriano, riparte l'espansione della Olivetti, con il nuovo prodotto che farà la fortuna dell'azienda e si chiama calcolatrice. E' il padre dell'esistenzialismo cristiano, che è anche un matematico geniale, Blaise Pascal, a inventare nel 1642 la prima macchina addizionatrice. Qualche anno dopo, nel 1679, il matematico-filosofo Leibniz descrive una macchina da calcolo basata su un sistema in cui tutte le operazioni aritmetiche si possono effettuare a partire da due soli valori numerici, lo zero e l'uno. La Olivetti degli anni Trenta era molto indietro: erano già decenni, dalla fine dell'Ottocento, che negli Stati Uniti Remington e Underwood producevano in serie.

In Italia, da più lungo tempo della Olivetti, la Lagomarsino di Milano importa dalla Germania macchine da calcolo e poi passa anche alla produzione diretta su licenza.

Ma la Olivetti ha un genio tra i suoi tecnici, cresciuto al montaggio della M1:

Natalino Cappellaro, che a 14 anni, per suo diletto, da una semplice lente riuscì a costruire una macchina fotografica. La sua ora arriva quando Riccardo Levi, nel 1943, passa alla clandestinità e alle Resistenza. Nella fabbrica che va avanti in condizioni di emergenza, cadono le gerarchie di competenza: chi sa può fare. Natalino finalmente può costruire il modello della sua calcolatrice. Va avanti con i suoi metodi, finché arriva al modello principe: la Divisumma. Presentata alla Fiera di Milano nel giugno 1947, entra in produzione nel 1948. E' la più veloce del mondo nelle moltiplicazioni ed è l'unica a conservare il saldo negativo. Il successo è progressivo e travolgente: nel 1949 la produzione di macchine da calcolo è quintuplicata rispetto alle addizionatrici, nel 1952 è aumentata quasi venti volte e più di metà prende la via dell'esportazione, venduta con un rapporto quasi da uno a dieci.

Il 1953 segna un altro momento di svolta. La fabbrica è ormai la prima in Europa, nel suo settore, per numero di dipendenti, produzione, fatturato. Se per lungo tempo il mercato interno è stato la rampa di lancio per le esportazioni, la situazione sta per capovolgersi con l'emergere delle macchine da calcolo, dove già l'esportazione prevale sul consumo interno. Da meccanica, la produzione sta convertendosi in elettromeccanica.

Da nazionale, l'azienda sta diventando multinazionale. Il marchio della Olivetti diventa la spirale quadrata, una "O" ad angoli razionale ed enigmatica, formata da una sola linea che entra ed esce, simbolo di progressione costante, disegnata dal solito Nizzoli.

L'immagine Olivetti è un progetto globale, che comprende design, architettura, ambiente, editoria. Per Adriano, il rilancio della fabbrica è solo il mezzo per realizzare la sua nuova politica sociale.

Il 2 gennaio del 1950 Adriano si risposa con Grazia Galletti, a Roma. Il matrimonio avviene quasi in incognito. Fra i due sposi c'è una forte differenza di età. I due vanno a vivere in una casa di proprietà della società Olivetti; Adriano non ha mai pensato a una casa di proprietà proprio per quella determinazione che deriva dal padre, a non accentrarsi ai beni materiali. Solo per suggerimento di Grazia, Adriano incarica l'ingegner Modigliani di valutare la casa e stabilire la somma da versare alla società per comprarla.

L'1 ottobre 1950 è colpito da infarto per una cura a base di iniezioni di teofillina. Grazia, che aspetta la nascita della loro figlia, Laura, lo fa trasportare in una clinica privata a Torino. Seguirà una lunga convalescenza che lo costringerà ad un'eclissi totale di otto mesi dalle sue occupazioni. Nell'ottobre del 1953 un nuovo accesso di febbre alta, con forte gonfiore intestinale lo colpisce; la diagnosi è di occlusione, Rimane il dubbio che non si sia trattato di una forma di trombosi o embolo intestinale. Ma Adriano rimuove questi avvisi dal suo orizzonte proiettato verso un futuro operoso che richiede ancora troppe energie e altre tappe.

Il 1955, l'anno di inaugurazione dello stabilimento di Pozzuoli, è un momento di accelerazione nelle strategie di Adriano.

