

NORMALIZZARE L'INNOVAZIONE

*Le vicende dell'elettronica e dell'informatica
da Adriano a Roberto Olivetti*

di Giuliana Gemelli



Fondazione Adriano Olivetti

(...) La conoscenza sicura, istantanea e praticamente illimitata dei dati, l'immediata elaborazione degli stessi, la verifica delle più varie e complesse ipotesi, consentono oggi di raggiungere obiettivi teorici e pratici che fino a ieri sarebbe stato assurdo proporsi, e di dirigere e reggere con visione netta le attività più diverse.

In questo senso la creazione del calcolatore Elea, e la sua produzione realizzata industrialmente dalla nostra Società nella sezione di Borgolombardo, alla periferia di questa metropoli, ci sembra possano recare un contributo reale non soltanto allo sviluppo del paese, ma al suo immancabile progresso sociale e umano. Per questo ho osato affermare in principio che la data odierna si riveste di un particolare significato. Con la realizzazione dell'Elea, la nostra Società non estende semplicemente la sua tradizionale produzione a un nuovo settore di vastissime possibilità, ma tocca una meta in cui direttamente si inverte quello che penso sia l'inalienabile, più alto fine che un'industria deve porsi di operare, cioè, non soltanto per l'affermazione del proprio nome e del proprio lavoro, ma per il progresso comune - economico, sociale, etico - della intera collettività. E' quasi naturale conseguenza di tale convincimento la decisione di porre questo primo centro di calcolo elettronico a completa disposizione degli istituti universitari che vorranno servirne ai fini di ricerca e sperimentazione. Ed è con particolare piacere che possiamo annunciare che già il Politecnico di Milano ha aderito all'invito. La solennità della giornata odierna corona lo sforzo di quanti nei nostri uffici, studi e nelle nostre officine hanno contribuito, in un clima di intelligente e concorde operosità, alla realizzazione di questa macchina: una macchina seppure tanto diversa dalle altre che la nostra industria ha prodotto nella sua semisecolare esistenza, è come quelle create dall'uomo per servire l'uomo, per liberarlo, col frutto della sua stessa fatica, dall'antica fatica di alcune più dure e inerti prove, per dargli altro canto d'affermare la sua vocazione di costruttore: per suscitare infine - con strumenti e obiettivi nuovi - nuove, più degne e suggestive possibilità di lavoro. Dobbiamo ora proseguire su questo cammino, non agevole - certo - ma che si illumina in una prospettiva grandiosa, impegnandoci su un più vasto fronte morale e materiale, in una più vasta integralità di motivazione e di intenti. (...)

Tratto dal discorso di Adriano Olivetti pronunciato l'8 novembre 1959 in occasione della presentazione del calcolatore Olivetti Elea 9003, in *Il mondo che nasce*, Edizioni di Comunità, 2013

Normalizzare l'innovazione.
Le vicende dell'elettronica e dell'informatica da Adriano a Roberto Olivetti
di Giuliana Gemelli
Collana Intangibili, Fondazione Adriano Olivetti, n. 24, 2013
ISBN 978 88 96770 22 1

La Collana Intangibili è un progetto della:
Fondazione Adriano Olivetti

Direzione editoriale
Francesca Limana
Redazione
Beniamino de' Liguori Carino, Viviana Renzetti, Matilde Trevisani

Fondazione Adriano Olivetti
Sede di Roma
Via Giuseppe Zanardelli, 34 - 00186 Roma
tel. 06 6877054 fax 06 6896193
Sede di Ivrea
Strada Bidasio, 2 - 10015 Ivrea (TO)
tel./fax 0125 627547
www.fondazioneadrianolivetti.it



Tutto il materiale edito in questa pubblicazione, ad esclusione delle appendici documentali per le quali si prega di fare riferimento alle fonti citate nel testo, è disponibile sotto la licenza **Creative Commons Attribuzione-Non commerciale-Non opere derivate 3.0 Italia**. Significa che può essere riprodotto a patto di citare la fonte, di non usarlo per fini commerciali e di condividerlo con la stessa licenza.



NORMALIZZARE L'INNOVAZIONE

*Le vicende dell'elettronica e dell'informatica
da Adriano a Roberto Olivetti*

di Giuliana Gemelli



Indice

<i>Nota</i>	pag. 9
1 Normalizzare l'innovazione. Le vicende dell'elettronica e dell'informatica da Adriano a Roberto Olivetti	pag. 11
1.1 L'IBM: attore di un sistema tecno-scientifico a sinergie integrate	pag. 15
1.2 La crisi della Olivetti vista con gli occhi di Roberto: protezione del nucleo tecnico, dissoluzione della matrice olivettiana e <i>lock in</i> cognitivo-organizzativo.	pag. 22
1.3 Un'impresa in ottima salute verso l'era dell'elettronica: il progetto di Adriano	pag. 23
1.4 Roberto Olivetti e la crisi interna: le resistenze del nucleo tecnico e i problemi di <i>governance</i>	pag. 27
1.5 Normalizzazione dell'eccezione olivettiana e depotenziamento di un nucleo competitivo: la divisione elettronica alla GE	pag. 36
1.6 La consapevole e dissennata assenza di una politica industriale sull'elettronica in Italia	pag. 50

NOTA

Normalizzare l'innovazione. Le vicende dell'elettronica e dell'informatica da Adriano a Roberto Olivetti è il titolo del settimo capitolo del volume “Il regno di Proteo. Ingegneria e scienze umane nel percorso di Adriano Olivetti” di Giuliana Gemelli, novità 2014 della casa editrice Bononia University Press.

Il volume contiene una raccolta di saggi dedicata a percorsi che, intrecciandosi col cammino di Adriano Olivetti, hanno creato cantieri di ricerca e di innovazione in diversi contesti istituzionali, inerenti l'impresa, le università, i Politecnici, la società civile.

Ci è parso così necessario chiedere all'autrice, che peraltro siede nel Comitato Direttivo del nostro Centro Studi dal 1998, l'autorizzazione a pubblicare questo estratto nella nostra Collana Intangibili, per mettere a disposizione, di quanti vorranno approfondire, uno strumento iniziale per comprendere meglio una fase della storia industriale del Novecento, ancora molto discussa.

La morte di Adriano Olivetti nel 1960 ha determinato gravi ripercussioni nella gestione dell'azienda. Dopo i consistenti investimenti della Olivetti nelle ricerche sull'elettronica con i laboratori di Pisa e Borgolombardo, il 1960 segna una profonda trasformazione che nei decenni successivi ha portato l'azienda a oscillare tra straordinarie opportunità e occasioni mancate.

In questo volume si ripercorre il delicato passaggio dalla meccanica all'elettronica anche attraverso le memorie e i documenti lasciati da Roberto Olivetti e conservati negli archivi della Fondazione Adriano Olivetti, che sorprendentemente rivelano i prodromi dell'attuale Società dell'Informazione.

1. NORMALIZZARE L'INNOVAZIONE.

**Le vicende dell'elettronica e dell'informatica
da Adriano a Roberto Olivetti***

Il saggio analizza uno dei capitoli più significativi dell'involuzione orchestrata dalla politica di una moderna cultura industriale in Italia. Si tratta del "soffocamento" della nascente industria informatica in Italia, connessa con la burrascosa quanto complessa vicenda della crisi dell'elettronica all'Olivetti emersa nel corso degli anni sessanta del secolo scorso. Tale processo di soffocamento è divenuto uno dei capitoli più significativi di quella che Luciano Gallino ha definito "la scomparsa dell'Italia industriale"¹. Gli effetti di questa scomparsa sono misurabili anche dal punto di vista storiografico e della ricerca a livello internazionale. Il saggio di Alfred D. Chandler dedicato alla storia dell'elettronica dedica all'Olivetti un breve paragrafo di due scarse pagine! E certo non perché il libro del grande storico americano manchi di documentazione ma perché la grande epopea dell'elettronica non sembra avere incorporato l'impresa di Ivrea tra le sue matrici.

Visto il contesto, gli attori e la rilevanza del settore, si tratta, anche alla luce degli effetti di campo dal punto di vista storico di una vicenda che è insieme importante e tragica - potremmo dire che è il versante tragico di un'epopea di grande rilievo nella storia della scienza e della tecnologia nel ventesimo secolo. Con la crisi dell'informatica all'Olivetti, si assiste infatti alla dissoluzione di un patrimonio culturale fondamentale per il nostro paese, vale a dire alla "dissoluzione della

* *Normalizzare l'innovazione. Le vicende dell'elettronica e dell'informatica da Adriano a Roberto Olivetti* è il titolo del settimo capitolo del volume "Il regno di Proteo. Ingegneria e scienze umane nel percorso di Adriano Olivetti" di Giuliana Gemelli, novità del 2014 della casa editrice Bononia University Press.

¹ Luciano Gallino, *La scomparsa dell'Italia industriale*, Einaudi, Torino 2003.

matrice olivettiana” nei suoi caratteri più innovativi e propulsivi² e alla normalizzazione di un modello imprenditoriale decisamente ricco di potenziali effetti su un capitalismo, come quello italiano, in cui si sono addensate debolezze strutturali, culturali e manageriali³.

La crisi dell’informatica tra gli anni Sessanta e l’inizio degli anni Settanta è ricostruita attraverso gli occhi di un testimone d’eccezione, vale a dire Roberto Olivetti, con una prospettiva che mira ad integrare l’analisi di fattori interni all’impresa e l’analisi di fattori di contesto istituzionale. Lo sguardo rivolto all’interno, alle vicende dell’impresa, diviene fondamentale onde evitare un’interpretazione meccanica e lineare degli effetti del contesto istituzionale, approccio che, al di là del fertile tessuto interpretativo, sembra prevalere nell’analisi di Gallino⁴. L’articolazione dei due livelli di analisi consente di afferrare l’intreccio disgregante che si venne ad istaurare, dopo la morte di Adriano, e che segna per l’impresa l’avvio della perdita della capacità di riprodurre la propria genealogia creativa e la vocazione progettuale, che l’aveva caratterizzata sin dalle origini, con l’emergere di un’inerzia strutturale e di un incapsulamento della cultura dell’impresa, indotto dalle resistenze del suo nucleo tecnico tradizionale (gli ingegneri e i quadri manageriali formati nell’era della meccanica). Tale effetto di inerzia fu enfatizzato dalle difficoltà insorte nella gestione successiva alla scomparsa di Adriano, con effetti concatenati in cui si innestarono le spinte alla normalizzazione dell’eccezione olivettiana, derivante dal contesto istituzionale. L’articolazione di questi due processi di inversione decostruttiva ha generato una polifonia di effetti che arrivano a convergere nel segnare la fine del sogno di Adriano e di Roberto, quello di trasformare l’impresa in un museo vitale della meccanica, vitale perché in grado di rendere viva l’incorporazione della propria storia nella progettazione del futuro dell’impresa, e in un cantiere dell’informatica proiettato sulla costruzione di una nuova visione della società e delle sue forme di comunicazione e di cultura organizzativa. Il saggio è organizzato secondo il seguente percorso, che ha la struttura di un palinsesto. Dapprima viene tracciato il modello tecno-

² Giuliana Gemelli, *Modus operandi: la matrice olivettiana*, Relazione presentata al convegno “La Olivetti di Adriano: identità, immagine, comunicazione”, Firenze, 11 dicembre 2001.

³ Giulio Sapelli, *Economia, tecnologia e direzione d’impresa in Italia*, Einaudi, Torino 1994.

⁴ Luciano Gallino, *La scomparsa dell’Italia industriale*, cit.

scientifico americano, con l'intreccio tra *big business*, crescita del mercato dell'informatica ed incentivi macro di politica industriale. Il breve accenno al modello americano e alle vicende dell'IBM consente di delineare uno sfondo di comparazione per la ricostruzione delle vicende dell'Olivetti. Gli Stati Uniti ebbero un primato assoluto nei processi di trasferimento tecnologico e nella commercializzazione delle innovazioni dell'informatica, anche rispetto ai tentativi di rincorsa più avanzati, come quelli che caratterizzarono la collaborazione tra la Ferranti Ltd e l'Università di Manchester, con la realizzazione del calcolatore sperimentale Mark I⁵, oppure quelli legati alla collaborazione avviata da Adriano Olivetti con l'Università di Pisa, con l'avvio del progetto CEP (Calcolatrice Elettronica Pisana), poi assorbito dal CNR, con la fine delle sue funzioni di interfaccia tra mondo della ricerca scientifico-accademica e applicazioni industriali, secondo l'idea originaria di Adriano, che si rivede, invece, nel caso Telettra, recentemente ricostruito da Pontarollo⁶.

