



FONDAZIONE ISTUD

Esiste un'eredità del Modello Olivetti nel management?

Report della ricerca

15 novembre 2008

ndice

<i>1. Introduzione</i>	<i>1</i>
<i>2. Obiettivi, ipotesi della ricerca e impianto metodologico</i>	<i>5</i>
<i>3. Il campione della ricerca e i meccanismi di trasferimento della conoscenza</i>	<i>8</i>
<i>4. La memoria del Modello Olivetti: analisi delle interviste</i>	<i>10</i>
<i>5. Conoscenza, attualità desiderabilità: i dati della survey</i>	<i>19</i>
<i>6. Conclusioni</i>	<i>30</i>
<i>7. Allegato 1 - Principali fasi della storia Olivetti</i>	<i>38</i>
<i>8. Allegato 2 – Check list delle interviste</i>	<i>45</i>
<i>9. Allegato 3 – Questionario della survey on line</i>	<i>48</i>

1. Introduzione

Questa non è stata una ricerca come tutte le altre.

Il tema della ricerca: ricostruire “la *eredità* del Modello Olivetti nel management di oggi”, ci ha messi di fronte ad alcune non irrilevanti sfide metodologiche e concettuali.

La definizione del concetto di *eredità*, prima di tutto.

Cosa dovevamo intendere per eredità? Il termine rimanda a diversi significati. *Eredità* è memoria, retaggio, evocazione, ricordo di qualcosa che non c'è più e la cui comprensione e ricostruzione impongono di volgere lo sguardo verso un passato da cui cercare di recuperare, per conservare e tramandare ai posteri quanto di buono un'esperienza ci ha lasciato. Allo stesso tempo, *eredità* è anche lascito, patrimonio, ovvero un insieme di beni, materiali e immateriali, di cui misurare, in un certo senso, la attualità e la riusabilità nell'oggi e nel domani.

E' dunque un oggetto di indagine, l'eredità, che richiede l'adozione di una prospettiva temporale articolata: il passato, il presente e il futuro si fondono infatti tra loro e finiscono con il definire un continuum lungo il quale disporre i dati raccolti e farli dialogare tra loro per poterne comprendere la dinamica evolutiva.

Ciò che è stato vero nella Olivetti reale, quanto rimane nella Olivetti della memoria, e quanto a sua volta la Olivetti della memoria tramanda e insegna qualcosa di attuale, replicabile e desiderabile alle persone di oggi?

Volere indagare l'eredità dell'Olivetti ha imposto ai ricercatori di ricostruire il tragitto dei ricordi, delle memorie, delle esperienze, delle opinioni delle persone che hanno davvero vissuto la Olivetti; di quelle che dagli amici e colleghi "olivettiani" se la sono sentita direttamente raccontare; e ancora di chi, senza avere mai avuto la fortuna di vederla da vicino, ha "sentito parlare" dell'Olivetti forse come di una leggenda, o forse, più semplicemente, di una esperienza importante ed emblematica, nel bene o nel male, della storia industriale del nostro Paese.

Ai ricercatori dunque il compito di definire un impianto metodologico che si articolasse su tre piani temporali (passato, presente e futuro) e che definisse, per ognuno di essi, uno specifico e pregnante oggetto di indagine (memoria, attualità, desiderabilità), allo stesso tempo evitando l'impostazione storiografica, non indicata ai fini della ricerca e soprattutto già presente in larga misura nella ricca letteratura di questo tipo esistente sull'Olivetti.

L'altro elemento da definire con maggiore precisione prima di disegnare l'impostazione della ricerca era l'oggetto specifico della memoria, ovvero il "*Modello Olivetti*". L'attività di ricerca ha indagato i criteri di organizzazione del lavoro, di coordinamento e controllo, i processi decisionali, le modalità di reclutamento e socializzazione, le logiche e i processi di apprendimento organizzativo, lo stile di gestione e sviluppo delle risorse umane. Abbiamo raccolto di queste voci la declinazione che ne fanno i testimoni che hanno partecipato alle interviste cercando di capire quanto, nel loro insieme, queste possono comporre un "modello", ovvero un "termine di riferimento ritenuto valido come esempio o prototipo e degno di imitazione", o ancora un "oggetto utilizzato come esemplare da riprodurre" (Devoto – Oli), dunque standardizzato, integrato, replicabile.

In secondo luogo, il campione di riferimento e le metodologie di accesso hanno impegnato i ricercatori.

Volevamo sentire gli olivettiani, ma anche i non olivettiani. I primi perché ci permettessero di raccogliere la memoria, i secondi perché ce ne indicassero il grado di permanenza nel loro ricordo, la attualità e la desiderabilità. Ai primi ci siamo rivolti con un metodo tradizionale: li abbiamo individuati, uno per uno, accuratamente, e li abbiamo contattati attraverso collegamenti amicali e network interpersonali.

I secondi sono stati contattati attraverso la survey on line dell'Osservatorio che l'Istud mensilmente sottopone ai suoi allievi, circa 2000 manager di diversa seniority, funzione, livello gerarchico, su temi di attualità. Nel primo caso il metodo dell'intervista in profondità, nel secondo caso un questionario a domande chiuse, costruito a partire da quanto raccolto e compreso attraverso le interviste. In tutto 24 interviste in profondità ad altrettanti olivettiani e 200 questionari a manager di buona esperienza e alto profilo professionale presumibilmente mai stati in Olivetti.

In sintesi, una indagine svolta su un argomento complesso, attraverso un mix di metodologie diverse fra loro e soprattutto rivolta a persone il cui livello di coinvolgimento emotivo e il grado di consapevolezza estremamente differenziati avrebbero potuto rendere difficile il confronto dei dati e la loro interpretazione.

Infine, ciò che ha reso questa ricerca diversa e unica è stato il "clima" in cui fin dalle sue fasi iniziali si è inserita, probabilmente anche a causa della ricorrenza del Centenario dell'Olivetti, un insieme di convegni, mostre, pubblicazioni che hanno reso onore a

questa importantissima esperienza industriale e umana e ne hanno riattivato il ricordo e l'implicazione emotiva in tutti coloro che a vario titolo ne hanno fatto parte.

Anche le risposte alla survey on line confermano questa sensazione. 200 risposte al questionario, circa il 10% del totale degli iscritti all'Osservatorio Istud, ottenute in un totale di tre giorni, rappresenta un risultato estremamente rilevante, tenuto conto che solitamente tale percentuale si attesta al 7 - 8% e che il questionario somministrato stavolta era decisamente più lungo e complesso del solito. Questo testimonia l'interesse suscitato dal "caso Olivetti", anche in chi, come molti giovani manager, ne hanno solo sentito parlare indirettamente ma lo considerano comunque, come si vedrà analizzando le risposte alla survey, un esempio in larga misura attuale e desiderabile.

Desideriamo ringraziare di cuore tutti gli olivettiani che ci hanno offerto la loro preziosa testimonianza con pazienza e passione. La Fondazione Olivetti che ha voluto inserire, nell'ambito delle celebrazioni per il centenario dell'Olivetti, una ricerca su un tema affascinante quanto dibattuto e, per certi versi, spinoso. Il Professor Marco Vitale, che ha avuto fiducia nell'Istud e nelle sue capacità di realizzare una ricerca indipendente e fuori da quegli schemi in cui il discorso sull'Olivetti è stato già inquadrato. Il Professor Renato Tagiuri, Professore Emerito di Social Sciences presso la Harvard Business School e Consigliere Scientifico della Fondazione Istud, che ha suggerito alcuni preziosi spunti per la interpretazione dei dati. Soprattutto, vogliamo porgere il nostro sentito ringraziamento al Dottor Rosario Amodeo e alla Engineering, senza il cui contributo questa ricerca non avrebbe potuto realizzarsi.

2. Obiettivi, ipotesi della ricerca e impianto metodologico

La ricerca si poneva le seguenti finalità:

- la ricostruzione del modello organizzativo e di management della Olivetti e la sua permanenza nella memoria dei manager attualmente operanti nelle imprese.
- la verifica della sua attualità e della rilevanza che esso può assumere nel contesto economico, sociale e culturale odierno in termini di “via italiana” di partecipazione alle dinamiche del mercato globale. .

Per raggiungere questi obiettivi, è emersa la necessità di formulare un impianto metodologico che consentisse di affrontare quattro questioni rilevanti.

1. In primo luogo, la necessità di definire e circoscrivere, all'interno della stessa ricerca, l'oggetto di indagine, ovvero di ricostruire il “modello Olivetti” come cristallizzato nella memoria di chi vi ha partecipato direttamente, valorizzando le esperienze dirette e non cedendo alla tentazione di utilizzare l'abbondante materiale già esistente.
2. In secondo luogo, la scelta di sondare l'oggetto della ricerca interrogando una popolazione che avrebbe anche potuto essere del tutto ignara dell'esperienza Olivetti, scelta estremamente stimolante dal punto di vista conoscitivo, ma allo stesso tempo altamente rischiosa per la consistenza stessa dei risultati.

3. In terzo luogo la dinamica temporale, che ha imposto di operare su tre livelli, il passato per la ricostruzione dell'oggetto, il presente per la verifica della sua attualità e il futuro per comprendere la sua desiderabilità.
4. Infine la necessità di assumere quali meccanismi di trasferimento della conoscenza possono venire posti in essere tra individui con anzianità, esperienze e appartenenze estremamente differenziate.

Si è dunque proceduto alla costruzione di un impianto metodologico iterativo, costituito da tre fasi successive e dal confronto continuo tra i loro risultati:

- la formulazione delle ipotesi di partenza,
- la ricostruzione dell'oggetto di ricerca: il modello Olivetti, attraverso le interviste
- la verifica della sua effettiva permanenza nel presente nonché la sua attualità e desiderabilità, attraverso la survey.

Di seguito riportiamo le 3 *ipotesi* su cui poggia tutto l'impianto della ricerca.

A) *Esiste un Modello Olivetti.*

Le modalità di gestione impiegate in Olivetti hanno costituito un modello autoconsistente, organico e replicabile.