Il 29 settembre 1959 a New York, Adriano con una piccola delegazione arriva alla sede sociale della Underwood. Porta al Consiglio di amministrazione, una proposta di acquisto. Il Consiglio accetta e coopta a suo interno alcuni rappresentanti della Olivetti; è la prima volta che una nostra società prende il controllo di una grossa azienda statunitense. L'affare è definito il capolavoro di Adriano e per lui è il

coronamento di un'impresa cominciata nel 1925. La Olivetti assume il controllo della Underwood con l'acquisto di un pacchetto strategico di 405.00 azioni, pari al 35%.

La cessione, e i relativi pagamenti, avvengono in tre tranche. Ma dopo che la Olivetti ha versato un milione di dollari, gli esperti entrati nel Consiglio di amministrazione scoprono una situazione grave, quasi al margine del fallimento. La rete commerciale della Underwood appariva vecchia anche se le potenzialità di distribuzione erano notevoli. C'erano dei buchi nei bilanci. Poche settimane dopo, i dettagli si trasformano in sostanza. I crediti risultano inesigibili, mentre i debiti diventano impellenti, ora che il partner è solvibile: la Chase Manhattan Bank vanta ben 20 milioni di dollari dalla Underwood, anche se è disponibile a concedere ulteriori finanziamenti. Tuttavia l'ottimismo della volontà prevale sul pessimismo della realtà e Adriano decide di raddrizzare la situazione. Galassi, presidente della Underwood, viene incaricato di stabilire una dimensione all'intervento americano della Olivetti.

L'intesa Underwood-Olivetti sarà denunciata al Dipartimento di giustizia in base alla legge antitrust che vuole impedire le concentrazioni per settore, ma il famoso avvocato Oscar Cox, riuscirà a dimostrare la legittimità dell'intervento in quanto il partner americano rischiava di chiudere. I risultati arrivano. La rete di distribuzione commerciale è riorganizzata da cima a fondo e le vendite assumono una forte spinta. A partire dal 1964, il bilancio della Olivetti-Underwood Corporation tornerà in attivo. A 58 anni, l'immagine del manager di talento è rilanciata. La dimensione che più gli preme, quella del riformatore sociale, non si è affermata con chiarezza. Ed ecco Adriano riprendere ancora una volta le fila ripartendo dal Canavese. Cagliaris

viene richiamato ad Ivrea e nominato amministratore dell'I-Rur. Il piano è sempre lo stesso; quello di attivare una fonte stabile di reddito per finanziare le attività cultural-politiche, offrire un esempio di partecipazione dei lavoratori. Accanto c'è la ripresa dell'azione politica. Il consiglio generale della comunità del Canavese decide che il Movimento si presenti alle elezioni locali del 1960. Il disegno politico punta sul rilancio delle ipotesi di centrosinistra che sta barcollando sotto i governi di restaurazione o di involuzione centrista. Adriano affida l'iniziativa ad una ripresa del Movimento Comunità, che dovrà poi stabilire se procedere da solo o promuovere alleanze con partiti laici o socialisti.

Nel febbraio del 1960 si sta preparando la quotazione in borsa delle azioni Olivetti, una decisione non facile ma necessaria ad allargare la base finanziaria della Società e per l'esigenza di capitale e di liquidità dopo l'operazione Underwood; è l'unica volta che Adriano e Arrigo concordano. Sabato 27 febbraio è una giornata piena di impegni per Adriano; va a Milano in auto, pranza al Salvini, in Galleria e dopo Ottorino Beltrami lo accompagna alla stazione dove prende un treno diretto per Losanna. E' proprio sul treno, poco prima che si arresti ad Aigle che Adriano muore, mentre ad Ivrea si sta festeggiando il Carnevale. Viene condotto in ospedale ma il medico non può che constatare la morte per trombosi cerebrale. Inizia un affannoso giro di telefonate e viene proclamato il lutto cittadino. Poche settimane dopo si vota in fabbrica per le commissioni interne e Autonomia aziendale che riconquista la maggioranza assoluta, anche fra gli operai. E' l'ultimo trionfo, l'omaggio dei lavoratori ad Adriano. Il tentativo di Ferrarotti di rilanciare la Leda delle Comunità di