Successivamente viene analizzata la crisi dell'informatica all'Olivetti, attraverso l'articolata testimonianza di Roberto Olivetti, un percorso riflessivo in cui si snodano storie intrecciate di attori e di 'torsioni' nel divenire dell'impresa. Stretta nella morsa tra vincoli istituzionali e debolezze interne, la Olivetti si trovò nell'impossibilità di riqualificare il proprio *business*, di continuare a essere un centro propulsore di sinergie scientifico - industriali e venne dunque privata della sua missione originaria, visse cioè una fase di intrappolamento in routine consolidate e nel drammatico schiacciamento sul presente di una matrice organizzativa invece fondata sulla cultura del progetto. Se, utilizzando la definizione di Alfonso Hernán Molina⁷, l'innovazione come processo cognitivo e organizzativo può essere concepita come un fenomeno socio - tecnico, caratterizzato da una polifonia sinergica e da un allineamento di differenti "sociotechnical constituent-elements" dalla cui interazione emergono le proprietà innovative di un sistema, allora il caso qui analizzato può essere definito come un caso

⁵ Corrado Bonfanti, *L'affare FNAC tra Manchester e Roma (1953-1955)*, Relazione presentata al congresso dell'AICA (Associazione Italiana per l'Informatica e il Calcolo Automatico), Palermo, 21-23 settembre 1994.

⁶ Enzo Pontarollo, *La fabbrica degli imprenditori. Telettra e i suoi spin-off*, Vita e Pensiero, Milano 2004.

⁷ Alfonso Hernán Molina, *Sociotechnical Constituencies as Processes of Alignment: The Rise of a Large-Scale European Information Technology Initiative*, in "Technology in Society", vol. 17, 4, 1995.

di scollamento e disgregazione di questi fattori, che ha al centro lo svuotamento del ‘modus’ che sta alla base della matrice olivettiana. Certo, va detto che la dissoluzione della matrice olivettiana non coincise con l’azzeramento dell’innovatività dell’impresa, dato che di fatto fenomeni di trasformazione e flessibilità di quella stessa matrice continuarono a segnare l’evoluzione dell’impresa, creando una serie di rivoli carsici che riemersero nello sviluppo di particolare settori, come ad esempio con lo sviluppo dell’elettronica legata a particolare prodotto meccanici e soprattutto con la felice ricapitalizzazione della progettualità di Roberto Olivetti nella breve congiuntura della prima fase imprenditoriale di De Benedetti alla fine degli anni settanta.

Le testimonianze relative al periodo considerato sono di una duplice natura. Da un lato, esse sono ricostruzioni elaborate in forma saggistica dai progettisti dell’epoca, tra i quali spicca per lucidità e profondità il contributo di Piergiorgio Perotto⁸, l’artefice della rivoluzione informatica del Modello 101, il progenitore dei personal computer. Dall’altro lato, si tratta di serie documentarie che si sono sedimentate ed articolate attorno alla memoria redatta da Roberto Olivetti nei primi anni settanta, quando finalmente dopo uno stallo di oltre un decennio, il settore dell’informatica sembrava riprendere il proprio cammino interrotto, avendo tuttavia accumulato un ritardo che, di fatto, non sarebbe stato mai più colmato. Nella memoria, Roberto ripercorre le vicende della grande crisi del decennio precedente, rafforzando ogni passaggio della sua argomentazione con un corredo di documenti che oggi costituiscono, insieme ai verbali dei consigli di amministrazione e alla pubblicazione del Notiziario Olivetti una risorsa preziosa per chi cerchi di ricostruire un palinsesto in gran parte perduto, almeno per quanto riguarda l’archivio d’impresa. La memoria di Roberto consente non solo di riflettere sul ruolo di alcuni attori protagonisti di una che nel corso degli anni sessanta assunse contorni sempre più drammatici, ma anche di afferrare l’importanza del contesto manageriale, istituzionale e organizzativo che viveva il dilemma e le contraddizioni tra inerzia e cambiamento legate al consolidamento di un nuovo paradigma tecnologico di sviluppo, quello che via via costituirà la base dell’attuale “società dell’informazione”, ma

⁸ Pier Giorgio Perotto, *L’invenzione del personal computer, una storia appassionante mai raccontata*, Sperling & Kupfer, 2000.

che in quei decenni iniziava già a mutare significativamente il contesto economico e culturale delle società moderne⁹.

Infine, viene proposta un'interpretazione del peso del contesto istituzionale nella crisi della Olivetti, in termini di “normalizzazione dell'eccezionalità olivettiana”, mettendo dunque l'accento sugli aspetti della “crisi esterna” all'impresa, anche se i due aspetti sono, come si è detto, strettamente intrecciati. A questo livello, è evidente l'irrobustimento di un sentiero istituzionale orientato, nel contesto italiano, a premiare settori e modelli imprenditoriali tradizionali, in uno stretto intreccio tra politica e mercato che non prevedeva spazio per eccezioni significative, come quella olivettiana. Nel paragrafo conclusivo, viene enfatizzato il ruolo della storica assenza, nel nostro paese, di una politica industriale proattiva nel settore dell'informatica, in un divario segnato da un crescente impegno dei governi di altri paesi europei.

1.1 L'IBM: attore di un sistema tecno-scientifico a sinergie integrate¹⁰

Per comprendere le potenzialità dell'IBM all'ingresso dell'era dell'elettronica, occorre innanzitutto analizzare la configurazione delle logiche d'impresa negli Stati Uniti. All'uscita dal secondo conflitto mondiale gli Stati Uniti realizzarono una forte integrazione fra luoghi di produzione di conoscenze tecno-scientifiche e modelli organizzativi di *business*. L'integrazione venne stimolata dall'articolazione dell'economia americana in sistemi di industrie caratterizzate da forti legami di complementarità resi possibili da una solida strutturazione dei mercati di fornitura e consumo di prodotti e servizi tecnologici a base elettronica, con una composizione estesa a tutto campo della domanda.

Vale la pena di ricordare brevemente come la mobilitazione di risorse scientifiche e organizzative, connessa alla Seconda guerra mondiale, avesse lasciato un forte *imprinting* nei meccanismi di integrazione tra istituzioni scientifiche, organizzazioni e politiche istituzionali

⁹ Manuel Castells, *The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society and Culture. Volume I*, Blackwell Publishers, Oxford 1996.

¹⁰ Questo paragrafo è stato redatto da Flaminio Squazzoni.

pubbliche, tradizionalmente legate alla difesa e alla gestione del complesso scientifico - militare - industriale. Nel 1947, il modello di sinergia tra ricerca, settore privato ed esigenze della difesa sperimentato contro le potenze dell'Asse veniva proprio ripreso dal National Security Act allo scopo di federare quelli che erano percepiti come gli attori protagonisti dell'innovazione tecnologica "in frontiera". Il documento rivelava ancora una volta la volontà politica di un ulteriore "salto istituzionale" nell'articolazione dei rapporti tra produzione scientifica di origine sperimentale, applicazioni alla gestione e al controllo delle politiche pubbliche, sfruttamento commerciale dell'innovazione tecnologica incorporata in organizzazioni. Con l'istituzione della NASA nel 1958 il complesso militare industriale diventava un "campo organizzativo" ben strutturato¹¹, attraversato da costanti flussi di contratti di ricerca e sviluppo sostenuti direttamente dalle istituzioni pubbliche.

Come ricorda Armand Mattelart, ricostruendo la formazione del complesso scientifico - militare - industriale americano e l'effetto di traino da esso esercitato rispetto diffusione delle "macchine informatiche", "nel 1930 il *budget* federale copriva per il 14 per cento il finanziamento della ricerca privata e pubblica; nel 1947 tale contributo è stato portato al 56 per cento. Nel 1965, l'88 per cento dei fondi di ricerca dell'industria aerospaziale e il 60 per cento dell'elettronica provengono dalla stessa fonte". La costituzione del SAGE (Semi-Automatic Ground Environment System) nel 1955 e della DARPA (Defense Advanced Research Project Agency) nel 1958, con l'idea di supportare progetti di ricerca che consentissero una gestione automatica del "campo di battaglia" (*automated battle management*), attraverso l'uso di microtecnologie, sistemi di comunicazione e controllo, significheranno una crescita esponenziale e un direzionamento complessivo di tutti i più importanti nuclei di ricerca operativa e *think tanks* su elementi considerati come strategici, quali la *system analysis*, le metodologie di "cost-effectiveness", i sistemi di pianificazione, programmazione e realizzazione, gli strumenti previsionali, la simulazione operativa e tutte le attività connaturate al

¹¹ Walter W. Powell e Paul J. Di Maggio, *La gabbia di ferro rivisitata. Isomorfismo istituzionale e razionalità collettiva nei campi organizzativi*, in (a cura degli stessi), *Il neoinstituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Edizioni di Comunità, Torino, 2000.

cosiddetto *social system engineering*.

Si trattava di attività connaturate, come sottolineato per primo da Fritz Machlup nel 1962, alla “produzione” e “misurazione”, alla “economia” e al “controllo” dell’informazione, alla “presenza di agenti informativi” (industrie, burocrazie, ecc.) e a quell’isomorfismo tra “dati” e “dispositivi tecnici”, che inizia proprio nel corso degli anni cinquanta e sessanta del secolo scorso a costituire l’immaginario del reale, l’idea di “realtà *hic et nunc*” tipica della società dell’informazione. Machlup nel 1962 calcolava infatti il peso dell’industria della “informazione/conoscenza” sull’economia americana: tra il 1940 e il 1959 la forza - lavoro nel settore che lui definiva “produzione della conoscenza” era cresciuta dell’80 per cento, contro una crescita del 23 per cento per il resto dell’economia, nel 1960 il suo contributo al PIL rappresentava circa il 29 per cento. Successivamente, l’economista franco - americano Marc Uri Porat in uno studio in ben 9 volumi intitolato *The Information Economy: Definition and Measurement*, commissionato dal governo degli Stati Uniti e pubblicato nel 1977, faceva un bilancio di questo tipo: già nel 1967, l’informazione rappresentava il 46 per cento del prodotto interno lordo degli Stati Uniti e il 53 per cento della massa salariale¹².

Insomma, l’espansione del mercato tecnologico legato allo sviluppo di prodotti e servizi informatici era legato a doppia mandata al costante aumento del peso e della spinta diretta delle politiche pubbliche. Ad esempio, proprio durante gli anni cinquanta, con il sostegno diretto e indiretto a centri di ricerca che si interfacciavano in vario modo con i laboratori industriali e con una spinta della domanda di prodotti informatici, la produzione di alcuni fra i più famosi modelli dell’IBM, venne stimolata in maniera determinante, assorbendo i costi di base della ricerca scientifica orientata alla fisica teorica e alla matematica, cioè ad attività che potevano anche non avere una ricaduta economica di breve periodo.

Come sottolinea Marcello Morelli, ricordando il peso delle iniziative federali per promuovere, ma in maniera non centralizzata, attività di ricerca, sviluppo e ingegnerizzazione di prodotti informatici e processi di informatizzazione:

¹² Armand Mattelart, *Storia della società dell’informazione*, Einaudi, Torino 2002.

“pur in assenza di una strategia generale, il finanziamento federale di attività di ricerca e sviluppo nel settore delle tecnologie elettroniche e in particolare in quello della progettazione e costruzione di nuovi calcolatori, fu massiccio: una molteplicità di agenzie governative si occupò di sollecitare e sorreggere la struttura produttiva del paese in quest’area. [...] Così per esempio più della metà dei progetti di ricerca della IBM furono finanziati con fondi del Governo e solo intorno al 1963 questa percentuale si ridusse al 35 per cento, sebbene, comunque, fosse cresciuto ancora il valore assoluto degli investimenti federali”¹³.

Nel passaggio dall’epoca dei calcolatori elettromeccanici all’epoca dei computer elettronici, questo effetto “sostegno - traino” è stato un fondamentale vettore per lo sviluppo delle *computer sciences* negli Stati Uniti, sul crinale tra “applicazioni accademiche”, cioè più internamente legate all’universo della ricerca teorica, e “applicazioni commerciali”, più orientate allo sviluppo di prodotti e servizi sul mercato. Il risultato è stato quello dell’abbattimento progressivo dei costi e delle soglie di efficienza delle organizzazioni impegnate nel settore elettronico ed informatico e il rapido aumento dell’efficacia dei prodotti rivolti a differenti utenze. Vale la pena di segnalare come il periodo che va dagli anni cinquanta all’inizio degli anni settanta sia la fase fondamentale per la crescita del mercato tecnologico legato ai computer e per quelle innovazioni che poi hanno costituito la base per la cosiddetta “terza rivoluzione industriale”¹⁴.

In sintesi appare evidente che le organizzazioni americane attive nel settore delle tecnologie elettroniche si trovavano immerse all’interno di un’infrastruttura di mercato altamente integrata, caratterizzata dal ruolo trainante del finanziamento pubblico e dalla percezione politicamente diffusa dell’importanza strategica di queste tecnologie, in un complesso di rapporti “densi” tra universi del sapere e universi del fare, con una tendenza diffusa alla *partnership* progettuale tra istituzioni e organizzazioni, un mercato altamente strutturato e pronto ad assorbire prodotti innovativi ad alto livello¹⁵. E’ in questo contesto che matura la *leadership* dell’IBM, l’organizzazione *first mover* nel

¹³ Marcello Morelli, *Dalle calcolatrici ai computer degli anni cinquanta. I protagonisti e le macchine della storia dell’informatica*, FrancoAngeli, Milano 2001, p. 376.