Le diverse fasi della vita dell'azienda, l'avvicinarsi di assetti proprietari diversi, le diverse condizioni di contesto, l'avvicinarsi di leadership forti ma diverse, non hanno compromesso l'esistenza stessa e la compattezza di un modello unico e tramandabile.

B) Il Modello Olivetti si è tramandato nel tempo e nello spazio.

Il modello Olivetti è stato tramandato attraverso le generazioni ed è arrivato ai giorni nostri attraverso diverse forme di trasferimento della conoscenza, tra cui in questo caso il racconto e l'esempio sembrano giocare un ruolo importante. Essi sono inoltre stati "esportati" anche al di fuori della Olivetti in altri contesti lavorativi.

C) Il modello Olivetti rappresenta un esempio attuale e desiderabile nel contesto di oggi

L'immaginario generale che la retorica sull'Olivetti ci trasferisce è che il modello Olivetti possa essere considerato esemplare di una azienda di successo i cui tratti caratteristici possono essere replicati e diventare un modello universale per affrontare le sfide competitive in cui oggi le aziende italiane operano. Questa è la terza ipotesi che, tra l'altro, esprime appieno il valore del concetto di eredità e attribuisce significato operativo, oltre che solo conoscitivo, alla presente indagine.

Tutta l'impostazione della ricerca è costruita per verificare la consistenza di queste ipotesi, a partire dalla scelta del campione e dagli strumenti di indagine impiegati.

3. Il campione della ricerca e i meccanismi di trasmissione della conoscenza

Il campione della ricerca doveva essere costituito da manager olivettiani e non olivettiani.

Come si è detto, gli olivettiani sono stati definiti ad personam, sulla base della loro partecipazione alle diverse fasi dell'azienda, mentre i non olivettiani erano parte dell'Osservatorio Istud.

Il campione degli intervistati è stato costruito in modo da poter ricostruire il “modello Olivetti” in ognuna delle fasi secondo la periodizzazione indicata in appendice. Una caratteristica interessante del campione è data dalla lunga esperienza degli olivettiani: molti di loro hanno avuto esperienze almeno decennali di lavoro alla Olivetti ed alcuni di loro hanno intervallato esperienze in altre aziende per poi tornare a ricoprire ruoli in Olivetti in fasi successive. Nella ricostruzione delle modalità di trasferimento della conoscenza da noi operata, pur essendo tutti manager attivi in Olivetti, è stato possibile percepire gradi di intensità diversi dell'esperienza olivettiana anche se il senso di appartenenza all'azienda è stata una costante in tutte le diverse fasi.

Il campione è stato segmentato secondo tre gruppi di appartenenza :

1. un primo gruppo (composto da quattro persone) ha vissuto la Olivetti degli inizi, negli anni immediatamente successivi alla morte di Adriano Olivetti. Alcuni degli intervistati di questo gruppo rientrano per durata del loro operato in Olivetti anche nel

secondo, ma per avere conosciuto Adriano o essere entrati già alla fine degli anni '50 in Olivetti, sono risultati particolarmente importanti per cogliere l'impostazione dell'azienda delle origini.

2. un secondo gruppo, composto da circa 10 testimoni, ha vissuto l'Olivetti dalla fine degli anni '60 ai primi anni '80.

3. L'ultimo gruppo di intervistati (circa 7 persone) è entrato in Olivetti dai primi anni '80, quando la Olivetti è sotto la guida di De Benedetti.

Al campione dei manager olivettiani vanno ad aggiungersi tre interviste con studiosi.

L'Osservatorio Istud è strutturato su un panel di oltre 2000 manager di aziende italiane e multinazionali, che hanno frequentato in passato dei corsi di formazione all'interno di ISTUD, provenienti dalle diverse funzioni aziendali e settori produttivi. Si tratta di persone che periodicamente e sistematicamente partecipano a una indagine su tematiche di particolare rilievo e attualità socio economica.

Si tratta di un campione altamente coeso e qualificato, oltre che già ampiamente sperimentato su altre indagini.

Il questionario sulla ricerca Olivetti ha ottenuto risposta da 201 panelisti, che corrispondono a quasi il 10% dei manager inseriti nell'Osservatorio. I 201 rispondenti appartengono per il 70% a fasce d'età comprese tra i 30 e i 45 anni, per il 20% maggiore di 45 anni e il restante 10% è sotto i 30 anni. Essi appartengono in modo distribuito alle diverse funzioni aziendali e operano in settori industriali diversificati.

All'interno del campione dei non olivettiani, la popolazione si è successivamente articolata in due categorie, secondo un criterio ritenuto rilevante ai fini della ricerca: la conoscenza diretta di un olivettiano, che a nostro avviso rappresentava uno dei principali meccanismi di trasferimento della conoscenza.

Nella tabella seguente si descrive per ciascun gruppo il meccanismo di costruzione della conoscenza ipoteticamente più efficace, nonché l'oggetto rilevato.

Manager	Meccanismo di costruzione e trasferimento della conoscenza	Oggetto di analisi
Olivettiani	Esperienza diretta e memoria personale	La memoria del Modello Olivetti
Non olivettiani che hanno conosciuto direttamente un olivettiano	Racconto di una esperienza vissuta personalmente	Conoscenza Attualità Desiderabilità
Non olivettiani che non hanno conosciuto direttamente un olivettiano	Conoscenza indiretta (media, pubblicazioni, interesse personale, percorsi formativi, etc.)	Conoscenza Attualità Desiderabilità

La categoria degli "olivettiani" è quella che detiene la memoria diretta dell'esperienza olivettiana ed è quella grazie alla quale, attraverso le interviste, abbiamo definito uno degli oggetti della ricerca ovvero il *modello reale*. Alle due categorie di non olivettiani, che hanno conosciuto direttamente un olivettiano oppure che hanno appreso l'esperienza olivettiana attraverso modalità indirette, abbiamo chiesto *cosa* conoscono della Olivetti e abbiamo verificato la dimensione di *attualità* e di *desiderabilità* del modello ricostruito precedentemente.

4. La Memoria del Modello Olivetti: analisi delle interviste

Considerazioni generali

A conferma del particolare clima emotivo in cui si è svolta la ricerca , cui si accennava in introduzione, l'invito ad essere intervistati è stato accettato con vivo entusiasmo da quasi tutti coloro a cui l'abbiamo rivolto, anche se sono stati ricevuti anche alcuni rifiuti, motivati da una dichiarata volontà di non partecipare a un progetto definito malinconicamente "commemorativo di qualcosa che non esiste più". Da parte di chi ha accettato, la reazione iniziale, nonché quella registrata durante le interviste, non è mai stata di indifferenza o distacco, ma anzi è sempre stata fortemente connotata idealmente e affettivamente. Per chi l'ha vissuta direttamente, indipendentemente da quale fase abbia vissuto, l'esperienza in Olivetti ha lasciato un segno, un segno indelebile, e un graffio nell'anima per chi ne ha capito, tempestivamente o tardivamente, l'inesorabile declino. Esistono nelle parole degli intervistati "i colpevoli", "i vinti e i vincitori", "i nemici e gli amici", gli "assassini", i "suicidi" e le "vittime". Il linguaggio che permea le interviste è denso di espressioni che trasudano orgoglio , rabbia, nostalgia.

Si tratta di un'esperienza chiusa storicamente, ma ancora aperta nell'anima e nella memoria di quanti vi hanno partecipato e che, in qualche misura, sembrano sentirsi di avere l'esclusivo diritto di parlarne, come di un'esperienza da proteggere, e allo stesso tempo da raccontare. Si nota una fortissima ambivalenza, difficile da notare nella stessa

misura verso altre importanti aziende che pure hanno fatto, talvolta in modo controverso, la storia industriale dell'Italia: Fiat, Montedison, IRI.

L'Olivetti emerge come qualcosa di diverso, di unico, in cui tutti gli intervistati sembrano riconoscersi e nel cui ricordo finiscono per crogiolarsi, allo stesso tempo rabbiosi per ciò che ne è stato e innamorati di un ricordo di cui si sentono i custodi privilegiati.

Gli elementi costitutivi del Modello Olivetti

L'analisi delle interviste mostra una forte convergenza verso alcuni elementi altamente significativi che permangono inalterati nelle diverse fasi storiche e che caratterizzano sia il sistema organizzativo sia il set di valori.

La struttura e i meccanismi di integrazione organizzativa

L'organizzazione è improntata ai criteri della *flessibilità* e della *informalità*.

L'integrazione organizzativa è demandata principalmente al mutuo aggiustamento e alle relazioni interpersonali, sulla base di un sistema valoriale solido e condiviso che gioca da collante in un contesto altrimenti estremamente eterogeneo.

La divisione del lavoro, basata dapprima su logiche funzionali e successivamente divisionali, viene da tutti definita altamente flessibile e informale, e la competitività interna tra le sue componenti viene giudicata sana e proficua.

“In Olivetti si respirava un clima di grande informalità caratterizzato da una capillare diffusione dell’organizzazione implicita che interagiva continuamente con quella esplicita”.

“Non esisteva l’organigramma”

“Fino al 1978 Olivetti si caratterizzava per una struttura verticistica molto semplice (Alta Direzione, gruppo commerciale, amministrazione e finanza, pianificazione, prodotti industriali...). Tale struttura era molto classica, senza matrici. A livello di base prevaleva invece la molteplicità dei gruppi e delle strutture, spesso di carattere informale, che erano in grande competizione reciproca (...)”.

L’introduzione del modello fordista, appreso in America, produce un maggiore livello di efficienza dei flussi operativi a favore dello sbocco commerciale, e allo stesso tempo le possibili ricadute negative di tale modello sulla motivazione e sul benessere delle persone vengono compensate con grandi e illuminati investimenti sul piano “sociale”.

“(...). C’era una grande rete di solidarietà che era in grado di sostenere le persone quando queste si trovavano in difficoltà, perché il bisogno rende le persone dipendenti privandole della loro libertà (...). Una simile politica del personale non poteva essere definita “paternalismo”...era piuttosto una forma di management illuminato, che passava attraverso scelte ben precise, come quella di non licenziare mai (...)”.