fabbrica, dentro e fuori la Olivetti, non ha successo e il sindacato comunitario va alla fusione con Uil alla quale già era legato sul piano nazionale. Anche il Movimento comunitario non sopravvive alla morte del suo fondatore e si scioglie nel settembre del 1961. L'anno seguente da alcuni familiari viene istituita la Fondazione Adriano Olivetti per garantire continuità alle attività di Adriano e a quelle del Movimento in campo sociale e culturale. L'I-Rur si trascina sin verso la fine degli anni Sessanta. Il Consigli di gestione sopravvive fino al 1971. Quel che si conserva più a lungo è il sindacato comunitario, Autonomia aziendale, assunto dalla Uil dopo la fusione, che è mantenuto fino al 1981. Le immediate eclissi del progetto politico e di quello sociale erano prevedibili, perché troppo legati direttamente alla personalità e all'impegno di Adriano. Dopo la morte di Adriano, Pero diventa il presidente e amministratore, Arrigo amministratore, Lizier vicepresidente insieme a Dino e Arrigo. Però, tuttavia, diventa il propugnatore dello sviluppo a tutti i costi per lasciare una propria immagine; l'operazione Underwood è spinta all'eccesso, la Olivetti rastrella e sottoscrive la maggioranza delle azioni della Underwood, espandendo oltre misura la rete commerciale e assorbendo le consociate estere della casa americana. Il settore elettronico viene potenziato fondendolo con la Olivetti Bull sul piano commerciale, e puntando sulla produzione dei grandi calcolatori tipo Elea. Tutti questi investimenti portano ad accrescere oltre misura l'indebitamento, e la crisi, che scoppia alla morte di Pero. Per risanare la situazione verso le banche è accettata nel 1964 l'offerta di un gruppo d'intervento formato da Fiat, Pirelli, IMI, Mediobanca, Centrale. Le azioni che dopo la quotazione in borsa

del 1960 erano lievitate sino a superare le 15.000 lire, crollano, rovinando anche tanti ex dipendenti che vi avevano investito risparmi e liquidazione. La famiglia cede una parte delle sue azioni al gruppo d'intervento al valore nominale di 1000 lire. La partecipazione azionaria complessiva dei vari rami familiari scende a un terzo, con un altro terzo al gruppo di intervento e un terzo ai restanti azionisti. La conseguenza più grave della svolta del 1964 è l'abbandono della grande elettronica.

La Olivetti non rinuncia però a un più prudente approccio al futuro elettronico e nel 1965 fa uscire un calcolatore da scrivania che può essere considerato il primo

modello commerciale di personal computer. E' la P101, Programma 101

ufficialmente, dal nome del suo inventore, Pier Giorgio Perotto. La situazione

finanziaria della Società rimane tuttavia precaria. Nel 1978 avviene così una svolta:

Carlo De Benedetti, vista la depressione del titolo in borsa, prende il controllo della

Olivetti attraverso la CIR, una vecchia azienda di pellami che ha trasformato in una

finanziaria. La partecipazione azionaria globale dei rami familiari scende al 5%.

L'azienda subirà da allora varie vicende sino al delisting dalla borsa valori nell'estate del 2003.

Bisogna inoltre dire che l'impresa secondo Olivetti è socialmente responsabile in quanto nel decidere strategie produttive tiene conto sempre al massimo le condizioni di lavoro che offre ai propri dipendenti (orari, livelli retributivi, stabilità d'impiego). Dagli anni 80 le imprese italiane hanno operato in modo irresponsabile dal punto di vista sociale, poiché le condizioni di lavoro sono diventate precarie e i profitti erano il fine principale. Sono nati anche i contratti di breve durata, i disoccupati hanno dalle statistiche dell'Istat superano i 3

milioni. Molti settori produttivi sono scomparsi perché alcune imprese hanno chiuso e altre hanno de localizzato la produzione. Le imprese italiane hanno agito in modo irresponsabile verso il lavoro, recando danni a quest'ultimo, ma hanno recato danno anche a sé stesse e all'economia della società italiana.