¹⁴ *Ivi*, pp. 382.

¹⁵ Philip Hauge Abelson, *Impacts on US Technology in a Changing World*, in “Technology in Society”, vol. 19, 3-4, 1997.

mercato dei prodotti informatici e monopolista del mercato nel periodo che va grosso modo dal 1952 al 1980¹⁶.

Company	Annual Sales	Net Profit (in milioni di dollari)	Employees
GE	\$ 2,96 bilioni	\$ 213	210,000
Western Electric	\$ 1,5 bilioni	\$ 55	98,000
RCA	\$ 940 milioni	\$ 40	70,500
IBM	\$ 461 milioni	\$ 46,5	46,500
NCR	\$ 259 milioni	\$ 12,7	37,000
Honeywell	\$ 229 milioni	\$ 15,3	25,000
Remington Rand	\$ 225 milioni	\$ 12,2	37,000
Raytheon	\$ 177 milioni	\$ 3,5	18,700
Burroughs	\$ 169 milioni	\$ 7,8	20,000

Tabella 1. Maggiori imprese USA nel settore dei computer nel 1955, prima della forte fase di espansione dell'IBM nel settore (fonte dei dati: "Fortune", luglio 1955, ripresa da Paul E. Ceruzzi in *A History of Modern Computing*, cit., p. 57.)

L'emergere dell'IBM come protagonista è connaturata quindi a una fase di profonda trasformazione del sistema industriale americano e della struttura dei mercati. Come sottolinea Ceruzzi:

“computing in the 1960s was not just a story of existing firms selling new machines in increasing volume to existing customers, although that did occur. That decade also saw the nature of the industry transformed [...]. The rate of technological advance in computing, and the rapid obsolescence of existing products, had few counterparts in other industries. It was the fact that was well understood by IBM, whose market share hovered around 70 percent from the late 1950s onward. IBM built up a large research department, with mayor laboratories on both coasts as well as in Europe, to ensure that it could stay abreast of developments in solid-state electronics, tape and disk storage, programming languages, and logic circuits. Some of that research was conducted at fundamental levels of solid-state physics and mathematics, which offered little chance of a quick pay-off, but the nature of computing dictated that such research be done”¹⁷.

Proprio nel periodo centrale che va dagli anni cinquanta a metà degli anni sessanta del secolo scorso, con lo sviluppo e la

¹⁶ Kenneth Flamm, *Targeting the Computer: Government, Industry, and High Technology*, Brookings Institution, Washington DC 1987.

¹⁷ Paul E. Ceruzzi, *A History of Modern Computing*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts 1999, pp. 110-111.

commercializzazione dei modelli 1401 e 1620, e grazie alla ricerca sulle unità di memoria e sui circuiti a transistor per processori, l'IBM acquisì un vantaggio competitivo determinante, con la capacità di implementare questo tipo di innovazioni sino a raggiungere una robusta soglia di profitto e concentrandosi su applicazioni per il mercato commerciale più che per quello militare, pur in un contesto di sostanziali ritorni generati da contratti di natura militare¹⁸. Sin dalla fine degli anni cinquanta, l'IBM decise di articolare l'impatto dei suoi prodotti più innovativi limitando gli effetti di discontinuità tecnologica rispetto alle sue precedenti serie (la famosa 1401), le quali venivano mantenute, mentre veniva lentamente e “continuativamente” commercializzata una nuova famiglia di computer, i quali realizzavano il principio dello *standard interface*, mediante il quale “various types and sizes of peripheral equipment could be hitched to the main computer without missing a beat”¹⁹. Questa nuova gamma di prodotti, unificati da un unico logo, la “rosa dei venti”, venne diffusa soprattutto a livello del *middle management* contabile delle imprese che venne “trascinato in alto” dall'apprendimento di tecnologie nuove proposte nel solco delle mappe mentali di cui già disponevano.

Ancor prima della rivoluzione causata dalla diffusione del micro-computer su vasta scala, l'IBM raggiunse *performance* assolute: a metà degli anni sessanta, il 70% di quota del mercato nel settore informatico, con profitti nel 1963 di \$1.2 bilioni di dollari, nel 1965 più di \$3 bilioni di dollari, mentre nel 1970 di \$7.5 bilioni di dollari²⁰. Il Datamation Magazine ha calcolato che nel 1961, l'anno in cui l'IBM iniziava a commercializzare la serie 1400, essa avesse circa l'81.2% del mercato dei computer e le domande per i modelli 1401 fossero più di 1200 già nella prima fase di commercializzazione. Quando IBM iniziava a commercializzare il System/360 nel 1964, con un investimento iniziale calcolato in termini di 5 bilioni di dollari, si calcola che gli ordini fossero di 1000 al mese per due anni consecutivi.

Inoltre, l'IBM poté avvantaggiarsi di una sorta di “tacito accordo”, o meglio di “reciproco posizionamento” con la General Electric

¹⁸ Paul E. Ceruzzi, *A History of Modern Computing*, cit., p. 49.

¹⁹ T. A. Wise, (1966) *IBM: \$ 5,000,000 Gamble*, in “Fortune”, settembre 1966.

²⁰ Paul E. Ceruzzi, *A History of Modern Computing*, cit., p. 143.

(d'ora in poi GE), la più imponente organizzazione americana nel settore dell'elettronica. In sostanza, come ricorda Ceruzzi:

“GE engineers later recalled a consistent bias against entering this market throughout the 1950s. GE said that it preferred to concentrate on other products it felt had greater potential, like jet engines and nuclear power. Other dispute that account. One engineer suggested that the fact that IBM was GE's largest customer for vacuum tubes might have been a factor: GE did not want to appear to be in competition with IBM, especially given the perception that GE, with its greater resources, could overwhelm IBM if it choose to do so”²¹.

Pur continuando a mantenere una presenza nel settore dei computer, per esempio con la produzione dell'ERMA nel 1958 (Electronic Method of Accounting, “an automatic check-clearing system developed with the Stanford Research Institute and the Bank of America”), la GE non sviluppò mai, in maniera integrata, il proprio *business* sull'informatica, attivando, mediante un coerente e sistematico supporto interno, la sua presenza nel settore per competere direttamente con la IBM. Non a caso, nel 1970 GE vendette il suo *business* nel settore a Honeywell per poco più di 200 milioni di dollari. Il “posizionamento reciproco” era, insomma, il frutto della matura strutturazione dei mercati nel contesto USA, dove le nicchie evolutive occupate dalle rispettive organizzazioni venivano riconosciute come altamente specializzate. Esse erano caratterizzate da solide barriere d'entrata relative a “know-how” e *stock* di conoscenze e vaste erano le possibilità di avvantaggiarsi di reciproche economie di diversificazione delle attività produttive.

In conclusione, il mercato entro cui la Olivetti stava cercando di entrare era considerato dal *corporate business* americano come un mercato strategico, capace di un forte impatto su un insieme articolato di altre attività produttive ed organizzative, fortemente concentrato dal punto di vista organizzativo e fonte di strategie espansive, integrato all'interno di un complesso tecno - scientifico radicato e orientato all'innovazione continua sulla frontiera tecnologica. Una frontiera che, dal punto di vista dei processi di standardizzazione, andava

²¹ Paul E. Ceruzzi, *A History of Modern Computing*, cit., pp. 54-55.

progressivamente imponendo non solo le sue tecnologie a livello di *hardware*, ma anche i suoi linguaggi a livello di *software*, come il Fortran, alla cui generalizzazione le industrie europee, tra cui Olivetti e Bull, cercarono di resistere, proponendo un proprio linguaggio, quale l'Algo e, in seguito, ad opera di Mauro Pacelli, il Palgo. Vale la pena di ricordare come alla generalizzazione di questi linguaggi si opponeva proprio l'associazione degli utenti di calcolatori ELEA realizzati dall'Olivetti nel laboratorio pisano, la quale impose l'uso di Fortran a partire dal 1963.

In sostanza, nel caso americano, si delineava un vero e proprio sistema tecno - scientifico integrato, con attori e istituzioni impegnate in un costante monitoraggio ad alto livello delle caratteristiche di questi mercati e operavano una costante riflessività proiettiva e un'azione di intervento diretta a stimolare la natura integrata dei cambiamenti socio-tecnici connaturati allo sviluppo tecno - scientifico basato sul primato assoluto della ricerca sperimentale di alto livello. Si tratta di un contesto istituzionale significativamente differente da quello in cui si trovava ad operare l'Olivetti, sia nella fase pionieristica di Adriano, sia, soprattutto ed in forma decisamente critica, nella fase di consolidamento organizzativo seguita da Roberto, che di fatto si trovò ad agire senza alcun supporto, né strutturale, né strategico, in un *vacuum* che fu innanzitutto, come vedremo di natura politica.

1.2 La crisi della Olivetti vista con gli occhi di Roberto: "protezione del nucleo tecnico, dissoluzione della matrice olivettiana e *lock-in* cognitivo-organizzativo"

La memoria di Roberto Olivetti ricostruisce la situazione dell'impresa nei mesi successivi alla scomparsa di Adriano, richiamando gli orientamenti di quest'ultimo in merito allo sviluppo dell'elettronica in contesto internazionale e italiano, al ruolo che l'impresa avrebbe dovuto giocare in questo nuovo *business* e all'impatto che esso avrebbe avuto sulle logiche organizzative, i processi di organizzazione del lavoro e i modelli di *business* dell'impresa. Si tratta di orientamenti che

sin dai primi anni cinquanta si trovano chiaramente delineati anche nei verbali del Consiglio di Amministrazione, quando con grande capacità di visione strategica rispetto all'evoluzione dell'impresa, Adriano indicava l'importanza del mercato nascente dell'elettronica e la necessità di sviluppare in impresa attività di progettazione, costruzione e commercializzazione di grandi calcolatori, mobilitando ingenti risorse in investimenti, in attività di ricerca e sviluppo e capitale umano e organizzativo dedicato. Adriano aveva non solo intuito prima di tutti l'importanza dell'elettronica come *business* in sé e l'impatto che essa avrebbe avuto sulle economie internazionali, ma anche e soprattutto la sfida che essa esprimeva a livello di cambiamento dei processi e della divisione del lavoro e del coordinamento delle strutture organizzative. Il passaggio dalla meccanica all'elettronica era percepito da Adriano come un rilevante vettore del cambiamento organizzativo da sostenere grazie alla stabilità finanziaria e agli alti profitti generati da settori più tradizionali del *business* della Olivetti, quali quelli della macchine da scrivere e da calcolo e prodotti di base a tecnologia meccanica.

1.3 Un'impresa in ottima salute verso l'era dell'elettronica: il progetto di Adriano

Come testimonia Luciano Gallino²², la Olivetti conobbe la sua più significativa traiettoria di successo proprio nel periodo che andava dal 1945 al 1959, con circa 1500 addetti in attività che potrebbero essere definite come forme pionieristiche di ricerca, sviluppo e progettazione, con una forza lavoro che in Italia superava di poco i 14000 addetti (dai 5500 del 1945), di cui 4700 (30 per cento) occupati in attività impiegate e 3150 in attività commerciali, una produttività per unità cresciuta del 580 per cento, una produzione aumentata del 1300 per cento, con 21 modelli diversi di macchine per scrivere e da calcolo sul mercato, un fatturato aumentato del 639 per cento in unità localizzate in Italia e del 1787 in unità internazionali, nel periodo che va dal 1946 al 1958, un altissimo margine di profitto, almeno per quanto riguarda

²² Cfr. Luciano Gallino, *Progresso tecnologico ed evoluzione organizzativa negli stabilimenti Olivetti, 1945-1959. Ricerca sui fattori interni di espansione di un'impresa*, Giuffrè, Milano 1960; Luciano Gallino, *L'impresa responsabile. Un'intervista su Adriano Olivetti*, cit..

le macchine calcolatrici elettromeccaniche e le contabili, reso possibile da un rapporto 1 a 5 o 1 a 6 tra costi combinati di produzione e distribuzione e prezzi di vendita, la presenza in 177 paesi con 9 stabilimenti, 26 società tra società controllate e filiali, più di un centinaio tra concessionari e agenti e un totale di 26000 dipendenti nelle sedi estere, una rete di organizzazioni collegate in tempo reale grazie a un sistema di telescriventi e improntata a una forte mobilità del capitale umano.