In una prima fase, il successo del modello di gestione è basato sull’inventiva e sulla qualità e innovatività della proposta Olivetti. La grande libertà di pensiero e la ricchezza intellettuale e umana di cui l’azienda dispone la mettono nelle condizioni di essere

rapida e tempestiva nei suoi processi di anticipazione e risposta al mercato. Il controllo è basato sull'appartenenza e sull'adesione al sistema valoriale, anche se in una seconda fase storica vengono introdotti meccanismi di pianificazione e controllo, importati dai modelli americani. Anche in questo caso la informalità delle relazioni sembra rappresentare un elemento di compensazione.

“La struttura di relazioni informali che per tanti anni aveva connotato l'immagine di Olivetti rimase comunque in piedi attraverso gruppi di pressione e, talvolta, di opposizione (...) estremamente ramificati”.

Molta importanza viene attribuita alla formazione, intesa sia come arricchimento della persona, sia come sviluppo di capacità. Grande sviluppo ottengono il Centro di Formazione Meccanici e il Centro Istruzione e Specializzazione Vendite. Per il management vengono attivate le grandi scuole internazionali (MIT, Sloan School of management). L'apprendimento organizzativo, ovvero la diffusione di valori e modelli professionali, avviene anche in gran parte attraverso meccanismi di diffusione della competenza tacita, in cui i “vecchi” svolgono un ruolo di socializzazione e trasferimento tacito di conoscenza.

“(...) le persone che erano più legate al periodo adrianeo, fungevano da cinghia di trasmissione dei valori”.

La leadership forte e concentrata gioca un ruolo fondamentale in tutta la storia dell'azienda, ed è una componente essenziale del modello, in cui si succedono personalità del calibro di Adriano Olivetti, Ottorino Beltrami, Marisa Bellisario, Carlo

De Benedetti, ognuna delle quali lascia il suo timbro riconoscibile sull'assetto organizzativo e strategico dell'Olivetti.

“I leader furono molto diversi tra loro e ebbero personalità di spicco che condizionarono il management”.

“La dirigenza Olivetti ha sempre dimostrato una lealtà spiccata verso il leader”.

Un altro punto, che connota in modo significativo il funzionamento dell'azienda è la attenzione estetica e al bello, confermata dall'ampio ricorso e sostegno che Olivetti fa di designer, artisti e architetti e umanisti nella progettazione dei prodotti e dei luoghi di lavoro, assumendo il ruolo, in un certo momento in particolare, di “trend setter”. Il design e la scelta dei prodotti, sempre sostenuti da un'estrema raffinatezza grafica, vengono mantenuti, per molti anni, prerogativa del top management. Il design diventa in Olivetti parte integrante del processo strategico e di sviluppo e progettazione dei prodotti e dei setting di lavoro, nell'ipotesi che esso possa caratterizzare la stessa visione strategica e l'identità stessa dell'azienda.

“ per quanto riguarda l'aspetto di estetica industriale un elemento chiave era che il management non delegava questi aspetti ma se ne occupava in prima persona, visionando i prodotti appena concepiti e bocciando e promuovendo i diversi prodotti (...)”.

Infine, emerge dalla lettura trasversale delle interviste un ulteriore aspetto che riguarda una particolare e diffusa predisposizione dell'organizzazione Olivetti e dei suoi membri

a governare e mantenere l'equilibrio tra variabili apparentemente in contrapposizione fra loro. Citiamo tra le più emblematiche: Efficienza industriale – Ridondanza intellettuale, Visione globale – Radicamento Locale, Design e raffinatezza - Produzione industriale , Enfasi delle individualità – Modelli decisionali partecipati, Paternalismo – Meritocrazia.

Si tratta di antinomie allora inedite e del tutto rivoluzionarie rispetto ai modelli dominanti di management. Interessante notare come la capacità di governarle sembra essere oggi alla base dell'identità e del vantaggio competitivo di molte aziende italiane di successo.

I valori

Alla base di quanto finora ricostruito si intravede uno sfondo culturale forte, in cui spiccano il valore delle *persone*, della *libertà di pensiero*, della apertura verso la *diversità*, della *partecipazione*.

In Olivetti le *persone* sono al centro di ogni decisione e azione, verso le persone si nutre solidarietà e se ne rispettano e valorizzano le specificità individuali. Verso le persone vi è rispetto e questo vale sia per le persone che operano in Olivetti sia per chi sta fuori dall'azienda. In Olivetti le persone sono tutte meritevoli di rispetto e attenzione. Le diversità sono tollerate e accettate, le differenze sociali e gerarchiche hanno un significato limitato, mentre l'accesso diretto ai vertici è piuttosto facilitato e incoraggiato. Le pari opportunità, nei fatti, sono applicate a tutti i livelli e le carriere dal basso sono la norma.

“(...) non si entrava senza avere contatti diretti con il vertice. Allo stesso tempo, non era difficile per un dipendente dotato di buone intuizioni far arrivare le sue idee fino al vertice, dove queste venivano ascoltate e spesso messe in pratica.”

Alle persone si riserva grande *libertà di pensiero* e indipendenza nelle decisioni. Questo richiede ricchezza intellettuale, qualità, eccellenza, doti in base alle quali le persone vengono selezionate.

“(...). Olivetti si era portata a casa il fior fiore dei laureati di tutto il Paese, e questa è stata la sua grande forza. Le persone che lavoravano in Olivetti erano tutte di grande intelligenza e di grande classe, anche sotto il profilo più squisitamente umano. Questo stato di cose favoriva un ambiente indubbiamente competitivo all'interno di una struttura scarsamente formalizzata che era in grado di produrre una spinta continua all'ottimizzazione - spesso legata alla dialettica fra i vari gruppi. Questo contesto di grande libertà stimolava l'iniziativa dei singoli, costituendo uno dei principali fattori di successo dell'azienda”.

Sintomatiche di questo approccio alcune politiche di gestione del personale antesignane rispetto a più recenti evoluzioni, quali l'assunzione sulla base del talento, indipendentemente dalla collocazione organizzativa, e la remunerazione del merito. L'interesse verso l'astrazione e la teorizzazione, così come verso lo sviluppo e la diffusione di cultura umanistica ed economica, sostengono una identità d'impresa colta e intellettualmente raffinata.

L'*apertura mentale* e la mancanza di dogmi sono i valori chiave alla base dell'importanza attribuita dalla Olivetti all'innovazione, tecnologica ed estetica prima di tutto. L'innovazione richiede creatività, visione ampia e multidisciplinare della realtà, libertà di espressione, tutti elementi attorno cui ruota la cultura Olivetti più radicata e che sono appieno simboleggiati dalla molteplicità di estrazioni culturali presenti tra le persone Olivetti. L'apertura mentale è inoltre un valore fondamentale per l'internazionalizzazione, verso cui Olivetti si spinge da subito, facendone un importante elemento competitivo nei suoi anni migliori.

Si riconosce una spiccata attenzione verso l'esterno e una lettura dell'azienda come soggetto politico oltre che economico. La cultura del consenso, interno ed esterno, della visione politica delle vicende aziendali, sviluppata sia in Italia, grazie alle numerose interconnessioni tra l'azienda, il territorio e la società più allargata, nonché all'afflato politico di Adriano Olivetti, sia all'estero, principalmente in concomitanza con i numerosi e rilevanti investimenti che hanno abituato il management non solo a operare su scala internazionale, ma anche a impostare logiche competitive coerenti con i sistemi di interesse locali, adottando in qualche modo un approccio alla gestione degli stakeholder ante litteram.

“ Non vi è dubbio che gli investimenti della Olivetti all'estero ne abbiano sviluppato un forte orientamento politico, che necessariamente si è dovuto affinare nel momento in cui si andava ad operare all'interno di un ambiente politicamente chiuso e molto delicato. Il caso dell'America Latina ne è un esempio lampante: qui vigeva un sistema detto di “sostituzione delle importazioni” che mirava a stimolare gli investimenti diretti stranieri in quei territori. Il sistema delle macchine da ufficio in quei Paesi fu un

prodotto interamente Olivetti, che riuscimmo a far decollare tramite i cosiddetti Accordi di Compensazione, che andavamo a stipulare con le autorità nazionali.”

Dal punto di vista organizzativo e gestionale, l'Olivetti sembra dunque fortemente caratterizzata e riconoscibile, sia nelle sue strategie operative, sia nel suo contenuto valoriale. E sembra anche che tali strategie e valori abbiano resistito alle diverse fasi storiche.

5. Conoscenza, attualità, desiderabilità: i dati della survey

La seconda fase della ricerca è stata svolta attraverso una survey online rivolta a manager di oggi, realizzata attraverso la somministrazione di un questionario formulato in coerenza con i findings delle interviste e l'emergere di tratti che hanno caratterizzato il funzionamento organizzativo Olivetti. L'elaborazione delle domande del questionario a risposta chiusa ha tenuto conto dei vincoli e delle considerazioni già illustrati nel capitolo 2.

Le domande hanno indagato sostanzialmente due dimensioni: in primo luogo la *conoscenza* dell'esperienza Olivetti, verificata attraverso una libera e spontanea associazione di idee, che ha fornito la misura di cosa viene effettivamente ricordato di quella esperienza; in secondo luogo il grado di *attualità* e *desiderabilità* di quegli elementi che, anche se dai rispondenti non citati, costituiscono il modello Olivetti come ricostruito attraverso le interviste.

Il questionario ha ripreso, raggruppandoli, gli elementi salienti del modello e li ha collegati a quattro macro categorie: flessibilità e informalità dei modelli organizzativi; talento e persone; leadership; tensione estetica.

La conoscenza dell'Olivetti e degli olivettiani

La prima domanda seziona il campione in due sottogruppi: chi ha conosciuto direttamente un olivettiano e chi non l'ha conosciuto.

Tale dato consente di inferire il meccanismo di trasferimento della conoscenza che, nel caso di conoscenza diretta di un olivettiano, è probabilmente quello del racconto diretto e dell'esempio.

81 manager su 201 (40%) dichiarano di avere conosciuto personalmente un olivettiano. A questi è stato chiesto di descrivere il loro conoscente, e ne è emerso un tratto estremamente concentrato sul senso di identificazione con l'azienda. Chi conosce un olivettiano ne riconosce principalmente il forte attaccamento a quella esperienza. Gli olivettiani sono, secondo chi li ha conosciuti, fortemente identificati (50%), flessibili (18,5%), attenti allo sviluppo dei giovani (18,5%), desueti (13%).