Diversamente, Olivetti in quel decennio degli anni 50' ha conosciuto un grande sviluppo, risultando come un caso di impresa responsabile. Dopo la Seconda guerra mondiale, le imprese puntavano a produrre i beni e servizi innovativi, aumentare fatturato e dipendenti, offrire buoni salari e condizioni lavorative e mantenere relazioni industriali soddisfacenti per le due parti. E mentre facevano questo, nel contempo conseguivano elevati profitti (concezione dell'impresa capitalistica). Ma dagli anni 80' quel che è cambiato è che questa concezione dell'impresa è stata rimpiazzata dalla massimizzazione del valore per gli azionisti. Tra i fattori che portarono a questa concezione d'impresa ricordiamo la crescita del patrimonio gestito dai cosiddetti 'investitori istituzionali': fondi comuni di investimento, fondi pensione, compagnie di assicurazioni, azioni e obbligazioni di aziende. Il loro patrimonio era elevatissimo e questi investitori desideravano far rendere al massimo i capitali loro affidati da chi acquista le loro quote. Un altro effetto perverso è stato l'aumento delle retribuzioni complessive degli altri dirigenti, con la scomparsa del criterio della competenza e dell'esperienza nel reclutamento dei manager. Infatti, quel che è successo è che per scegliere un manager il criterio principale era la capacità di far crescere il valore azionario in borsa, non la sua capacità di produrre un complesso di beni o servizi. In Italia si sono visti casi di manager passare dal settore delle ferrovie al trasporto aereo, dalla GDO alla meccanica. Si è iniziato a parlare di massimizzazione di valore per

azionisti e minimizzazione delle condizioni di lavoro dei dipendenti. Olivetti di Ivrea negli anni 50 invece aveva una responsabilità sociale che si esprimeva in salari elevati, organizzazione del lavoro rispettosa delle persone sulle linee di produzioni, riduzioni d'orario, massima libertà di espressione e movimento per i sindacati, case per i dipendenti, scuole interne di formazione per i giovani. La Olivetti aveva dato le cariche più alte dell'impresa alle persone che vantavano competenze in un determinato settore. Infatti, l'amministratore delegato e il presidente della società per primo era un ingegnere con una solida preparazione del campo dell'organizzazione scientifica del lavoro. Ma anche il responsabile R&S, il direttore di produzione; erano persone ferratissime nei loro campi. L'abbandono della competenza specifica nella selezione dei manager a favore della competenza finanziaria è uno dei fattori che più hanno portato al decadimento generale del capitalismo italiano. Per far sì che ci sia uguaglianza in azienda è necessario che la legge sulla società preveda che una quota del valore aggiunto prodotto dall'impresa, competa di diritto anche ai lavoratori, non solamente agli investitori esterni che hanno comprato le percentuali di quella società. Una legge simile non esisteva nella Olivetti di Adriano. Ma era 'come se esistesse. Avveniva perché tutto quel che faceva era rendere la sua fabbrica un luogo in cui la dignità del lavoratore era messa in primo piano. L'intervista che segue, ha seguito per essere rivolta ad Adriano Olivetti. Come si vedrà, alcune sue risposte che non sono del tutto gratificanti per i contemporanei.

La sua concezione d'impresa. Non era quella di creare valore per gli azionisti. Dinanzi ad un'idea simile egli sarebbe rimasto stupito. Adriano Olivetti pensava che l'impresa dovesse produrre ricchezza, creare occupazione, diffondere sul territorio, nei paesi, nelle

comunità, nei luoghi circostanti, i frutti del lavoro. Credeva che l'impresa dovesse ridistribuire gran parte dei profitti facendoli ricadere sulla comunità circostante. Questa affermazione lo distingue anche dagli imprenditori di oggi. Egli pretendeva anche che l'impresa diffondesse intorno a sé bellezza, valori estetici, armonia di forme. Infatti aveva arruolato i migliori architetti ed urbanisti per costruire strutture di alto valore architettonico, come stabilimenti industriali, edifici per servizi sociali, asili nido, case per lavoratori, centri culturali, biblioteche.