Nel 1955, in un discorso ai dipendenti a Ivrea, Adriano Olivetti preannunciava la nascita di una nuova sezione di ricerca dedicata a “sviluppare gli aspetti scientifici dell’elettronica”, seguendo l’idea che tre condizioni dovessero essere considerate come strategiche per definire una traiettoria di espansione nel mercato di questo settore, in un contesto internazionale ormai percepito come caratterizzato da crescente competizione e da complementarità e legami significativi con tutti i differenti settori della produzione industriale: la continua innovazione di prodotti e processi, un’organizzazione scientifica dell’impresa, l’acquisizione di una massa dimensionale che consentisse di supportare pesanti investimenti di lungo periodo in capitale umano, fisico e organizzativo considerati come necessari per affrontare la sfida in atto nei settori dell’informatica e dell’elettronica. Si trattava di sfruttare quello che Gallino²³ definisce il circuito virtuoso che si era realizzato tra potenzialità di investimento nella ricerca, dimensioni dell’impresa, forza dell’organizzazione commerciale tra anni quaranta e cinquanta e di direzionarlo verso una sfida strategica che nel medio-lungo periodo avrebbe riconfigurato il core business dell’impresa e in generale tutto il suo assetto organizzativo²⁴. Si trattava, insomma, di sfruttare una posizione di primato soprattutto nel mercato delle macchine per ufficio (macchine da scrivere, da calcolo o contabili, mobili, e così via) che aveva portato la Olivetti a quote di mercato che ancora nel 1964 mostravano cifre impressionanti. Il 27 per cento del mercato mondiale delle macchine da scrivere standard, il 20 per cento del mercato mondiale delle macchine portatili, il 33 per cento di quello delle macchine addizionali. Inoltre, il 90 per cento della quota

²³ Cfr. *Ivi*.

²⁴ Cfr. Giuliana Gemelli, *Un imprenditore di idee. Una testimonianza su Adriano Olivetti*, Intervista a Franco Ferrarotti, Edizioni di Comunità, Torino 2001.

nazionale, il 30 per cento del mercato europeo e sudamericano e la quasi totalità del mercato in Spagna e Messico relativo a produzioni di tipo tradizionale era targato Olivetti²⁵.

In sostanza, le strategie di posizionamento di Adriano nel contesto della produzione industriale legata all'elettronica venivano vissute come un'ulteriore conferma, forse la più radicale, della vocazione non burocratica ma processiva dell'impresa. Le attività di ricerca e sviluppo in campo elettronico erano viste da Adriano come un'ulteriore conferma della capacità della sua impresa di produrre risorse di varietà e ridondanza legate all'internalizzazione e all'amplificazione in impresa di modelli culturali - scientifici di tipo transdisciplinare legati alla produzione di "artefatti complessi", quelli che avrebbero a lungo andare assicurato capacità adattive dell'impresa a un contesto di mercato percepito come sempre più dinamico, instabile e veloce²⁶. Come hanno sottolineato Rycroft e Kash²⁷, in un importante studio sulla sfida della complessità nei processi di innovazione tecnologica e organizzativa, l'artefatto che nasce con la rivoluzione informatica incorpora fattori crescenti di complessità rispetto all'artefatto meccanico, sia a livello di numero di componenti, interazioni fra di esse e flessibilità delle infrastrutture che a livello di processi organizzativi necessari per produrlo.

Come era chiaro nella visione di Adriano e poi di Roberto, la via dell'elettronica avrebbe comportato una profonda re-ingegnerizzazione dell'organizzazione, verso modelli meno burocratici e più sperimentali, con la consapevolezza che il prodotto informatico costituiva un *output* finalizzato al mercato, ma anche uno strumento finalizzato alla gestione dell'impresa stessa. Si trattava di un cambiamento di paradigma tecno-organizzativo di cui Adriano era assolutamente consapevole. Un cambiamento che sintetizzava differenti aspetti: si trattava di una "mutazione genetica" dal punto di vista del paradigma tecno-organizzativo dell'impresa²⁸, quindi di una

²⁵ Lorenzo Soria, *Informatica: un'occasione perduta. La Divisione Elettronica dell'Olivetti nei primi anni del centrosinistra*, Einaudi, Torino 1979, p. 15 e ss.

²⁶ Cfr. Giulio Sapelli, *Economia, tecnologia e direzione d'impresa in Italia*, Einaudi, Torino 1994.

²⁷ Robert W. Rycroft e Don E. Kash, *The Complexity Challenge. Technological Innovation for the 21st Century*, Pinter, New York 1999.

²⁸ Giovanni de Witt, *Dalla meccanica all'elettronica: cronaca di una mutazione genetica*, Fondazione Adriano Olivetti, Archivio Storico Olivetti, 1997.

discontinuità, ma, al contempo, costituiva una sorta di sfida riproduttiva della matrice progettuale che costituiva il patrimonio fondamentale dell'impresa, quindi di una continuità.

Non c'è dubbio, infatti, che la prevalenza dell'assetto tecnologico organizzativo originario, centrato sulla meccanica, aveva prodotto una cristallizzazione di mappe cognitive, regole costitutive definitorie di tipo operativo e un irrigidimento della divisione del lavoro all'interno dell'impresa che sarebbe stata sconvolta dall'internalizzazione, dal radicamento e l'amplificazione di un paradigma operativo, concettuale e organizzativo come quello legato all'elettronica. Come si vedrà in seguito, la strategia olivettiana in origine era quella di una ridefinizione alla radice del "nucleo tecnico" costituitosi nei decenni precedenti, quello che aveva costituito la fortuna e le caratteristiche altamente performanti dell'impresa nel corso degli anni quaranta e cinquanta, ma che iniziava a venire percepito come potenziale fonte di *lock-in* organizzativo nel lungo periodo e, soprattutto, come difficoltosamente replicabile in un contesto di mercato altamente competitivo come quello elettronico.

Del resto, è evidente che sin dagli anni cinquanta, per disegno orchestrato direttamente da Adriano, si erano sviluppate significative iniziative finalizzate a una rilevante diversificazione delle strategie di mercato dell'impresa, con la transizione dalla meccanica all'elettronica, sino anche a una ridefinizione delle sinergie tra ricerca scientifica e applicazioni industriali in impresa. Si pensi alla fondazione a New Canaan nel Connecticut nel 1952 del Laboratorio di Ricerche Elettroniche, una sorta di osservatorio con funzione di monitorare gli sviluppi tecnologici nel campo dell'elettronica e dell'elaborazione automatica dell'informazione in contesto americano. Si pensi alla convenzione firmata nel 1956 con l'Università di Pisa per la costituzione della CEP, voluta in prima persona proprio da Roberto Olivetti e alla fondazione nel 1957 della SGS (Società Generale Semiconduttori) e della Divisione Elettronica Olivetti, con l'obiettivo di internalizzare, razionalizzare e amplificare in senso organizzativo tutte le attività di ricerca e sviluppo avanzato connaturate alla progettazione di grandi calcolatori. Si pensi ai risultati conseguiti con

l'ELEA 9003, uscita dai lavori di ricerca e sviluppo del Laboratorio di Barbacina e dall'industrializzazione realizzata a Borgolombardo, prima calcolatrice commerciale al mondo completamente transistorizzata, figlia dell'ELEA 9001, ancora interamente a valvole, e della ELEA 9002, a tecnologia ibrida. Si pensi, infine, alla strategia non solo di creazione di sinergie istituzionali *knowledge-based* dal basso, cioè dirette a tracciare reti dirette tra mondo della ricerca e universo delle applicazioni industriali e di *business*, ma anche a radicare queste sinergie nel contesto italiano, stimolando la formazione, qualificazione e accumulazione di risorse e competenze interne espresse grazie all'attività di giovani ricercatori, fisici e ingegneri prevalentemente italiani. Si tratta, insomma, di un set coerente di iniziative innervate da un'idea di fondo: pensare che l'innovazione tecnologica legata all'elettronica avrebbe consentito di riprodurre la matrice olivettiana, vale a dire quella propria di un'impresa processiva capace di riprodurre la sua grammatica generatrice, cioè l'insieme di caratteristiche morfogenetiche e l'attitudine sperimentale che la distinguevano come impresa innovativa ad alta qualità, adattando la sua architettura organizzativa anche al nuovo contesto tecnologico.

1.4 Roberto Olivetti e la crisi interna: le resistenze del nucleo tecnico e i problemi di *governance*

Se questo era grosso modo il contesto di un'impresa ad alto potenziale di integrazione negli anni di Adriano, le vicende ricordate da Roberto, che negli anni successivi alla scomparsa del padre ricoprì la carica di amministratore generale delegato aggiunto ma non riuscì mai a divenire Presidente della Società, prendono avvio dalla lacerante divisione del gruppo familiare che controllava l'impresa. Questa lacerazione costituì il primo fronte della crisi di successione connaturata alla *leadership* d'impresa, laddove essa si configurava come una sorta di "bottega multinazionale", per usare la definizione proposta da Lorenzo Soria, cioè una impresa di dimensioni multinazionali ma con una struttura azionaria composta

prevalentemente (al 70 per cento) da azioni ordinarie con diritto di voto nelle mani dei sei rami familiari in cui si trovava diviso il pacchetto azionario degli eredi di Camillo Olivetti.

La divisione intra - familiare venne ancor più enfatizzata dalla decisione del presidente Giuseppe Pero, un uomo che le biografie definivano come molto vicino alla famiglia di Adriano, ma la cui scelta non poteva che rappresentare il frutto di un compromesso fra gli eredi, “un compromesso che - come annota Roberto - risultò fallimentare, perché, con l’idea di accontentare tutti, distribuì cariche e quindi funzioni manageriali ai diversi membri della famiglia, creando le premesse per la ramificazione delle discordie nell’ambito dei dirigenti della società” e che finì col generare una situazione di crescente instabilità rispetto al mercato azionario. Tale situazione raggiunse la sua fase più critica nei primi mesi 1963, quando Roberto avviò con il presidente della Comit Mattioli, concrete trattative “per la formazione di un gruppo che potesse acquisire il 50 per cento delle azioni della famiglia allo scopo di rendere governabile la società e di permettere alla famiglia di pagare i debiti bancari accesi durante gli ultimi aumenti di capitale, inerenti l’esercizio 1962”. Gli evidenti problemi di finanziamento e la perdita di valore del titolo in borsa (il titolo Olivetti era a 11.000 lire nel maggio del 1962, 8000 ad agosto, 5000 a chiusura anno), si intrecciavano con un imprevisto trend di stagnazione del mercato, con sensibile calo della domanda sia a livello nazionale sia a livello internazionale e con un rallentamento progressivo del tasso di crescita (7.1 per cento nel 1961, 6.2 per cento nel 1962, 5.5. per cento nel 1963, 2.7 per cento nel 1964), con alcune iniziative sulle importazioni attivate dai paesi sudamericani, Brasile e Argentina in testa. Queste iniziarono a pretendere depositi cauzionali in dollari che bloccavano quasi completamente i profitti dell’impresa in un’aerea di mercato dove l’export dell’Olivetti era sempre stato alto e stabile²⁹.

Le trattative furono interrotte dalla famiglia che, secondo Roberto “temeva che egli venisse indicato dal gruppo di intervento come fiduciario”. Il sostegno di Gino Martinoli e le sue pressioni su Pero perché accettasse la logica del rinnovamento attraverso il “trapasso dei poteri da una generazione all’altra”, svecchiandone i quadri e ridando

²⁹ Lorenzo Soria, *Informatica: un'occasione perduta. La Divisione Elettronica dell'Olivetti nei primi anni del centrosinistra*, cit., pp. 26.27.

dinamismo e vigore a una ormai evidente “stabilizzazione del livello tecnologico dell’azienda in evoluzione troppo lenta rispetto agli uomini di valore e ai mezzi di cui dispone”, non ebbe alcun seguito. Eppure Martinoli era stato molto esplicito nell’evidenziare che già Adriano Olivetti aveva avuto sentore del pericolo di stabilizzazione che stava trasformando il gruppo tecnico pilota nel settore della meccanica, il glorioso e innovativo ufficio progetti della meccanica, in una direzione d’impresa tendenzialmente asfittica in cui “soluzioni pilota immaginate dai tecnici ed ingegneri non vanno oltre la realizzazione dei modelli”³⁰.

Si tratta del secondo fronte ‘interno’ della crisi della Olivetti nel corso degli anni sessanta, forse di quello più rilevante: la tendenza alla ruotizzazione cognitiva e organizzativa dell’impresa olivettiana, avvitata intorno al nucleo tecnico legato ad una infrastruttura di conoscenze, relazioni e filosofie progettuali connaturate al paradigma tecnologico meccanico. Come sottolineato da numerosi classici della teoria dell’organizzazione³¹, un’impresa sviluppa nel corso del tempo dei meccanismi organizzativi autopoietici che sono orientati alla cosiddetta “protezione del suo nucleo tecnico”, cioè dell’insieme di conoscenze che sono riconosciute come patrimonio distintivo dall’impresa medesima, attraverso l’isolamento delle *core capabilities* sviluppate nel corso del tempo rispetto all’influenza di fattori esterni considerati come “una messa a repentaglio” della sua coerenza epistemologica. Si potrebbe dire che il caso delle resistenze del nucleo tecnico costruito attorno agli ingegneri meccanici della Olivetti, in assenza di una solida e coerente forza progettuale legata alla visibilità di una *leadership* autorevole, possa essere considerato come un caso emblematico di *lock-in* cognitivo e organizzativo, di inerzia strutturale di un’impresa che finisce con l’avvolgersi nel bozzolo del suo tradizionale nucleo tecnico.