La seconda domanda è volta a connotare la conoscenza diffusa del modello Olivetti tra i manager di oggi. E' stato usato il metodo della associazione di idee e i due item che ottengono il punteggio più alto sono "Imprenditore illuminato" (26%), con chiaro riferimento a Adriano Olivetti, e "Design industriale e prodotti" (24%). Si noti come questi due aspetti hanno da sempre connotato l'immagine più diffusa e comunemente

riconosciuta dell'Olivetti e giocano una funzione altamente iconica nelle sue rappresentazioni.

Le dimensioni organizzative e gestionali, come la organizzazione di successo e la attenzione alle persone, seppure citate da un certo numero di rispondenti, restano comunque in secondo piano e non sembrano caratterizzare in modo forte il ricordo che oggi si mantiene di Olivetti. Al contrario, questi aspetti sono stati ampiamente citati dagli intervistati nella ricostruzione del “modello Olivetti”.

Interessante notare il punteggio ottenuto dall'item “sventura finanziaria” (19%), il terzo più alto. Il dato può essere in parte riconducibile all'età media delle persone che hanno risposto (35 anni) che ha probabilmente un maggiore ricordo degli eventi più recenti cui la sventura finanziaria è collegata, in parte al pregiudizio che in questi anni si è sviluppato intorno all'eccessiva “finanziarizzazione” dell'economia reale e di cui Olivetti è stata, secondo molti, un vittima innocente.

E' significativo notare che l'OPA Telecom, l'evento strategico più significativo della storia più recente, è sostanzialmente irrilevante rispetto agli altri item.

Risposta	N.	%
Organizzazione di successo	24	12%
Sventura finanziaria	39	19%
Design industriale e prodotti	49	24%
Centralità della persona	27	13%
OPA Telecom	5	2%
Imprenditore illuminato	51	26%
Non risponde	6	3%

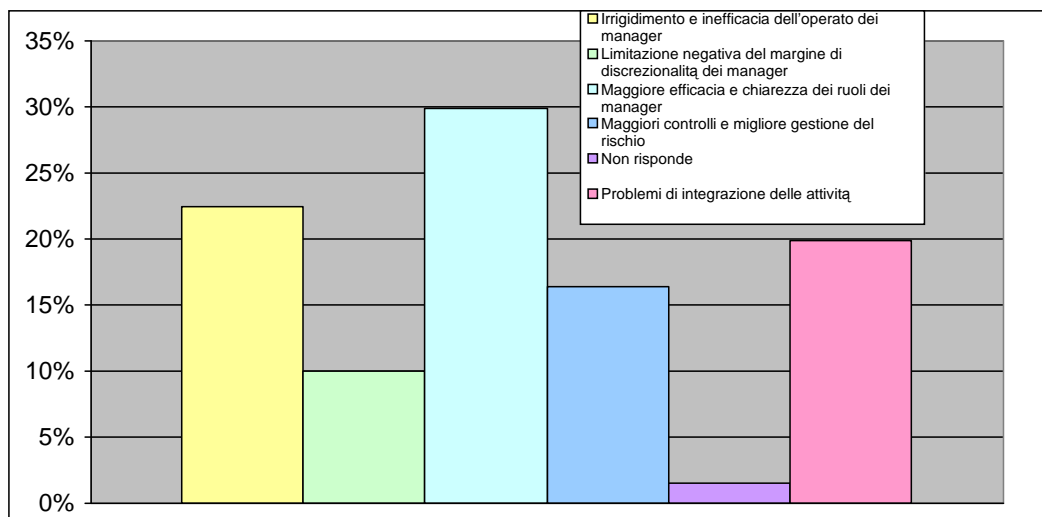
L'attualità e la desiderabilità

Quattro sono le domande che vanno a misurare l'attualità e la desiderabilità dei tratti caratterizzanti il modello di funzionamento olivettiano. La prima domanda indaga uno dei temi centrali emersi nelle interviste, che è stato dichiarato in modo uniforme come peculiarità olivettiana durante tutta la vita della Olivetti, pur con alcune variazioni nel corso della storia. Si tratta della *flessibilità e informalità*, elemento che dalla ricostruzione delle interviste emerge come elemento di vantaggio e di efficacia manageriale.

Si è chiesto ai manager non olivettiani di esprimere un giudizio circa le conseguenze che dal loro punto di vista un modello opposto a quello della Olivetti, ovvero altamente formalizzato, non flessibile, con forte enfasi su procedure e controlli, pianificazione, mansionari e chiara identificazione dei ruoli potrebbe produrre nelle organizzazioni di oggi.

Le risposte sono state le seguenti, riportate anche nel grafico in percentuale.

Risposte	Numero	%
Irrigidimento e inefficacia dell'operato dei manager	45	22%
Limitazione negativa del margine di discrezionalità dei manager	20	10%
Maggiore efficacia e chiarezza dei ruoli dei manager	60	30%
Maggiori controlli e migliore gestione del rischio	33	16%
Non risponde	3	1%
Problemi di integrazione delle attività	40	20%



Il 52 % dei rispondenti (dato aggregato) ritiene che il modello analizzato, che sostanzialmente rappresenta il modello opposto a quello ricostruito in Olivetti, produce effetti negativi di irrigidimento, riduzione della discrezionalità e difficoltà di integrazione. E' interessante che il restante 48 % ha una visione contraria, secondo cui tale modello produce risultati sostanzialmente positivi: efficacia, ordine, chiarezza e gestione del rischio.

Sulla base delle risposte ottenute non si è pertanto in grado di evincere una prevalenza di giudizio sulla attualità e desiderabilità del modello olivettiano, di cui i manager di oggi intravedono, accanto a elementi positivi, anche diversi elementi negativi per il buon funzionamento dell'organizzazione.

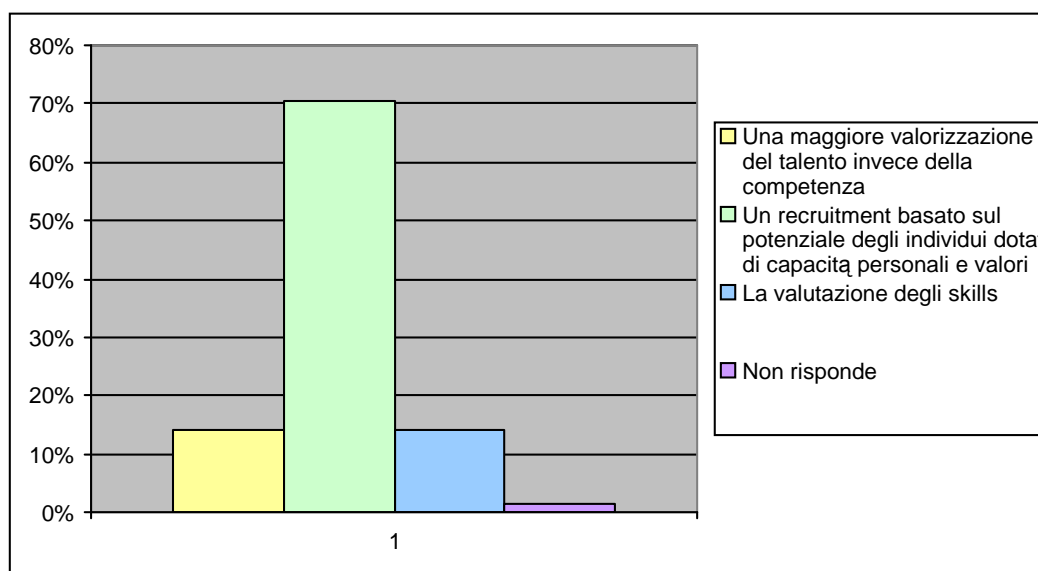
Al contrario, secondo gli olivettiani intervistati i meccanismi di interazione informale tra gli individui furono decisamente un punto di forza nella Olivetti, che proprio sui presupposti di una più fluida definizione dei ruoli costruì le condizioni di una facilitazione dei rapporti interni nella scala gerarchica, accentuò la mobilità interna tra posizioni aziendali (le promozioni e il learning on the field erano decisamente favoriti dal clima di flessibilità, così come l'emergere di talenti veniva promosso indipendentemente dai ruoli assegnati).

La seconda domanda esplora il tema *talento e persone*. In particolare la domanda si concentrava su un criterio di recruitment ritenuto più efficace.

La prevalenza netta dei rispondenti indica che il potenziale individuale (71%) è la dote più ricercata e costituisce oggi il criterio principale di recruitment. Il dato è particolarmente aderente al tratto olivettiano, che ha probabilmente costituito a questo riguardo un antesignano del filone di HR che basa la selezione sul potenziale degli individui, a discapito della strumentistica rassicurante per i selezionatori, costituita dalle job descriptions e dalla lista degli skills dichiarati. Quello che in Olivetti nacque come effetto di una ridondanza organizzativa e di un periodo di prosperità, quello di Adriano, in cui era possibile attrarre le migliori menti individuandole sulla base della potenzialità espressa e inespressa e non dei titoli e delle skill dichiarate, divenne un tratto caratteristico dell'azienda che anche nelle fasi più mature continuò ad applicare il criterio del potenziale individuale e non ricorse mai a metodi più aziendali come test d'ingresso o in generale approcci in cui il contatto con le persone veniva mediato. La cooptazione diretta e basata su rapporti interpersonali fu una forma di imprinting che

Adriano riuscì a trasferire sugli olivettiani che continuarono a praticare le scelte secondo questa indicazione.

Risposte	Numero	%
Una maggiore valorizzazione del talento invece della competenza	28	14%
Un recruitment basato sul potenziale degli individui dotati di capacità personali e valori	142	71%
La valutazione delle skill	28	14%
Non risponde	3	1%



La terza domanda indaga il tema della *leadership*. Nell'introduzione alla domanda si faceva menzione di due grandi leader, che in un certo senso rappresentano l'alfa e l'omega della storia della storia di questa impresa, Adriano Olivetti e De Benedetti. Avendo in mente questi due modelli, è stato chiesto ai manager non olivettiani quale sia

oggi la caratteristica di un leader per condizionare e avere un'influenza positiva sul proprio management.