Nella propensione ad innovare di Adriano della Olivetti, vi era in primo luogo un fattore culturale (aveva capito che per competere era necessario innovare continuamente i prodotti e i modi di produrre e avere un'organizzazione scientifica). Adriano Olivetti andò negli Stati Uniti negli anni 20' e fu subito colpito dai modelli organizzativi efficienti. Tornò ad Ivrea per studiare i principali autori e manager dell'epoca per adattare i loro principi all'azienda. Un secondo fattore è quello strutturale: Adriano Olivetti e i suoi dirigenti avvertivano la pressione del rapporto che lega la ricerca alle dimensioni d'impresa. Se si vuole avere un buon esito in Ricerca e Sviluppo si deve avere un'impresa di una buona dimensione. L'impegno della Olivetti era quello di crescere. Dal 1946 al 1958 gli addetti in 13 anni furono triplicati, arrivando a 14.400. Conseguentemente anche la produttività aumentò.

Un problema che c'è in Italia è il nanismo, ovvero imprese troppo piccole che non sono in grado di accumulare risorse da investire in R&S. Le piccole imprese sono incapaci di produrre tecnologia in proprio e per tale motivo sono costrette a comprarla da altri, accrescendo le altre economie. Era determinante l'autofinanziamento per Olivetti. Quello

che emerge dai dati che abbiamo, è il fatto che l'azienda fosse riuscita a conseguire larghi margini di profitto, grazie agli aumenti di produttività, ai prodotti originali, alla continua innovazione organizzativa. Uno dei caratteri che vanno sottolineati di Olivetti è stato il suo apparato distributivo che si esprimeva in tutta Europa, negli Stati Uniti e arrivava fino all'India e all'Australia. Nel 1951 Olivetti contava già 20 addetti nel settore commerciale ogni 100 addetti agli stabilimenti. In sintesi, la Olivetti era un caso magistrale d'impresa orientata al mercato: l'organizzazione commerciale è stata sempre in cima alle sue preoccupazioni. L'Olivetti non faceva previsioni di vendita sperando di non crear magazzino, ma piuttosto era un'azienda che creava il suo mercato con prodotti insolitamente avanzati, avendo capito per tempo in che direzione andava lo sviluppo industriale.

Olivetti era in grado di reagire con rapidità ai mutamenti economici e politici che si verificavano in un paese, la sua capacità di occupare nuove nicchie di mercato, di anticipare tendenze di consumo. Per quanto concerne invece la flessibilità dei lavoratori, Olivetti si dichiarava contrario. Egli credeva nella fedeltà dei lavoratori, della stabilità, del fatto che i lavoratori partecipassero con passione e intelligenza al proprio lavoro. Egli aprì delle scuole aziendali in modo che i figli degli operai o contadini potessero andar lì ed entrare nella cultura di fabbrica. Sviluppò anche servizi sociali, di trasporto, aiuti per famiglie per ristrutturare le case nelle valli di Ivrea e altri interventi per far sì che i dipendenti fossero il più possibile attaccati alla fabbrica, senza dover abbandonare le loro radici. Per certi aspetti aveva scoperto 30 40 anni prima il concetto di qualità totale, ovvero la ricerca della qualità nel processo produttivo e nel prodotto. Questa era raggiunta

grazie al contributo dei lavoratori.

Bisogna osservare le persone e le reti di relazione e comunicazione che esse formano.

Ogni persona è un nodo di molteplici reti di comunicazione ma questo non annulla la sua identità nel mondo reale. Ogni operatore in azienda riceve input informativi da diversi canali (dall'organizzazione in cui lavora, da operatori con cui parla tramite internet). Ogni individuo ha quindi collegamenti diversi ma ognuno di quegli individui come lascia il lavoro è una persona che ha bisogno di luoghi per sostare, di spazi abbastanza noti in cui non perdersi, di individui che lo riconoscano. Quindi se un individuo vuole dominare la mobilità delle reti, deve comunque avere in sé un nucleo di personalità stabile e forte. Questo si può formare ed essere difeso e riprodotto solamente in una comunità stabile.

Bibliografia:

L'economia italiana dal 1945 a oggi di Patrizia Battilani e Francesca Fauri. Società editrice il Mulino, Bologna 2019

Luciano Gallino, l'impresa responsabile – un'intervista su Adriano Olivetti. A cura di Paolo Ceri. Einaudi, Torino 2014

Adriano Olivetti, la biografia. Valerio Ochetto. Edizioni di Comunità, Torino 2015