Questa interpretazione è suffragata dall’impegno progettuale di Roberto Olivetti, dalla sua attività di monitoraggio riflessivo sull’impresa, dalla sua capacità, in linea con l’impostazione originaria di

³⁰ Gino Martinoli, Lettera a G. Pero, Archivio Storico Olivetti, Fondo Roberto Olivetti, 27 dicembre 1952, p. 3.

³¹ Cfr. James D. Thompson, *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York 1967; Richard William Scott, *Organizational Structure*, in “Annual Review of Sociology”, 1, 1975.

Adriano, di sviluppare riflessioni sia retrospettive sia prospettiche sul futuro dell'impresa, sulle strategie da perseguire, sull'importanza di insistere sul cambiamento e l'innovazione in un contesto ambientale profondamente competitivo. Non a caso, in appoggio alla progettualità di Roberto, Martinoli sollevava proprio il problema del coordinamento tra organizzazione e gestione finanziaria e contabile e poneva l'accento sulla necessità di una *leadership* che coordinasse le diverse componenti e gerarchie aziendali senza centralizzarle in un apparato burocratico, realizzando sul piano delle strategie produttive una suddivisione per unità di prodotto e non solo per funzioni. Si trattava del tentativo di far passare in modo non invasivo ma alla lunga pervasivo e radicale il progetto di una profonda alterazione del “nucleo tecnico” dell'impresa. Dalla fine del 1962 la situazione complessiva dell'impresa cominciò a divenire sempre più critica. Va detto che sin dall'aprile del 1961 Roberto aveva lanciato un grido di allarme sulle modalità di gestione in un documento riservato in cui venivano fatti concreti rilievi “al troppo superficiale bilancio preventivo in corso”. Roberto indicava tra i fattori di indebolimento il fatto di avere considerato la rete commerciale della Underwood, acquisita dalla Olivetti, pochi mesi prima della scomparsa di Adriano, “un'entità solida” e nell'aver estrapolato un modello di organizzazione commerciale valido per l'Italia in una situazione completamente diversa come quella del mercato statunitense, basandosi quasi esclusivamente sulla conduzione di personale dirigente italiano. Come ricorda Soria, dal settembre del 1959 al 1963, la partecipazione della Olivetti alla proprietà della Underwood passava dal 34 per cento iniziale al 91 per cento, con investimenti comunicati ufficialmente dall'azienda a livello di 48 milioni di dollari e un impegno diretto di capitale umano altissimo:

“non si trattò comunque solo di un impegno di ordine finanziario. Per molti anni gli uomini migliori della Olivetti dovettero restare negli Stati Uniti a risanare quella casa pericolante che era la Underwood, la quale venne ricostruita completamente, dagli impianti alla impalcatura amministrativa alla struttura commerciale. In particolare, la Olivetti credé che il metodo di vendita ‘a porta a porta’, che essa stessa aveva importato in Italia proprio dagli Stati Uniti sarebbe stato il più adatto

per allargare la propria presenza in quel mercato. Ironicamente, però, una volta riesportata in America, i dirigenti dell'Olivetti dovettero constatare che questa tecnica era stata superata: considerato il costo del lavoro negli USA, si rivelò anzi una follia”³².

Sebbene i risultati di un'*audit* compiuto alla fine del 1963, per misurare gli effetti a medio termine dell'acquisizione fossero tutt'altro che sconcertanti, è tuttavia evidente che la situazione che si venne a delineare pesò in modo rilevante soprattutto sui settori innovativi e questo risultò sotto molti aspetti paradossale perché l'*audit* indicava proprio in questi ultimi il fattore di incremento dell'impresa valutando la possibilità di eliminare le perdite commerciali, mediante una “distribuzione [...] di apparecchiature elettroniche periferiche che si stanno attualmente sviluppando [...]. Abbiamo ragione di credere – concludeva il rapporto - che con una direzione efficiente un finanziamento adeguato e una politica aggressiva di vendite, il gruppo ICO potrà dal 1965 in poi ritornare al suo sviluppo precedente.”

Queste valutazioni riprendevano l'orientamento strategico indicato da Roberto Olivetti nella sua *Nota integrativa al bilancio preventivo per l'esercizio 1961*³³, in cui indicava che per “contrastare la concorrenza della IBM ed in relazione alla previsione di un disavanzo di 2 miliardi sugli utili dell'impresa e soprattutto per mantenere il carattere propulsivo dell'elettronica (rispetto alla quale prevedeva un investimento di 800 milioni contro i 500 della meccanica) sarebbe stato opportuno progettare “la cessione della divisione elettronica per i grandi elaboratori, cercando la formazione di una società integrata ad altra industria del settore, mentre si proponeva il potenziamento dell'attività elettronica nei settori delle macchine da calcolo individuali e sistemi periferici”.

In una nota successiva, datata dicembre 1962, Roberto Olivetti indicava la necessità di “avviare trattative con industrie francesi e tedesche per la nascita di una grande industria europea, limitatamente ai grandi calcolatori elettronici per fronteggiare adeguatamente la

³² Lorenzo Soria, *Informatica: un'occasione perduta. La Divisione Elettronica dell'Olivetti nei primi anni del centrosinistra*, cit., p. 17.

³³ Cfr. Roberto Olivetti, *Nota integrativa al bilancio preventivo per l'esercizio*, Archivio Storico Olivetti, 1961; Roberto Olivetti, *Lettera a Giuseppe Pero*, Archivio Storico Olivetti, Fondo Roberto Olivetti, 17 aprile 1961.

concorrenza internazionale”³⁴. Anche in questo senso, la risposta alla sfida americana non stava nel ripiegamento dell’impresa sul tradizionale “core business”, ma nel rilancio di una strategia internazionale che rifletteva la capacità di Roberto di analizzare le caratteristiche globali della competizione nel settore più vivo dell’innovazione e del cambiamento, quello dell’elettronica appunto. Egli inoltre indicava le linee di una riorganizzazione dell’impresa basata su diverse direzioni generali articolate per prodotti. La direzione *Progetti e studi macchine per scrivere*, sotto la direzione ‘storica’ di Natale Cappellaro, la direzione *Progetti e studi per apparecchiature di sistemi periferici* sotto la responsabilità di Piergiorgio Perotto, la direzione *Progetti e studi per apparecchiature elettromeccaniche per sistemi centrali*, coordinata da Franco Garella e la direzione *Progetti elettronici e sistemi centralizzati*, affidata a Guido Sacerdoti che aveva il compito di occuparsi anche dello studio dei linguaggi automatici e quello di coordinare la direzione dei laboratori elettronici e fisici.

Ad eccezione di Cappellaro che faceva parte della vecchia guardia dei tecnici che si erano formati sul campo, tutti gli altri erano giovani ingegneri, molti dei quali avevano fatto parte del gruppo coordinato da Mario Tchou, scomparso tragicamente alcuni mesi prima della redazione del documento di Roberto. Roberto indicava, inoltre, l’opportunità di correlare l’evoluzione organizzativa nel settore tecnico con un’analogia evoluzione nel settore commerciale, che avrebbe dovuto inglobare il settore delle direzione *Macchine contabili* in una direzione più ampia, portando alla costituzione di una divisione *Sistemi periferici*. Egli progettava inoltre la creazione di una divisione *Comunicazioni* che avrebbe dovuto raggruppare “tutte le attività di progettazione e produzione e di sviluppo commerciale di tutte le attività inerenti le comunicazioni, ivi compresi i terminali, anche se questi ultimi , per motivi di omogeneità di produzione verranno prodotti dalla Divisione sistemi periferici”³⁵.

Tale orientamento programmatico teneva indubbiamente conto del fatto che nel settore dei grandi calcolatori l’IBM aveva rapidamente soppiantato l’Olivetti, avvalendosi anche di un processo di rapido

³⁴ Roberto Olivetti, *Provvedimenti a breve e medio termine*, Archivio Storico Olivetti, Fondo Roberto Olivetti, dicembre 1962, p. 2.

³⁵ *Ivi*, p. 12.

inserimento e ramificazione nelle principali strutture di ricerca e programmazione universitaria, anche europee. Si pensi al caso dell'Università di Pisa, dove un nucleo di normalisti, tra in quali due dirigenti della stessa IBM, Carlo Santacroce e Sergio Fubini, furono i vettori nei primi anni sessanta di una solida alleanza tra l'ateneo pisano e il colosso americano. Non a caso, l'IBM scelse proprio l'Italia come luogo di elezione per le sue donazioni europee che portarono all'installazione presso l'ateneo di Pisa di due calcolatori 7090.

La memoria di Roberto è centrata sulla ricostruzione degli eventi che prepararono e seguirono l'azione del gruppo di intervento, conclusasi con la cessione dell'elettronica Olivetti alla GE, nel 1964, dopo un periodo di drammatico crescendo delle tensioni interne all'impresa, caratterizzato dal venire meno della tensione etica ideale e sociale che la caratterizzava e dai tentativi di Roberto di mostrare alla famiglia, agli azionisti e ai dirigenti che “il concetto di decisione di una sola persona non vuole dire necessariamente accentramento”, ma piuttosto capacità di scelta delle responsabilità dei diversi settori dell'impresa, eliminando ogni possibilità di ingerenza nella conduzione dell'azienda, se non sulla base della rigorosa delimitazione delle competenze. Per puntare a una ridefinizione del nucleo tecnico dell'impresa in linea con l'idea di impresa processiva che stava all'origine della matrice olivettiana, e di fronte alla dissoluzione dei capitali decisionali e manageriali seguita alla morte di Adriano, non c'erano altre vie per Roberto se non quelle di accreditare una sua capacità di *leadership* a tutto campo in linea con l'esercizio olistico di Adriano.

La lettera inviata da Roberto ai membri della famiglia nel luglio del 1962, alla vigilia di un drammatico e decisivo consiglio di amministrazione, ha da questo punto di vista il tono di un ultimo appello, sostenuto da una programmazione dettagliata e certamente non dettata da istanze di “straordinarietà”. L'obiettivo strategico era la definizione dell'assetto multi - divisionale dell'impresa, in linea con le trasformazioni morfologiche del *big business* americano di quei decenni. Olivetti individuava l'aspetto positivo connesso al rischio di questa trasformazione nel fatto che essa avrebbe permesso di dare una risposta evolutiva a due problemi fondamentali: innanzitutto al

“disagio di tutti i dirigenti per mancanza di una direzione programmatica a lunga scadenza con [...] conseguenti effetti di rivalità individuali”; in secondo luogo all’abbassamento dei rendimenti marginali, in conseguenza dell’indeterminazione crescente dei programmi di produzione e della latenza di decisioni strutturali, che lo sviluppo del settore dell’elettronica rendeva drammaticamente inevitabili. Questo non solo nel settore specifico ma in tutta l’impresa, in relazione al “dimensionamento e al grado di autonomia delle varie unità operative”, correlato all’introduzione su larga scala di apparecchiature elettroniche specializzate, capaci di realizzare automaticamente complessi cicli di produzione di parti, di montaggio e di assemblaggio e con un conseguente accentramento ad Ivrea e un incremento di scala di quanto era stato sperimentato precedentemente nei laboratori di Borgolombardo.

In definitiva, ciò che Roberto indicava non era soltanto il potenziamento dell’elettronica come *core business* dell’impresa, ma la sua percezione di vettore di trasformazione organizzativa dell’impresa. E questo non solo nel settore della produzione, ma anche in quello dell’amministrazione e del controllo aziendale, con rilevanti effetti anche sul piano delle relazioni industriali, per quanto riguarda la riduzione dell’automatismo delle funzioni produttive e la crescita di una ‘classe di persone consapevoli’ non più “ripetitori di operazioni predeterminate” ma persone che esplicano lavoro intelligente. Nello stesso documento Olivetti proponeva anche l’assorbimento dell’organizzazione Underwood international nell’Olivetti, “così da chiudere per sempre parole sue - un equivoco insostenibile sia presso la clientela che nell’interno dell’organizzazione”. A tale processo si sarebbe dovuta affiancare la ristrutturazione delle consociate in particolare quelle inerenti il settore dell’elettronica costituendo una piena fusione della Olivetti Bull oppure creando una nuova Società Olivetti - elettronica che avrebbe dovuto assorbire l’unità di Borgolombardo.