Il dato inequivocabile, il risultato numerico più consistente, 136 manager (68%) dichiarano che il leader efficace esprime guida e intuito; solo in pochi, 12 e 18 manager, dichiarano che i meccanismi di influenza passano attraverso il controllo routinario e le forme di ricompensa e incentivazione.

E' interessante notare come per più di metà del campione la dimensione carismatica sfuma decisamente (solo il 15% dei rispondenti la cita) e viene sostituita dalla capacità di guida e intuizione. In questo caso emerge in modo abbastanza netto il divario fra il ricordo fortemente addensato sulla figura di un imprenditore illuminato che contiene in sé, fortemente anche il tratto carismatico, e il modello di leadership ritenuto più attuale che è invece caratterizzato da capacità di guida e intuito.

Risposta	Numero	%
Attraverso il carisma personale	32	16%
Dimostrando di essere in possesso di capacità di guida e intuizione	136	68%
Attraverso il controllo day by day dell'operato dei manager	12	6%
Attraverso meccanismi di incentivo per la qualità del lavoro dei manager	18	9%
Non risponde	3	1,5%

Infine l'ultima domanda esplora l'importanza dell'*estetica* e del *design* per imprese che vogliono affacciarsi sulla scala nazionale e internazionale ed essere chiaramente identificate e riconosciute. Data la attuale maturità della tematica per cui oggi le imprese con una forte identità raramente non associano la propria immagine a prodotti raffinati

o ad una forma di comunicazione più sofisticata e corrispondente ad un messaggio che si vuole comunicare all'esterno, si è scelto di verificare un po' più a fondo il perché design e il valore estetico in generale siano una caratteristica fondamentale oggi per avere successo.

Si nota una forte enfasi (55% delle risposte) sull'effetto di fertilizzazione incrociata, ovvero sulla capacità dell'impresa di accogliere e farsi contaminare da influenze provenienti da ambiti artistici e culturali diversi.

Sugli item proposti abbiamo operato un ulteriore livello di aggregazione che ci ha consentito di rafforzare i risultati (abbiamo sommato il secondo item sul valore aggiunto a quello della fertilizzazione incrociata per uno score totale di 161 rispondenti).

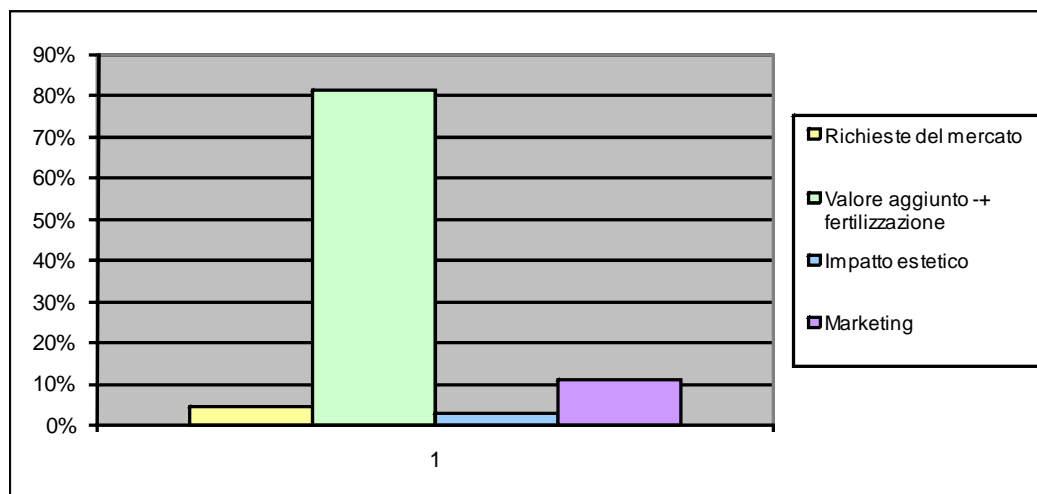
Oggi il tema della fertilizzazione incrociata tra diverse filiere produttive o industriali e sui benefici che derivano dal mix felice di ambiti disciplinari diversi è sempre più conosciuto e praticato nel mondo aziendale. Se il design e una forte tensione all'estetica industriale migliora la qualità percepita del prodotto rendendolo più appetibile per il mercato, la fertilizzazione incrociata è un'operazione che agisce più in profondità rispetto al maquillage esteriore che risponde spesso ad esigenze di marketing. La Olivetti propose una immagine aziendale raffinata, attenta e costruita nei dettagli e testimoniata non solo dai prodotti, ma anche dai luoghi, dagli edifici, dalle geografie spaziali.

La fertilizzazione incrociata presuppone che i due soggetti che si incrociano raggiungano un reciproco beneficio e arricchimento, una sorta di cessione di marchio o

co-costruzione del marchio. Gli esempi oggi si sprecano, da aziende che hanno adottato connotazioni provenienti dal mondo dell'arte per comunicare ad un target identificato attraverso un determinato linguaggio, ad aziende che sono attive attraverso forme di sponsorship e di sostegno ad attività estranee al business (sostegno alle comunità, all'arte, alla cultura, al sociale) ecc. A questo proposito non si può non ricordare le sponsorizzazioni della Olivetti oltre all'impegno consistente profuso nella creazione di infrastrutture di alto valore estetico oltre che funzionale, che hanno fatto parlare della Olivetti come di una *company town*, con riferimento all'espansione e allo sviluppo di infrastrutture sociali oltre che industriali nel canavese.

I risultati di dettaglio a questa domanda sono i seguenti.

Risposta	Numero	%
Per rispondere alle richieste dei consumatori che esigono prodotti stilisticamente attraenti	9	4,5%
Perché costituisce un valore aggiunto	50	25%
Fa vendere prodotti di scarso valore ma di grande impatto estetico	6	3%
Per un effetto di fertilizzazione incrociata: il prodotto industriale acquista valore e capacità comunicativa attraverso il design o la componente artistica	111	55,5%
Corporate image e marketing	22	11%
Non risponde	3	1,5%



L'ultima domanda, che chiudeva il questionario, esplorava la *desiderabilità*, del modello Olivetti: forte identità, stabile e condivisa cultura organizzativa, organizzata con modalità flessibili, guidata da leader forti, capace di attrarre talenti – e di trattenerli - e infine dotata anche di brand e design curati e raffinati.

I risultati di dettaglio sono i seguenti:

Risposta	Numero	%
Attuale	44	22%
Desueto	30	15%
Desiderabile	90	45%
Impossibile	4	2%
Inesistente	21	10,5%
Non risponde	12	6%

Il modello Olivetti ricostruito dalle interviste, è considerato desiderabile da un grande numero di rispondenti (45%), il che ne mette in luce l'adeguatezza e la rispondenza a un

modello ideale di funzionamento aziendale. Allo stesso tempo viene considerato , da molti (22%), un modello attuale ovvero corrispondente alle istanze che oggi le imprese affrontano per competere.

Va notato il fatto che, tuttavia, una parte non indifferente del campione considera lo stesso modello desueto o inattuale (15%), o addirittura inesistente (10%).

6. Conclusioni

Alla luce dei findings della ricerca emergono elementi e considerazioni utili a fornire risposte alle domande formulate in ipotesi e, in ultima analisi, alla domanda originaria della ricerca: **Esiste un'eredità del Modello Olivetti nel management?**

La prima ipotesi della ricerca riguardava l'esistenza stessa del modello Olivetti. La ricostruzione è stata svolta attraverso l'ascolto della viva voce di chi ha partecipato direttamente alla vita dell'azienda. Le persone ascoltate rappresentano i diversi periodi della storia e ci restituiscono un racconto articolato in cui emergono alcune ricorsività rilevanti.

Più che di un modello organico di management, inteso come insieme di norme, politiche, strumenti e metodologie, ci sembra si possa parlare principalmente di un sistema di valori, di una cultura radicata e profondamente condivisa che ha ispirato

implicitamente ed esplicitamente la strategie di decisione e azione degli attori. Solo all'interno di tale sistema, pratiche manageriali, scelte e comportamenti, in alcuni casi fortemente coerenti e compatte tra loro, in altri apparentemente contraddittori ed eccentrici, trovano senso e possibilità di esistere nella loro combinazione. Riprendendo la definizione data inizialmente di “modello” ovvero “*oggetto utilizzato come esemplare da riprodurre*”, ci sembra di poter dire che mancano in questo caso le caratteristiche di reificazione, standardizzazione e replicabilità necessarie. In ultima analisi, dunque, ci sembra si possa affermare che ***non esiste un modello Olivetti ma ne esistono e sono fortemente visibili le singole componenti, come l'indagine ha ampiamente mostrato.***

La seconda ipotesi della ricerca riguardava il fatto che il modello si fosse tramandato nel tempo e nello spazio. Le risposte alle domande sul ricordo e sulla conoscenza mostrano che l'esperienza Olivetti è conosciuta da tutti i rispondenti, anche se solo una parte minore di essi ha avuto contatti diretti con olivettiani. Al di là di una conoscenza generale, ciò che è rimasto più impresso nella memoria dei manager di oggi è la dimensione iconica, rappresentata fondamentalmente da due importanti e potenti simboli: l'Imprenditore Illuminato e i Prodotti. Anche la significativa concentrazione delle risposte sulla “sventura finanziaria”, conferma il carico simbolico dell'Olivetti, che qui diventa icona anticipatrice della dilagante critica verso la eccessiva “finanziarizzazione” delle imprese.

Ciò che invece sembra essere poco tramandato sono le soluzioni organizzative e manageriali. Il setaccio della storia sembra avere filtrato maggiormente gli elementi a cui più facilmente associare una dimensione emotiva, probabilmente anche perché i meccanismi con cui tali ricordi sono stati generati sono principalmente quelli della narrazione verbale da parte degli stessi olivettiani e della ricostruzione storica e agiografica. Sono invece quasi del tutto assenti le ricostruzioni e i resoconti delle scelte manageriali e in generale di un sapere istituzionalizzato sul modello di gestione che passa tipicamente dalle università e dalle scuole di management. (¹). Rispetto alla seconda ipotesi possiamo dunque concludere che *il modello Olivetti è stato tramandato solo in parte e che ne sono stati tramandati principalmente gli elementi a maggiore connotazione iconica e affettiva.*

¹ E' emblematico a questo proposito l'episodio della testimonianza di Francesco Novara e Ottorino Beltrami, dall'Istud invitati a presentare il volume Uomini e lavoro all'Olivetti, al cospetto di circa 60 giovani laureati in discipline economiche e umanistiche partecipanti a un master in management. Alla specifica richiesta dei testimoni quasi tutti hanno dichiarato che prima di quel momento non avevano mai sentito parlare dell'Olivetti come azienda.