Un’attenzione particolare avrebbe dovuto essere rivolta alla Società Generale Semiconduttori, acquisita dalla Olivetti nel 1957 e che avrebbe dovuto costituire il punto di collegamento col mondo della ricerca più avanzata nel settore. Su una linea che ricalcava da vicino la

visione organizzativa di Adriano, Roberto sollecitava la creazione di un gruppo di consulenza permanente formato da sociologi ed economisti di valore per verificare attraverso l'ausilio di dati prodotti all'esterno dell'impresa se la programmazione generale fosse adeguata alle mutevoli condizioni del mondo economico, sociale e tecnico. "Occorre sapere - scriveva - se la velocità delle evoluzioni previste è adeguata all'evoluzione generale della civiltà", monitorizzando il processo di evoluzione organizzativa dell'impresa. Si trattava quindi uno sforzo progettuale a vasto respiro orientato a rilanciare in nuova forma la originaria matrice olivettiana all'interno della sfida tecnologica e organizzativa costituita dall'elettronica non solo come prodotto dell'organizzazione, ma anche processo dell'organizzazione. Vale la pena di ricordare che, rispetto agli altri azionisti della famiglia, Roberto non sembrava essere, almeno apparentemente, in una posizione di completo isolamento. Dino Olivetti, ad esempio, sosteneva la sua linea di divisionalizzazione dell'impresa e la necessità di investire sull'elettronica, ma lo faceva in una direzione programmatica diversa da quella auspicata da Roberto stesso. In una lettera del dicembre 1962, Dino indicava che, piuttosto che incrementare la produzione di calcolatori di piccole dimensioni, era necessario espandere il mercato europeo dell'ELEA, considerato come il cuneo del rapido incremento delle vendite di tutti gli altri prodotti. Egli indicava in Ugo Galassi la persona a cui affidare questo tipo di operazione. Alla sua proposta, Roberto faceva seguire la circolazione di un documento redatto dalla società di consulenza Arthur Little sul mercato dei semiconduttori in Europa che mostrava un forte incremento dei mercati in questo settore della produzione in tutti i maggiori paesi Europei. Va detto inoltre che nei primi mesi del 1963 egli entrava in una situazione di collisione con Galassi, il quale aveva dato della situazione di mercato della Olivetti negli Stati Uniti una rappresentazione a tinte fosche, come se essa si trovasse sull'orlo di un collasso pressoché irrimediabile. Una situazione che Olivetti non condivideva non solo a seguito dell'*audit* appena realizzato, ma anche in sede di bilancio consuntivo che, per il 1963, indicava un fatturato

effettivo del +8,3³⁶.

Scriveva Roberto a Galassi: “mi rifiuto di pensare che la nostra Società si trovi in difficoltà a collocare nei prossimi sei mesi 8000 elettriche, qualche migliaio di Studio e di Elettrosomma 22”³⁷. Roberto indicava con fermezza la necessità immediata di “far cessare questa assurda vita alla giornata concentrando le energie nella sede centrale ed elaborando politiche a medio e lungo termine atte a correggere l’andamento attuale”. Il catastrofismo di Galassi trovò un terreno fertile nella drammatica situazione del mercato azionario che portò ad un incontenibile indebitamento dei maggiori azionisti nei confronti delle banche. Gli aumenti di capitale avvenuti tra il 1958 e il 1964, da 10 a 60 miliardi, obbligarono gli azionisti della famiglia ad indebitarsi con le banche, dando come pegno le vecchie azioni.

1.5 Normalizzazione dell’eccezione olivettiana e depotenziamento di un nucleo competitivo: la divisione elettronica alla GE

Bruno Visentini, chiamato a consulto dalla famiglia Olivetti confermò “la notevole gravità sia sul piano industriale sia sul piano finanziario” della situazione dell’impresa³⁸, peraltro inasprita dal fatto che, scaduto il mandato di Pero, era necessario arrivare in tempi rapidi alla nomina di un nuovo presidente. Roberto aveva sperato di raggiungere un accordo che prevedesse l’acquisizione di un pacchetto azionario pari al 20-25% da parte di un gruppo finanziario esterno alla famiglia. Ma la soluzione adottata, che rispecchiava in pieno le indicazioni di Visentini risultò ben più drastica ed ebbe immediate ripercussioni proprio sul settore strategico legato all’elettronica. La nomina di un gruppo di intervento formato da FIAT, IMI, Pirelli, Centrale e Mediobanca ebbe come premessa e come vincolo la cessione alla GE della Divisione Elettronica. Una cessione che comportava un investimento di circa 12 milioni di dollari per la GE, a titolo di un controllo del 75 per cento

³⁶ Roberto Olivetti, *Relazione al consiglio di Amministrazione del 20 gennaio 1964 sull’andamento della Società al 31 dicembre 1963*, Archivio Storico Olivetti, Carteggio Roberto Olivetti 1964, p. 2.

³⁷ Roberto Olivetti, *Lettera a Ugo Galassi*, Archivio Storico Olivetti, Fondo Roberto Olivetti, 28 maggio 1963.

³⁸ Bruno Visentini, *Lettera ai membri della famiglia Olivetti*, Archivio Storico Olivetti, Fondo Roberto Olivetti, 23 gennaio 1964.

del capitale della Olivetti, che, contestualmente alla operazione con la Bull, rivelò ben presto una debole coerenza strategica.

La strategia della cessione alla GE, che comportava, nel caso dell'Olivetti semplicemente uno “svuotamento” e “isolamento” delle attività di ricerca e sviluppo condotte all'interno dell'impresa, che aveva fatto emergere scioperi e problemi di relazioni industriali con i sindacati, dato che la direzione incoraggiava dimissioni di personale, anche qualificato, si risolse ben presto nel coinvolgimento dell'Olivetti nella crisi della System Division della GE, l'anello debole dell'impresa, sia in termini di quote di mercato che in termini di perdite dirette (nel 1966, le perdite del settore elettronico della multinazionale ammontavano a 110 milioni di dollari).

In realtà, dal punto di vista del progetto di espansione sul mercato europeo della GE, l'acquisto di Olivetti e Bull, due imprese che potevano essere definite a “ciclo completo”, concorrenti della divisione elettronica della GE, pareva sin da subito una strategia fallimentare. Non tardò di molto, infatti, la cessione della quota di minoranza della Olivetti alla GE e la cessione nel 1970 da parte di quest'ultima alla Honeywell della cosiddetta Information System, in pratica la ex Divisione Elettronica dell'Olivetti³⁹.

Chiaramente, l'operazione Olivetti - GE si era consumata in una situazione di assoluta debolezza della Società tale da pregiudicare qualsiasi forma di negoziato, cioè in circostanze “di non libertà”, come sottolineava lo stesso Roberto Olivetti in una lettera a Visentini del maggio 1964. Roberto constatava come “oltre a questa situazione di disagio vi fosse stata nella trattativa un'ulteriore sgradevole circostanza: la necessità di mantenere nell'ambito dell'organizzazione Olivetti e nei confronti del presente consiglio un'assoluta riservatezza per i motivi politici romani a lei ben noti”⁴⁰.

Quest'ultima allusione alle pressioni romane sembrerebbe dare qualche sostegno alla tesi che nella vicenda pesarono forze politiche complesse, non esclusi gli ambienti dell'ambasciata americana, tradizionalmente avversi dagli anni della Luce agli orientamenti di

³⁹ Lorenzo Soria, *Informatica: un'occasione perduta. La Divisione Elettronica dell'Olivetti nei primi anni del centrosinistra*, cit., p. 97 e ss.

⁴⁰ Roberto Olivetti, *Lettera a Bruno Visentini*, Archivio Storico Olivetti, Fondo Roberto Olivetti, 14 maggio 1964, p. 2.

Olivetti. Va detto tuttavia che sarebbe fuori luogo, dal punto di vista della ricostruzione storica, avvalorare la tesi di un complotto politico volto a neutralizzare la sfida olivettiana ai colossi dell'elettronica statunitense, correlando meccanicamente la vicenda di Ivrea con quella della penetrazione della IBM nella cittadella pisana. In realtà, si trattò piuttosto del concatenarsi di una serie di circostanze e di eventi concatenati che finirono col convergere e portarono a quello che si abbiamo definito un processo di 'normalizzazione' dell'eccezionalità dell'esperienza olivettiana nel suo complesso all'interno del quadro tipico del capitalismo italiano del dopoguerra.

Una "normalizzazione" che peraltro era discussa e di fatto avvalorata anche, se in termini differenti da quelli del gruppo di intervento, anche da altri protagonisti della vita politica. Nel marzo del 1964 si discuteva un'interpellanza alla Camera presentata da Giancarlo Pajetta, Luciano Barca ed Egidio Sulotto del PCI, nella quale si chiedeva al presidente del consiglio, al ministro del bilancio, al ministro delle partecipazioni statali e a quello dell'industria un intervento diretto dell'IRI per garantire un controllo politico della proprietà del gruppo Olivetti. Nell'aprile del 1964, giornali come l'"Espresso" caldegiavano l'intervento del gruppo di controllo di fronte all'incapacità della famiglia Olivetti di assicurare solide basi per lo sviluppo dell'impresa. Il tutto condito da una fiducia nel potere regolativo e benefico della mano pubblica che caratterizzava gli anni del primo centrosinistra. In realtà, già a pochi mesi dall'insediamento del gruppo di intervento, ci si era accorti che l'impresa non era assolutamente nelle condizioni finanziarie e organizzative che la pubblicistica e gli organi politici avevano reso pubbliche: le vendite erano già aumentate del 8 per cento, la Underwood era tornata in attivo, la Programma 101 aveva un buon successo, nel 1965 tornavano dividendi da ridistribuire.

Abbiamo già accennato al fatto che all'inizio degli anni sessanta l'IBM, grazie alla mediazione di autorevoli scienziati della Normale, aveva sviluppato un solido tessuto di relazioni con l'ateneo pisano. Nel 1965 la IBM decise la donazione di tre centri di calcolo elettronico dotati di macchine 7090 a tre Università europee Londra, Copenaghen e Pisa. Il centro di Pisa, chiamato CNUCE (Centro Nazionale Universitario di

Calcolo Elettronico) venne inaugurato nel 1965 con la partecipazione del Presidente della Repubblica Italiana Giuseppe Saragat e di molte autorità del Ministero Italiano per l'Educazione. La IBM Italia contribuì alla donazione fondando un centro a Pisa, chiamato Centro Studi IBM, che aveva lo scopo di occuparsi degli aspetti accademici e scientifici del calcolo elettronico.

Questo processo di penetrazione dell'IBM nel nucleo originario dell'elettronica Olivettiana fu indubbiamente favorito dalla delicata transizione all'interno dell'impresa di Ivrea, in cui l'ostracismo silenzioso dei tecnici e dei progettisti del settore meccanico, ormai trasformati da pionieri dell'innovazione Olivettiana degli anni cinquanta in un potente gruppo di pressione interno, si era andata rapidamente trasformando in aperta ostilità nei confronti dei giovani ingegneri elettronici, soprattutto a seguito dei progetti di Roberto di internalizzare la divisione elettronica nella sede centrale dell'impresa. Questo aspetto è stato fortemente sottolineato da Perotto come elemento decisivo nel delinearci dello scenario di crisi dell'Olivetti⁴¹, il quale sottolinea come nessuna delle due operazioni volute da Adriano e perseguite con determinazione da Roberto, la stabilizzazione della Underwood e il potenziamento dell'elettronica fosse condivisa dall'*establishment* dell'azienda, abituato ai profitti derivati dal grande successo mondiale della Divisumma 24, “calcolatrice uscita dalla magia matita di Natale Capellaro (un geniale operaio, scoperto da Adriano e da questi nominato direttore generale). Mentre, però, l'acquisizione della Underwood era, bene o male accettata [...] in quanto conforme a una certa normale politica di espansione commerciale nei settori tradizionali dell'azienda, quello che non andava giù ai conservatori era l'avventura dell'elettronica, vista come un settore pericoloso e incerto”. Secondo Perotto, Adriano prima e Roberto poi, nel solco tracciato dal padre, videro nell'informatica un ruolo di “scienza regolatrice e creatrice di un superiore ordine estetico in un campo immateriale come quello dell'informazione, così come l'urbanistica e l'architettura lo sono nel progetto delle città”. Perotto è convinto che la cessione della divisione elettronica Olivetti, avvenuta in tragica e assurda coincidenza con l'avvio della rivoluzione

⁴¹ Pier Giorgio Perotto, *L'invenzione del personal computer, una storia appassionante mai raccontata*, cit.

microelettronica mondiale, si sia delineata per la precisa determinazione dei poteri forti della finanza e dell'industria nazionale sostenuta dalla totale indifferenza delle forze politiche e cita una dichiarazione perentoria di Valletta: “la società di Ivrea è strutturalmente solida e potrà superare senza grandi difficoltà il momento critico. Sul suo futuro pende però una minaccia, un neo da estirpare: l'essersi inserita nel settore elettronico, per il quale occorrono investimenti che nessuna azienda italiana può affrontare”.

La strategia conseguente fu in realtà quella di un rilancio generale di tutti i prodotti meccanici. La cosa fu pensata in grande stile, organizzando una presentazione alla mostra internazionale dei prodotti per l'ufficio, nell'ottobre del 1965 a New York, dove però accadde un evento inatteso, frutto della pervicacia di Perotto e del suo sparuto gruppo di progettisti. Confinati in un piccolo laboratorio di Milano, “in territorio ormai della GE, (perché se agli americani ero invisibile, il clima ad Ivrea, tempio della meccanica, non era molto migliore)”⁴², il *team* degli elettronici sopravvissuti alla cessione fece germogliare e realizzò una piccola grande idea quella del computer personale. Come ricorda Perotto:

“l'imbarazzo e l'indifferenza con cui il nuovo *management* accolse la notizia dell'imprevista epifania emersa dalle stive dell'azienda ebbero almeno il merito di portare a una timida ma positiva decisione: quella di esporre la nuova macchina, come puro modello dimostrativo, in una saletta riservata della mostra newyorkese. Quello che successe alla fiera fu però straordinario e sconvolgente: il pubblico americano capì perfettamente quello che il *management* dell'azienda non aveva capito, ossia il valore rivoluzionario della Programma 101; trattò con assoluta indifferenza i prodotti meccanici esposti in pompa magna e si assiepò nella saletta per vedere quello che il nuovo prodotto era in grado di fare. La stampa, specializzata e non, segnò con i suoi articoli entusiastici il successo di una presentazione e di un evento non voluto. In pratica, il nuovo computer fu letteralmente risucchiato dal mercato: si può dire che non fu venduto, fu solo comprato!”⁴³.

Ma anche in questo caso si trattò di un'epifania, che venne privata della

⁴² *Ivi*, p. 27.

⁴³ *Ivi*, p. 28.

sua stella cometa. La mancata o comunque ridottissima commercializzazione del prodotto fu il risultato di quanto era accaduto nei mesi precedenti nel *management* dell'impresa. Dopo l'installazione del gruppo di intervento Roberto, che forse nutriva qualche illusione sul fatto di potere ancora mettere d'accordo le diverse anime dell'impresa, tentò di convincere Visentini e Cuccia dell'opportunità di creare una doppio carica di Amministratore Delegato, una espressa dall'interno dell'impresa e una nominata dal gruppo di intervento. "Il nostro scopo - scriveva Roberto a Cuccia nell'aprile 1964 - è non solo di fornire una serie di terapie caso per caso, ma anche di aggiornare e sviluppare le *policies* e le strutture della Società nel momento in cui essa compie il passo definitivo della propria evoluzione da ditta originariamente eporediese a organizzazione internazionale, da azienda fondamentalmente familiare a Società pubblica".

La strategia di Olivetti era di evitare l'effetto nicchia e di realizzare un rilancio su larga scala che però non teneva conto di alcuni fattori strutturali e, in particolare, della volontà espressa dal gruppo di intervento di operare il riassorbimento dell'Olivetti nel normale alveo del capitalismo italiano, basato su forme di sviluppo e di reclutamento per ascrizione e sulla valorizzazione di un ceto manageriale portatore di una cultura contabile e quantitativa. Tale cultura tendeva a ridurre l'impresa alla componente spesso mistificatoria ed univoca dei numeri. Ovvero, in modo del tutto speculare, riduceva il mondo aziendale alla dimensione totalizzante delle gerarchie verticali, centrate sui meccanismi di potere piuttosto che sulla costruzione di assetti comunicativi che favorissero la collaborazione tra i vari settori dell'impresa. Il *manager* confacente a questo tipo di cultura, sottolineava Perotto con un certo sarcasmo, si limitava "ad utilizzare solo due operazioni, l'addizione in periodi di boom e la sottrazione in periodi di crisi".

Non fu un caso, che l'isolamento non solo "geografico" del gruppo che afferiva alla Divisione Elettrica, in concomitanza con il *battage* propagandistico sulla crisi dell'impresa, si trasformasse in uno strumento di rivendicazione per i dirigenti "contabili" e per il gruppo dei "meccanici". Come ricorda Soria, citando lo stesso Roberto Olivetti, quando la società si era trovata in mezzo a difficoltà

finanziarie, nel fuoco di tiro delle polemiche politiche, con un'immagine che sembrava far presagire una crisi strutturale, "ai dirigenti di Ivrea [quelli che erano espressione di una cultura meramente contabile e quantitativa] non parve vero di poter scaricare le loro colpe e i loro errori sulle attività e sui responsabili del settore elettronico. La divisione, cioè, divenne il capro espiatorio di una classe dirigente che doveva e voleva salvarsi"⁴⁴.

Invano Roberto cercò di convincere il nuovo *top management* a operare una distinzione tra la funzione di programmazione dell'attività a medio e lungo termine e la funzione operativa, tesa ad assicurare il raggiungimento dei risultati della gestione di esercizio, affidando la prima ad un Vice-Presidente (al quale avrebbe dovuto essere affidata anche la direzione dell'elettronica) e la seconda a due amministratori delegati. Olivetti sperava, in tal modo, di poter rafforzare, internalizzandola nell'assetto della Società, una sua intuizione davvero anticipatrice, attraverso la quale intendeva realizzare la trasformazione dell'elettronica nel *core business* dell'impresa come già ricordavamo. Roberto che come si è detto aveva fondato in Italia, assieme all'americana Fairchild, la Società Generale Semiconduttori. Sotto la guida eccellente di Bob Noyce, che dopo aver lavorato nei laboratori americani della Bell, assieme al gruppo di ricercatori che avevano inventato i transistor, si era trasformato in un imprenditore- inventore concependo l'idea dei circuiti integrati. Sfortunatamente Noyce alla fine degli anni sessanta, con tutta la sua squadra di ricercatori, lascerà la Fairchild per fondare l'Intel, la mitica azienda della Silicon Valley, che nel 1970 inventerà il microprocessore.

Ma come poteva emergere un *core business* che il gruppo di intervento non voleva e sul quale, di fatto, Visentini pose un veto nominando alla Vice Presidenza anziché Roberto Olivetti, Aurelio Peccei? Peccei aveva infatti una conoscenza delle dinamiche interne e degli assetti organizzativi dell'impresa del tutto insufficiente per gestire una situazione di crisi sistemica così acuta ed il quale, per di più venne sistematicamente tenuto ai margini dei processi decisionali.

Il 25 luglio del 1964, in una drammatica lettera a Visentini, Roberto

⁴⁴ Lorenzo Soria, *Informatica: un'occasione perduta. La Divisione Elettronica dell'Olivetti nei primi anni del centrosinistra*, cit., p. 52.

Olivetti rassegnava le dimissioni da membro del comitato esecutivo e da Direttore Generale della Società. Le dimissioni non vennero accolte e di fatto dal 1967 Roberto esercitò insieme all'ingegner Jarach le funzioni di Amministratore Delegato aggiunto sulla base di un assetto gestionale "costituito da un 'Presidente - Amministratore Delegato'" sempre più avvezzo alla pratica di prendere decisioni all'insaputa dei suoi amministratori, e di denigrare pubblicamente l'operato di dirigenti di alto livello, con insinuazioni non documentate⁴⁵.

Da questo momento in avanti la possibilità di Roberto di fare dell'elettronica il *core business* dell'impresa era definitivamente compromessa e con essa svaniva di fatto il sogno inespresso di Adriano il quale non aveva visto nella elettronica una semplice tecnologia, ma ne aveva intuito la capacità diffusiva "di disciplina orizzontale capace di svolgere una funzione regolatrice verso tutti gli altri settori". Come rileva Perotto, "Adriano aveva probabilmente intravisto un'elettronica che sarebbe diventata la base di una futura industria informatica, quasi come un'urbanistica delle attività immateriali, nelle quali la materia prima non è più il ferro o la pietra, ma è costituita dai *bit* senza peso". Una visione che Roberto aveva portato avanti con pervicace determinazione sottolineando che "il calcolatore governerà il flusso della nostra produzione; tra qualche anno esso sarà considerato un investimento della produzione come un tornio automatico o una rettificazione" e individuando nella nascente scienza dei calcolatori non una tecnica ma il delinearsi di una nuova visione della società, e dunque un orientamento decisivo per la civiltà e non solo per la produzione ed i consumi

Significativamente questa problematica divenne uno dei nodi centrali dello scontro ai vertici dell'impresa negli anni immediatamente seguenti la crisi del 1964 e rappresentò in modo crescente un insanabile elemento di divergenza tra la visione di Aurelio Peccei, nocchiero di un'impresa di cui non possedeva le coordinate per definirne la rotta, ma che strada facendo si era reso conto di ciò che stava avvenendo al suo interno e quella di Visentini. Nel marzo del 1970 Peccei chiese a Visentini che il suo incarico non venisse rinnovato, una lettera dai toni drammatici:

⁴⁵ Roberto Olivetti, *Nota*, Archivio Storico Olivetti, Fondo Roberto Olivetti, luglio 1971, p. 5.

“non posso esimermi dal ripeterti ancora una volta come alcune tue impostazioni mi sembrano troppo distanti da quella che oggidi deve essere l’organizzazione di un processo decisionale efficiente in un’azienda complessa. In molte imprese italiane purtroppo l’informazione è strumento di potere non di gestione [...] solo assicurando un flusso organico o continuativo di informazioni [...] si possono avere elevati rudimenti d’insieme, è esigenza organizzativa imprescindibile che le informazioni vengano fornite in modo sistematico, non che debbano venire richieste come invece tu suggerisci se questa politica continuerà [...] la non conoscenza del contesto generale dell’azienda (eccetto che in termini consuntivi) e delle prospettive del suo divenire sarà fonte perenne di dis-economie; sordinamenti e ridotta efficienza”⁴⁶.

La lettera di Peccei rappresenta il punto culminante di un *long winter* iniziato sei anni prima e i cui esiti avrebbero potuto essere diversi se non si fosse creata e cristallizzata una profonda frattura nella cultura aziendale e soprattutto nei suoi processi comunicativi. Roberto Olivetti lo aveva capito prima di tutti e non aveva esitato ad impegnare tutte le sue energie per cambiare la rotta, finché l’azienda gli sembrava ancora governabile.

In una memoria riservata indirizzata a Visentini nel luglio del 1966⁴⁷, pur riconoscendo che la nuova gestione aveva prodotto effetti di riordino finanziario, Olivetti metteva a nudo senza remore la disgregazione organizzativa dell’azienda:

“il gruppo dirigente non è compatto, ciascuno cerca di fare, in buona fede la sua politica personale che è una commistione, con diverse sfumature e diverse commistioni [...] tra gli interessi e i fini della società [...] e il mantenimento o consolidamento delle proprie posizioni personali[...] le decisioni strategiche non ci sono oppure sono parziali o incoerenti [...] una delle cose più preoccupanti è la totale mancanza di una politica del personale ad alto livello il quale è disorientato e non vede chiaro nell’ sviluppo della società [...] bisogna avere prima una politica aziendale, esprimerla in un programma verificarlo e se è accettabile avere un gruppo di direzione che spinge compatto in una e

⁴⁶ Aurelio Peccei, *Lettera a Bruno Visentini*, Archivio Storico Olivetti, Fondo Roberto Olivetti, 24 marzo 1970.

⁴⁷ Roberto Olivetti, *Memoria riservata per il professor Bruno Visentini*, Archivio Storico Olivetti, Fondo Roberto Olivetti, 19 luglio 1966, pp. 1-2.

una sola direzione. Oggi purtroppo avviene il contrario”.

Pochi mesi dopo Olivetti tentava un'ultima carta quella di potenziare gli investimenti nella SGS di cui si andava profilando il processo di scollamento dalla Fairchild. Perotto rievoca il venire meno di un'opportunità che avrebbe potuto essere decisiva se innestata in una trasformazione aziendale a tutto campo o quantomeno in una logica di scelte operative ben delineate:

“la Olivetti si era trovata tra le mani la SGS, quando nel 1968 la Fairchild decise di uscire, in quanto la ditta americana non aveva alcuna intenzione di partecipare ai costi della ricerca, che la SGS voleva fare e che invece lei voleva tenersi ben stretta in America. Ma la SGS senza la Fairchild, o meglio senza la capacità creativa del gruppo di Noyce, era come un corpo senza il cervello e non poteva che vivacchiare, come infatti avvenne, tanto che alla fine la Olivetti ne cedette il controllo al gruppo IRI-STET. La carenza fu quella di non aver saputo costruire attorno a queste informazioni fondamentali una visione di scenario evolutivo[...]. In altre parole, più che praticarla, la tecnologia dei circuiti integrati andava prevista nei suoi aspetti evolutivi e per l'impatto che avrebbe avuto sul *core business* dell'azienda”⁴⁸.