Inoltre, nei principali motori di ricerca accademici e professionali, l'impresa Olivetti compare raramente, e questo è vero anche nelle banche dati dei casi di management delle principali scuole di management internazionali. Il caso Olivetti venne studiato dalla Harvard Business School che lo pubblicò nel 1967 (HBS, Olivetti case history, Cambridge, Harvard Business School 1967), ma in Italia non è stato particolarmente ripreso se non nella direzione degli studi sulla responsabilità sociale d'impresa, di cui la Olivetti viene considerata una antesignana considerando il forte ruolo di sostegno sociale e di welfare che esercitò in anni in cui in Italia la RSI praticamente ancora non esisteva.

La terza ipotesi puntava a verificare il grado di attualità del modello Olivetti nel contesto economico e industriale di oggi. Le risposte raccolte non confermano che oggi tale modello sia attuale e desiderabile nella sua interezza e ci rendono invece una fotografia più complessa e meno omogenea rispetto a quanto ci si potesse attendere. Dei tratti salienti da noi esplorati ciascuno viene oggi considerato dai manager con un appealing e con una declinazione diversa.

La *centralità della persona* e del suo potenziale è il tratto principe su cui convergono le opinioni positive dei manager e su cui emergono minori ambiguità rispetto all'attualità.

In effetti, oggi, è ampiamente riconosciuto come questo approccio alle risorse umane sia stato "sdoganato" e ampiamente adottato, se non altro nella retorica delle imprese italiane e multinazionali. E' indubbio, in questo caso, il lascito della Olivetti attraverso l'esempio delle molte persone che ne hanno fatto la storia delle Risorse Umane in Italia.

Quelli sulla *flessibilità* e l'*informalità*, tratti caratteristici e univoci del modello Olivetti secondo chi l'ha vissuto, sono invece dati controversi. Questi tratti vengono visti in modo ambivalente dai manager di oggi, che ne subiscono il fascino e nello stesso tempo ne vedono la difficile governabilità. Modelli incentrati sul mutuo aggiustamento, sulla ridondanza e sulla qualità dei singoli individui e delle relazioni vengono visti poco coerenti con la complessità e la tensione all'efficienza oggi imperante, mentre vengono

privilegiati modelli che garantiscono chiarezza e rigore, ritenuti più rassicuranti anche in relazione ai diversi rischi economici, operativi, reputazionali che oggi corre un'impresa.

La *leadership* forte è il terzo elemento caratteristico del funzionamento dell'Olivetti. Dalla sua ricostruzione emergono principalmente leader carismatici. Leader forti che hanno saputo, nelle diverse fasi storiche, imprimere una traccia e condurre l'azienda nelle diverse sue fasi competitive fino alla fine. In fin dei conti ognuno dei grandi leader che si sono avvicinati ha un sogno, verso cui ha teso tutta la sua gestione, avvalendosi del contributo e della partecipazione di talenti individuali straordinari.

Le risposte al questionario mostrano un orientamento diverso circa le caratteristiche oggi ritenute necessarie a un leader per avere successo.

Le risposte si concentrano sul carattere della guida e della intuizione, più che quello del carisma personale. Questo denota oggi una minore disponibilità ad accettare il "sogno" come principale motivo coagulante e una tensione a cercare piuttosto rassicuranti guide per l'esercizio dell'attività quotidiana. Anche la capacità di creare forte identificazione con sé e con la propria organizzazione è tipica del leader carismatico, e questo in Olivetti era un tratto molto presente, in un certo senso anche in modo totalizzante. Oggi sembra che questo non sia un elemento particolarmente desiderato dai manager, e anzi

si vanno delineando e istituzionalizzando forme di relazione con l'organizzazione in cui la separazione tra la vita lavorativa e quella personale è un valore.

La *tensione estetica*, quarto elemento di forte connotazione dell'Olivetti, cristallizzata nei prodotti e nei luoghi dell'Olivetti, viene oggi vista virtuosamente collegata alla capacità di un'azienda di saper fare convivere anime intellettuali e disciplinari tra loro diverse, favorendone la fertilizzazione reciproca. Questo tratto è estremamente attuale nel dibattito odierno sulle possibilità di sviluppo futuro delle imprese, particolarmente di quelle italiane. Di questa capacità, di creare e mantenere in vita un crogiuolo di interessi, idee, provenienze geografiche e matrici intellettuali diverse, l'Olivetti è stata maestra, e ne ha fatto da sempre il suo tratto distintivo e competitivo, con un modello la cui originalità ed efficacia non ha avuto precedenti né epigoni.

Rispetto alla terza ipotesi si può dunque affermare che *il modello Olivetti è considerato attuale e desiderabile solo in parte, mentre si registra un atteggiamento controverso e ambivalente verso alcuni dei suoi tratti maggiormente connotanti.*

Quale è allora, in ultima analisi, la risposta alla domanda originaria della ricerca?

Esiste un'eredità del modello Olivetti nel management?

L'eredità di certo esiste, perché esistono testimoni, oggetti, luoghi che ne costituiscono il ricco campo simbolico e ne tramandano direttamente e indirettamente contenuti e significati. Tale eredità è tuttavia difficile da impiegare e bisogna evitare il rischio che la sua naturale e legittima mitizzazione si accompagni a una presunzione di facile replicabilità. Oggi questo rischio è alto. I fattori su cui, nel dibattito più attuale sul management e sui modelli di impresa, si punta per costruire la forza competitiva delle imprese italiane sono infatti gli stessi che abbiamo ricostruito anche in questa ricerca con riferimento all'Olivetti: persone, talento, responsabilità sociale, innovazione, fertilizzazione, leadership e flessibilità. Tutti termini che talvolta rischiano di diventare parole d'ordine.

In Olivetti tutto ciò è il frutto di un processo di elaborazione collettiva, di sviluppo culturale avvenuto internamente, reso possibile da una felice combinazione di persone straordinarie che insieme hanno generato un apprendimento collettivo tramandato negli anni, che ha generato una esperienza unica, prima di tutto sociale.

Alcuni elementi rendono del tutto inimitabile l'esperienza Olivetti. In primo luogo il fatto che il contesto esterno è cambiato e che esperienze come questa nel contesto attuale non potrebbero più avere quel tratto rivoluzionario che allora è stato tra le origini del mito. In secondo luogo, non ci sarebbe più quello spirito dei "pionieri" che ha animato la passione, la dedizione, il coraggio della Olivetti ai suoi tempi d'oro. Infine,

le persone, le singole persone che hanno dato vita interpretato e costruito quella esperienza unica e straordinaria non ci sono più e non ci saranno mai più.

Qualunque tentativo di adozione acritica e di emulazione potrebbe essere rischioso per chi lo fa, perché non poggerrebbe sulle stesse radici profonde e si rivelerebbe una pesante sovrastruttura, in contesti costruiti su presupposti valoriali e principi di fondo non necessariamente coerenti. Da parte del mondo del management, meglio sarebbe considerare l'esempio Olivetti come tale ricostruendone, in modo approfondito e al di là della dimensione iconica che ne condiziona e ne influenza la lettura attuale, gli elementi che ne hanno fatto il successo e l'insuccesso come impresa.

In questa maniera e attraverso canali che vanno oltre il pur prezioso "passaparola" dei protagonisti, la conoscenza profonda dell'esperienza Olivetti può uscire dalla cerchia ristretta di chi l'ha direttamente vissuta e, attraverso un processo di astrazione e razionalizzazione, diventare un patrimonio conoscitivo liberamente accessibile a tutti e da tutti liberamente interpretabile.

Allegato 1

Le principali fasi storiche della Olivetti

La Olivetti fino al 1960

Adriano Olivetti (Ivrea, 11 aprile 1901 - Milano, 27 febbraio 1960), figlio di Camillo Olivetti, il fondatore nel 1908, della Olivetti prodotti per l'ufficio, può essere definito come un imprenditore a cui si deve una parte importante della storia industriale italiana del secondo dopoguerra. Nel 1924 conseguì la laurea in ingegneria chimica al Politecnico di Torino e, dopo un soggiorno di studio negli Stati Uniti, entrò nel 1926 nella fabbrica paterna dove, per volere del padre Camillo, fece le prime esperienze come operaio. Divenne direttore della Società Olivetti nel 1933 e presidente nel 1938.

Si oppose al regime fascista con momenti di militanza attiva (partecipò con Carlo Rosselli, Ferruccio Parri, Sandro Pertini e altri alla liberazione di Filippo Turati). Dopo un periodo di esilio in Svizzera, rientrò e riprese le redini dell'azienda. Nel 1945 pubblicò *L'ordine politico delle Comunità*, che va considerato come base teorica per la sua idea federalista dello Stato che si fondava appunto sulle comunità, unità territoriali culturalmente omogenee ed economicamente autonome.

Nel 1948 fondò a Torino il "Movimento Comunità" e si impegnò affinché si realizzasse il suo ideale nella propria terra d'origine. Il movimento, che tentava di unificare sotto un'unica bandiera l'area socialista con quella liberale, assunse nell'Italia degli anni Cinquanta una notevole importanza nel campo della cultura economica, sociale e politica.

Nel 1956 fu eletto sindaco di Ivrea, nel 1958 venne eletto deputato come rappresentante di "Comunità". Studioso di urbanistica, diresse il piano regolatore della Valle d'Aosta e fu anche presidente dell'Istituto nazionale di urbanistica. Tra la fine degli anni 40 e la fine dei 50 la Olivetti porta sul mercato alcuni prodotti destinati a diventare veri oggetti di culto per la bellezza del design, ma anche per qualità tecnologica ed eccellenza funzionale: tra questi la macchina per scrivere Lexikon 80, la macchina per scrivere portatile Lettera 22, la calcolatrice Divisumma 24. La Lettera 22 nel 1959 verrà indicata da una giuria di designer a livello internazionale come il primo tra i cento migliori prodotti degli ultimi cento anni.

Gli ottimi risultati con i prodotti per ufficio non distolgono l'attenzione di Adriano Olivetti dall'emergente tecnologia elettronica. Già nel 1952 la Olivetti apre a New Canaan, negli USA, un laboratorio di ricerche sui calcolatori elettronici. Nel 1955 viene costituito il Laboratorio di ricerche elettroniche a Pisa; nel 1957 Olivetti fonda con Telettra la Società Generale Semiconduttori (SGS) e nel 1959 introduce sul mercato l'Elea 9003, il primo calcolatore elettronico al mondo costituito totalmente da transistor, sviluppato e prodotto nel laboratorio di Borgolombardo.

Dal punto di vista della considerazione del lavoro, Adriano Olivetti non concepì mai una contrapposizione tra capitale e lavoro, quanto invece si pose il problema di come queste due dimensioni potessero convivere insieme per far progredire la società. La struttura tradizionale, improntata alla conflittualità sindacale, veniva contraddetta da una serie di provvedimenti che tendevano a erodere la base della conflittualità stessa. Non vi furono mai episodi di scontro frontale con i sindacati come avvenne in altri contesti

(vedi la Fiat). Per Olivetti il lavoratore è un uomo e un cittadino che vive ed è radicato nel territorio; esiste un sistema complesso di relazioni umane, sociali, infrastrutturali tra il territorio e il sistema industriale che in esso opera. Il lavoratore deve essere produttivo perché la realtà industriale possa essere competitiva, ma per farlo la contropartita non è l'alienazione ma la partecipazione, il coinvolgimento, la crescita sociale. L'efficienza del lavoratore va ottenuta non con il suo iper-utilizzo ma ponendolo nella condizione di rendere al meglio, di sentirsi parte di un progetto comune. Il modello olivettiano rappresenta una forma di sviluppo industriale che si avvicina all'attuale idea di sostenibilità.

Per quanto concerne la politica del personale, la Olivetti elaborò strategie del tutto peculiari. La scuola di formazione dell'azienda forniva un insegnamento che spaziava dalle materie tecniche a quelle umanistiche e si teneva in una prestigiosa villa medicea, nella convinzione che vivere a contatto con la bellezza aiutasse i collaboratori a dare il meglio nel lavoro. L'azienda diventa un vero e proprio un crocevia intellettuale, tanto da meritarsi l'appellativo di Atene degli anni Cinquanta. Tra coloro che passarono per la Olivetti, ci furono sociologi, architetti, scrittori, scienziati della politica e dell'organizzazione industriale, psicologi del lavoro, solo per citarne alcuni Franco Momigliano, Paolo Volponi, Geno Pampaloni, Luciano Gallino, Franco Fortini, Bruno Zevi, Ottiero Ottieri, Luciano Foà, Furio Colombo, Franco Ferrarotti Tiziano Terzani... La dimensione dell'orgoglio e dell'appartenenza contraddistinsero tutti coloro che facevano parte di questa comunità. Essi si considerano diversi dagli altri, promotori di un modello industriale che non aveva precedenti, attenti a valorizzare ogni intelligenza e competenza anche se non prettamente scientifica.

La morte di Adriano, avvenuta improvvisamente il 27 febbraio 1960 durante un viaggio in treno da Milano a Losanna lascia un vuoto incolmabile: al momento del suo decesso l'azienda fondata dal padre e da lui per lungo tempo diretta vanta una presenza su tutti i maggiori mercati internazionali, con circa 36.000 dipendenti, di cui oltre la metà all'estero.

Gli anni della transizione

Gli anni immediatamente dopo la morte di Adriano sono anni di cui si parla molto poco. Da un punto di vista prettamente di crescita aziendale, si registra un andamento relativamente positivo, anche a fronte di una certa espansione all'estero (tra il '61 e il '62 vengono aperti stabilimenti in Argentina e Brasile; nel '64 vengono aperte consociate nuove a Hong Kong e in Olanda. Vengono esportate macchine negli Usa e in Gran Bretagna. In questi anni continua anche l'opera di edificazione a sfondo sociale nel canavese). Il dopo Adriano è un periodo particolarmente difficile, sia per la complessa gestione della Underwood, che per l'affacciarsi dell'opzione dell'elettronica.

Il 1964 è un anno particolare per la Olivetti: il mito della azienda che “non licenzia mai” viene a rompersi. 10.000 operai entrano in Cassa d'integrazione.

Sempre nel 1964 viene preparata la creazione di una società mista Olivetti-General Electric (OGE), che vede la Olivetti con una quota minoritaria e la G.E. come maggiore azionista. Questo comporta l'entrata del socio americano nelle sfere decisionali.

La fase della managerializzazione

Nel 1971 Ottorino Beltrami diviene Amministratore Delegato con vicepresidente Roberto Olivetti. Beltrami entrò in diversi momenti in Olivetti. Quando tornò in Olivetti nel 1971 portava con sé un'esperienza americana alla General Electric e un breve periodo all'IRI come direttore generale. Il ritorno di Beltrami in Olivetti apre la fase della managerializzazione: Beltrami, con l'aiuto di Marisa Bellisario che proveniva dalla Honeywell, rivide completamente la pianificazione dei prodotti della Olivetti, che attraversava il delicato periodo della transizione all'elettronica, ma soprattutto intervenne sulle modalità della produzione legate alla meccanica.

Beltrami e Bellisario sono anche ricordati per essere stati i portatori di una cultura organizzativa più improntata all'efficientismo, al controllo dei costi e alla pianificazione di lungo periodo (*product planning*). I cambiamenti sul piano organizzativo sono avvertiti da tutti in Olivetti e questo ha fatto ricordare questi anni come quelli di un primo innesto di una cultura manageriale orientata al modello americano dentro all'ambiente olivettiano, che pur essendo un ambiente fortemente internazionalizzato, aveva tuttavia tratti e caratteristiche di flessibilità organizzativa.

Lo sviluppo del settore dell'ICT e i cambiamenti di contesto (1978)

La vicenda della Olivetti, anche per l'ampiezza dell'arco temporale su cui si estende, dai primi del novecento fino alle vicende conclusive, è di notevole complessità e non è si lascia interpretare in modo lineare e univoco.

Le variabili che hanno condizionato le diverse fasi e l'andamento della vicenda Olivetti sono molte: i cambiamenti interni di leadership, il cambiamento proveniente dal settore

in cui l'aumento di competitività e l'affacciarsi di nuovi colossi dell'informatica e delle telecomunicazioni generano una situazione di tensione finanziaria che va peggiorando; la gestione interna del cambiamento produttivo e organizzativo.

Uno dei momenti di culmine di questa fase di crisi è segnato dal 1978, anno in cui Carlo De Benedetti acquisì il controllo del Gruppo e portò un nuovo profondo cambiamento manageriale. Sotto la guida di De Benedetti, l'Olivetti riprese a crescere e il passaggio all'elettronica fu velocizzato grazie alla disponibilità di nuovi capitali. La situazione del Gruppo ritornò prospera. L'espansione internazionale del Gruppo divenne molto intensa, soprattutto a partire dalla alleanza formata con AT&T nel 1983. Ma gli anni '90 segnano nuovamente una stagione di grande crisi.

Gli ultimi anni

Nel '96 Carlo De Benedetti rassegna le sue dimissioni e lascia la Olivetti dopo 18 anni. Roberto Colaninno viene nominato amministratore delegato di Olivetti SPA. All'inizio degli anni '90, l'Olivetti, come molte altre aziende legate al settore informatico, aveva subito gli effetti della prima fase di rallentamento dei tassi di sviluppo di un mercato abituato ad ampi margini e ad una crescita continua e sostenuta della domanda. Con Colaninno il core business aziendale viene rifocalizzato su servizi informatici e telecomunicazioni. Nel '97 iniziano le grandi cessioni: Olivetti Personal Computer e Olivetti Syntehsis vengono cedute, Elea Spa viene acquistata attraverso un'operazione di buyout. E' di questo anno l'accordo con Mannesmann per l'acquisizione del 25% della holding Olivetti.

Gli ultimi anni della Olivetti sono anni in cui l'azienda non ha più una storia autonoma: il focus aziendale è sostanzialmente su telecomunicazioni, internet e informatica, telefonia mobile.

Il 1999 è l'anno dell'OPA Telecom: la nuova focalizzazione aziendale sulle telecomunicazioni cambia definitivamente l'identità della Olivetti. Il 2001 vede un indebitamento finanziario e l'acquisizione di Olivetti-Telecom tramite OPA da parte di Marco Tronchetti Provera. Il 21 marzo 2003 la Olivetti viene delistata dalla Borsa Italiana. E' la fine di una grande impresa. Solo il marchio verrà ripreso ed è tuttora esistente.

Allegato 2

Check list delle interviste agli olivettiani

I testimoni vengono intervistati con uno schema semi-strutturato per evitare che, data la ricchezza delle esperienze che viene spesso raccontata in forma episodica o di memoria personale, non si perda di vista l'obiettivo della presente ricerca, volto a rintracciare quegli elementi che compongono un proteiforme ed originario modello manageriale e la sua trasmissione nelle diverse epoche della storia della Olivetti.

Abbiamo individuato pertanto alcuni punti chiave che vengono sempre toccati nel corso delle interviste:

a. L'esperienza Olivetti: dalla straordinarietà del clima umano e organizzativo quali sono gli elementi esportabili dell'"impresa sociale"

1. E' possibile parlare di uno stile manageriale che connota le persone che nelle varie fasi della sua storia hanno operato in Olivetti?
2. Dalla fase adrianea alle fasi successive come si è trasferito il nucleo di valori e atteggiamenti che connotavano Adriano?
3. Qual era l'importanza attribuita al sistema di gestione interno(procedure e controlli)?

- b.** Fasi di vita della Olivetti e trasferimento dei valori. Elementi di continuità e discontinuità.

Rivolgiamo al testimone una domanda aperta che gli consenta di individuare elementi di continuità e di discontinuità nella gestione manageriale attraverso le seguenti fasi di vita della Olivetti.

- fino al 1960
- Anni '60
- Anni '70 (1978 De Benedetti)
- Anni '80
- Anni '90

- c.** Innovazione e sviluppo tecnologico

1. Come era organizzata la Ricerca & sviluppo e come avveniva il trasferimento delle conoscenze.
2. In che termini si può parlare di capacità di innovazione di processo e di prodotto tipica della Olivetti.
3. Quali sono le principali conseguenze comportate dal passaggio meccanica-elettronica all'interno della struttura aziendale (modello di business orizzontale-verticale).

d. Branding e Made in Italy

L'attenzione di Olivetti per l'estetica industriale e la raffinata costruzione di un marchio e di uno stile che sono valsi premi e riconoscimenti ad alcuni pezzi storici, ospitati allora al Metropolitan e oggi al Moma di New York, è ciò che ha spinto Olivetti verso una produzione attenta agli aspetti del design oltre all'efficacia funzionale dei prodotti.

- a. E' possibile parlare di una cultura olivettiana? Quali sono gli elementi distintivi di tale cultura?
- b. Il marchio Olivetti a cosa è associato nella comune percezione?
- c. L'operazione di una raffinata costruzione del marchio può rappresentare ancora oggi un veicolo efficace per la proposizione di una identità nazionale (la famosa difesa del Made in Italy)

Allegato 3

Survey online “Esiste un'eredità del “Modello Olivetti” nel management?”

Questionario a domande chiuse

Introduzione

Il 2008 segna il centenario della nascita della Olivetti (fondata da Camillo Olivetti nel 1908), una delle imprese italiane che hanno maggiormente inciso nella storia del management e dell'industria italiana.

Innovazione tecnologica, internazionalizzazione, una forte e coesa cultura organizzativa, un approccio territoriale e locale accanto a quello globale sono alcune delle caratteristiche che hanno fatto il suo successo.

Il questionario che segue, parte di una ricerca commissionata a Fondazione Istud in occasione del centenario, ha l'obiettivo di verificare **cosa resta oggi dell'insegnamento e della tradizione olivettiana nella memoria del management e nella cultura imprenditoriale contemporanea.**

Le sue risposte ci permetteranno di fotografare tale memoria tra i manager che fanno parte della Community degli Alumni Istud.

1. Valori e cultura d'impresa

La cultura d'impresa, intesa come quell'insieme di valori che contraddistinguono e caratterizzano un'impresa rispetto ad un'altra, viene costruita dalle persone attraverso processi di idealizzazione e condivisione di tali valori.

Hai conosciuto o hai avuto contatto con manager che abbiano fatto un'esperienza alla Olivetti?

Sì

No

2. Se sì, come descriveresti tali persone?

- Persone aperte e flessibili
- Manager abili e capaci di ascoltare e valorizzare i giovani
- Persone con una cultura manageriale desueta
- Persone con un forte senso di appartenenza all'azienda

3. Memoria dell'esperienza olivettiana.

Pensando all'Olivetti, quale dei seguenti elementi vi viene evocato prima degli altri?

- Organizzazione di successo
- Sventura finanziaria
- Design industriale e prodotti

- Centralità della persona
- OPA su Telecom
- Imprenditore illuminato

4. Modelli organizzativi

La flessibilità o la rigidità dei modelli organizzativi, con forte enfasi su procedure e controlli, pianificazione, mansionari e chiara identificazione dei ruoli o piuttosto su meccanismi informali di interazione tra le persone all'interno dell'impresa, conduce a tipologie di impresa diverse.

Ritieni che un'organizzazione con una forte formalizzazione del modello organizzativo porti a:

- Maggiore efficacia e chiarezza dei ruoli dei manager
- Irrigidimento e inefficacia dell'operato dei manager
- Maggiori controlli e migliore gestione del rischio
- Limitazione negativa del margine di discrezionalità dei manager
- Problemi di integrazione delle attività

5. Capitale umano e talenti

Quali sono oggi i criteri di recruitment che reputi più efficaci :

- Una maggiore valorizzazione del talento invece della competenza
- Un recruitment basato sul potenziale degli individui dotati di capacità personali e valori
- La valutazione delle skill

6. Leadership e stile manageriale.

Nella lunga storia della Olivetti si sono succedute personalità importanti, che nel tempo hanno condizionato la cultura manageriale e la cultura d'impresa. Solo per citare le due personalità di spicco, Adriano Olivetti e Carlo De Benedetti, queste hanno determinato precisi indirizzi sia con riferimento ai valori e allo stile manageriale, sia al posizionamento strategico dell'Azienda, anche in relazione alle condizioni storiche e al livello di evoluzione del settore.

Come può un leader condizionare il proprio management?

- Attraverso il carisma personale
- Dimostrando di essere in possesso di capacità di guida e intuizione
- Attraverso il controllo day by day dell'operato dei manager
- Attraverso meccanismi di incentivo per la qualità del lavoro dei manager

7. Brand e design

L'attenzione di Olivetti per l'estetica industriale e la raffinata costruzione di un marchio e di uno stile che sono valsi premi e riconoscimenti ad alcuni pezzi storici, ospitati allora al Metropolitan e oggi al Moma di New York, è ciò che ha spinto Olivetti verso una produzione attenta agli aspetti di design oltre che di efficacia funzionale dei prodotti. Lo stile Olivetti è stato testimoniato anche dall'architettura degli edifici per i

quali la Olivetti si è resa celebre nel mondo, chiamando i più grandi nomi dell'architettura.

Perché il design e il valore estetico dei prodotti e dell'impresa in generale rappresentano una componente fondamentale per i prodotti?

- Per rispondere alle richieste dei consumatori che esigono prodotti stilisticamente attraenti
- Perché costituisce un valore aggiunto
- Fa vendere prodotti di scarso valore ma di grande impatto estetico
- Per un effetto di fertilizzazione incrociata: il prodotto industriale acquista valore e capacità comunicativa attraverso il design o la componente artistica
- Corporate image e marketing

8. Per concludere, oggi ritieni il modello di impresa rappresentato dall'Olivetti:

- attuale
- desueto
- desiderabile
- impossibile
- inesistente

Bibliografia di riferimento

Opere di Adriano Olivetti

- Adriano Olivetti, *Città dell'uomo*, Milano, Edizioni di Comunità, 1959
- Adriano Olivetti, *L'ordine politico delle Comunità. Le garanzie di libertà in uno stato socialista*, a cura di Renzo Zorzi, Milano, Edizioni di Comunità, 1970
- Adriano Olivetti, Un discorso di Adriano Olivetti ai dipendenti. Ivrea 25 dicembre 1955, Archivio storico Olivetti, Loccioni, 2008
- Adriano Olivetti, "Dovete conoscere i fini del vostro lavoro", Discorso ai dipendenti tenuto nel giugno del 1945 dopo due anni di assenza da Ivrea. Presente all'Archivio storico Olivetti

Bibliografia sulla Olivetti

- AA.VV., *Uomini e lavoro alla Olivetti*, Bruno Mondadori, Milano 2005
- AA.VV., *Olivetti: una bella società*, U. Allemandi, Torino 2008
- Beltrami Ottorino, *Sul ponte del comando Dalla Marina militare alla Olivetti*, Mursia, Milano 2004
- Bolognani Mario, *Bit Generation*, Editori Riuniti, Roma 2004
- Bricco Paolo, *Prima e dopo Adriano. Industria, cultura, estetica*, L'ancora del Mediterraneo, 2005
- Cadeddu Davide (a cura di), *La riforma politica e sociale di Adriano Olivetti (1942-1945)* Roma, Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti n. 54, 2006
- De Liguori Carino Beniamino, *Adriano Olivetti e le Edizioni di Comunità (1946-1960)*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma 2008

- De Lucchi Michele, *Il design in Olivetti, una tradizione che non tramonta*, in Speciale per A. Olivetti (a cura di G.Maggia)
- De Witt Giovanni, *Dalla meccanica all'elettronica: cronaca di una mutazione genetica*, Fondazione Olivetti – Archivio Storico Olivetti 1997
- Gallino Luciano *L'impresa responsabile. Un'intervista su Adriano Olivetti*, Edizioni di Comunità, Torino 2001
- Gemelli Giuliana (a cura di), *Politiche scientifiche e strategie d'impresa: le culture olivettiane ed i loro contesti*, Roma, Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti n. 51, 2005
- Ginzburg Natalia, *Lessico familiare*, Einaudi Torino 1999
- Lunati Giancarlo, *Dall'Utopia alla progettualità*, Laterza, Bari 1997
- Lunati Giancarlo, *Con Adriano Olivetti alle elezioni del 1958*, V. Scheiwiller Milano 1985
- Maggia Giovanni, *Speciale per Adriano Olivetti. L'uomo che visse nel futuro*, La sentinella del Canavese
- Ochetto Valerio, *Adriano Olivetti*, Mondadori, Milano 1985
- Ottieri Ottiero, *Donnarumma all'assalto*, Garzanti, Milano 2004
- Pampaloni Geno, *Adriano Olivetti: un'idea di democrazia*, Edizioni di Comunità, Varese 1980
- Piol Elserino, *Il sogno di un'impresa. Dall'Olivetti al Venture Capital: una vita nell'information technology*, Il Sole 24 Ore, Milano 2004
- Sapelli Giulio, Roberto Chiarini, *Fini e fine della politica. La sfida di Adriano Olivetti*, introduzione di Luciano Gallino, Edizioni di Comunità, Milano 1990
- Sapelli Giulio, Davide Cadeddu, *Adriano Olivetti, lo spirito nell'impresa*, Il Margine, Trento 2007
- Sartor Sandro, *Via Jervis n.11. Alla ricerca della Olivetti perduta*, San Cesario di

Lecce, Manni 2003

- Zorzi Renzo, *Cultura come base dell'agire*, in Speciale per A. Olivetti (a cura di G.Maggia)

Sitografia

www.olivettiani.org

www.storiaolivetti.telecomitalia.it

www.arcoliv.org

www.fondazioneadrianolivetti.it