Anche in questo caso la risposta di Visentini alle sollecitazioni di Olivetti fu “limpida”: un netto dimezzamento degli investimenti nella SGS e infine, dopo che Visentini aveva rifiutato un nuovo manager di altissimo livello indicato da Olivetti nella persona di Hogston, vice presidente della ITT, il pacchetto azionario della SGS venne ceduto all'inizio degli anni settanta, per l'80 per cento a IRI e FIAT, con la ormai sperimentata motivazione del “eccessivo impegno finanziario richiesto alla Società Olivetti”⁴⁹.

Da quanto si è detto emerge che la profondità della crisi va analizzata non solo dal punto di vista della congiuntura economico- produttiva e finanziaria della Società, ma come un collasso comunicativo derivato dall'irruzione di configurazioni mentali totalmente sorde e addirittura contrastanti la matrice olivettiana e al tempo stesso perfettamente

⁴⁸ Pier Giorgio Perotto, *L'invenzione del personal computer, una storia appassionante mai raccontata*, cit., p. 38.

⁴⁹ Roberto Olivetti, *Lettera a Bruno Visentini*, Archivio Storico Olivetti, Carteggio Roberto Olivetti, 10 gennaio 1970.

consone al modello del capitalismo italiano ed in grado quindi di operare per normalizzare l'eccezionalità olivettiana, sia rispetto al contesto nazionale, sia rispetto all'articolazione della divisione sociale del lavoro sul piano internazionale, che favoriva la concentrazione della produzione italiana sulle nicchie produttive tradizionali piuttosto che nell'emergere di settori di avanguardia. Su questo certamente influiva anche la prevalenza di quella che di recente Colombo e Lanzavecchia chiamano un modello di sviluppo caratterizzato da "innovazione senza ricerca", con una forte diffidenza, quasi un rifiuto nei confronti delle utilità di attività di ricerca e sviluppo e della cultura scientifica in senso lato⁵⁰.

Paradossalmente non solo l'elettronica fu ridotta a fattore residuale della strategia di impresa ma si cercò addirittura di riconvertirla al servizio della meccanica, in un'assurda "enantiodromia", una corsa all'indietro priva di sbocchi. Per tutto il corso della seconda metà degli anni sessanta Roberto Olivetti non si stancò di denunciare una perversione che snaturava l'identità dell'azienda in nome di un tributo da pagare ad un *totem* ormai privato della sue potenzialità di aggregazione. In una memoria riservata a seguito del viaggio compiuto in USA e in Inghilterra nel novembre 1968, scriveva:

"la calcolatrice meccanica è il tabù della nostra società: l'idea che essa viene rimpiazzata da una tecnologia non più tale da assicurarci una specie di monopolio, nel passato reale e oggi soprattutto psicologico, crea sgomento e istintiva reazione. La proposta di mandare avanti un progetto meccanico in parallelo così da crearci una sicurezza, ha delle conseguenze negative di un ordine di grandezza molto superiore a quello che potrebbe essere il calcolo del costo di un ufficio progetti che per qualche anno lavori ad un progetto che poi risulterà inutilizzabile. La presenza di un importante progetto meccanico, perché ritenuto capace di mantenersi *leader* nel campo delle calcolatrici [...] stimola e conforta la nostra tradizione tecnica [...] così che la massa della struttura tecnica dell'azienda non si prepara a produrre prodotti con tecnologia elettronica ma rimane ancorata al passato"⁵¹.

⁵⁰ Umberto Colombo e Giuseppe Lanzavecchia, *Science and Technology in Italian Industry: a Unique Model*, in "Technology in Society", vol. 19, 3-4, 1997.

⁵¹ Roberto Olivetti, *Memorandum*, Archivio Storico Olivetti, Fondo Roberto Olivetti, 2 dicembre 1968, pp. 1-2.

Costretta entro questi vincoli la Società risultava sostanzialmente incapace di generare le configurazioni mentali necessarie ad affrontare non solo problemi nuovi, ma anche nuovi modi di formularli e di risolverli. Perduta la propria grammatica generatrice di comportamenti, dissolta l'empatia che ne aveva caratterizzato il circolo metodico, l'impresa di Ivrea cessava di configurarsi come un'architettura in grado di riprodurre la propria configurazione e la sua matrice ha finito con l'incarnarsi nel *colportage* della folta schiera di cavalieri erranti, pronti a raccogliere le sfide dell'innovazione laddove questa ha trovato apparati organizzativi ed assetti finanziari atti a sostenerla e tuttavia definitivamente separati da quel vincolo di ragione progettuale e incondizionata fede nei vincoli della partecipazione e della responsabilità che aveva caratterizzato la *koiné* olivettiana.

L'inizio degli anni Settanta sembra tuttavia rappresentare per Roberto un momento di rilancio delle sue possibilità di conduzione aziendale, con la redazione nel Primo Piano Pluriennale Consolidato del gruppo Olivetti che sancisce l'introduzione di una programmazione a medio e lungo termine, la creazione di una divisione per la Ricerca e Sviluppo e l'avvio della discussione sul programma *Management Information System*, fortemente caldeggiato da Olivetti, il quale aveva assunto il ruolo di Amministratore Delegato insieme a Bruno Jarach. Questa nuova fase di assunzione di responsabilità corrisponde tuttavia a un periodo di enormi tensioni all'interno della Società caratterizzato da un crescente scollamento tra la strategia organizzativa di Roberto e la direzione amministrativa di cui resta ampia traccia nella corrispondenza di Olivetti con Visentini, al quale Roberto Olivetti nel gennaio del 1970 chiede di non rinnovargli l'incarico dopo la fine del mandato nel 1973. In una lettera manoscritta del datata 17 febbraio 1971 Roberto enuncia chiaramente che i nodi derivati dalle politiche aziendali degli anni sessanta erano tutt'altro che risolti anzi erano stati aggravati dall'interventismo dello stesso Visentini che aveva imposto una riorganizzazione aziendale, quando ormai lo scollamento dell'assetto comunicativo del *management* dell'impresa si era ormai cristallizzato. Olivetti rilevava che la Società si trovava ormai ad un bivio:

“o regredire su posizioni di difesa rispetto ai prodotti e alle tecnologie o affrontare le opportunità che potenzialmente avevamo in qualche modo accumulato e che avevamo potuto esprimere per confrontarci su prodotti e tecnologie in profonda evoluzione. Abbiamo decisamente scelto la seconda strada [...] ma non posso non riconoscere che ci stiamo avviando verso una situazione di stallo di decisioni che possono diventare veramente preoccupanti [...]. A mio giudizio il motivo di fondo è duplice: una sua presa di coscienza della complessità dei problemi ha provocato un intervento su tutta l'organizzazione in termini tali da ingenerare insicurezza invece che maggiore fiducia per questo suo personale apporto ed impegno. Primo fra tutti ad avere sofferto di questa sua azione sono proprio io che di conseguenza ho ridotto i margini di autorità e quindi la capacità di risolvere il problema; un secondo motivo è di carattere obiettivo legato [...] alla dimensione dei problemi che abbiamo di fronte mentre non abbiamo a nostra disposizione persone investite di responsabilità [...] penso che questo nostro vertice debba venire rafforzato con una divisione di responsabilità tra di noi [...]. Mi rendo conto delle sue perplessità e delle sue preoccupazioni ma temo che bisogna scegliersi i compagni di rischio”⁵².

Queste annotazioni di Roberto Olivetti, costituiscono, insieme al ritiro di Peccei dai vertici aziendali, il momento di più acuta crisi del *management* della società, il punto di divaricazione di un rapporto fiduciario che di fatto era andato dissolvendosi non solo tra i vertici (se mai si era sviluppato dopo l'insediamento del gruppo di intervento) ma anche nel *middle management*.

Nella vicenda di Roberto si consuma lo scontro tra una visione autocratica dell'impresa ai limiti del commissariamento, come indica egli stesso nella lettera a Visentini del luglio 1971, una visione che corrispondeva pienamente alla strategia di normalizzazione auspicata dal gruppo di intervento e il delinearsi di una nuova visione della gestione aziendale, strettamente associata nella visione olivettiana all'emergere della 'società dell'informazione', una visione in anticipo sui tempi ma soprattutto sfasata rispetto al cristallizzarsi negli anni settanta di un capitalismo per ascrizione familistica e statuale, dissacrato nelle sue stesse premesse dalle strategie organizzative

⁵² Roberto Olivetti, *Lettera manoscritta*, Archivio Storico Olivetti, Fondo Roberto Olivetti, febbraio 1971.

proposte da Olivetti.

In modo solo apparentemente paradossale, sul piano intellettuale e progettuale il periodo più cupo della conduzione aziendale rappresenta per Roberto l'avvio di un'intesa fase di produzione scientifica⁵³. E' del 1969 un suo lungo intervento alla riunione dell'Eirma in cui per la prima volta elabora con sistematicità il concetto di "società dell'informazione".

Il fatto nuovo, egli scrive, è che:

“intorno all'informazione che è sempre stata immanente in tutte le organizzazioni si è sviluppato un fatto industriale - l'industria dell'informazione [...]. Le conseguenze non sono più tecniche- sono economiche sociali, umane: la sola lezione che se ne può trarre è che questo tipo di problemi è troppo importante per essere lasciato ai tecnici [...]. E se questo vale per le imprese che cosa dire della cosa pubblica”.

Olivetti evidenziava chiaramente la necessità di riconfigurare la figura del *manager* in modo olistico e non più settoriale. Per applicare utilmente i calcolatori ai problemi del *management* è necessario accumulare e programmare l'informazione sull'intero spettro delle attività dell'impresa quanto più completamente possibile.

“Il nuovo *manager* - scienziato tenderà ad essere meno 'company oriented' dal punto di vista di lealtà all'azienda rispetto ai *managers* di oggi [...] il *manager* di domani sarà più spregiudicato, come spregiudicati sono coloro che possiedono una vera professione rispetto a coloro che si sentono uomini dell'organizzazione [...]. La gerarchia delle strutture organizzative tenderà ad appiattirsi e spariranno certe stratificazioni giustificate più da problemi di gestione che di decisione. Simultaneamente risulterà allargata l'area decisionale e la carriera dei quadri sarà sempre più legata alla loro costante capacità di aggiornarsi”.

Rileggendo queste pagine non può non ritornare alla mente il tentativo di Adriano, attuato con la creazione dell'IPSOA, di preparare il terreno per l'emergere di una generazione di *manager* preparati a raccogliere

⁵³ Cfr. Roberto Olivetti, *Verso una società dell'informazione: il caso giapponese*, Milano 1974.

questa sfida non più ascritti alle *kinship* aziendali o alle spartizioni partitiche, ma alle istanze di una competenza in crescita esponenziale e il cui fallimento risultò esiziale propria nella congiuntura degli anni settanta quando venne a compimento la collusione tra l'alta dirigenza manageriale e la lottizzazione politica nella conduzione aziendale.

1.6 La consapevole e dissennata assenza di una politica industriale sull'elettronica in Italia

Non si può non sottolineare il ruolo strategico della visione di Roberto, con uno sguardo rivolto in avanti di oltre una decina di anni, soprattutto se messa a confronto con il ruolo propulsivo e competitivo dello sviluppo dell'elettronica nel settore dei piccoli calcolatori, in altri paesi Europei e tra i primi la Germania. Al tempo stesso, sempre rimanendo sul piano del confronto con la produzione tedesca, non si può non rilevare l'incidenza dell'anello mancante nel caso italiano: la latitanza dei governi, una costante assoluta tra gli anni cinquanta e gli anni ottanta in netto contrasto con l'impiego di circa 750 cinquanta milioni di marchi da parte del governo federale e della *Forschungsgemeinschaft* a sostegno dell'informatica tra il 1952 ed il 1970⁵⁴. Analoghe considerazioni vanno fatte per il caso francese, dove pure si era delineata una situazione piuttosto simile a quella italiana, caratterizzata dal mancato sviluppo del potenziale di ricerca e sviluppo che avrebbe potuto essere incrementato grazie all'attività della Société d'électronique et d'automatisme, ma che fu ostacolato dal persistere di una mentalità conservatrice e “rebelle à toute évaluation de structure de recherche” nell'ambito della principale impresa per la produzione di calcolatori, la Società Bull e dalla tendenza all'acquisto di brevetti all'estero⁵⁵. Questi limiti, resi evidenti ed enfatizzati nel 1964 con l'entrata di GE in Bull, furono tuttavia compensati dal ruolo attivo e propositivo del governo, con i suoi organismi di programmazione e di orchestrazione strategica delle politiche scientifiche e il ruolo di primo

⁵⁴ Soris, *Indicazioni operative per un programma di promozione dell'informatica in Italia, tenuto conto delle esperienze estere di intervento in questo settore*, Progress Report Soris, Torino, Archivio Storico Olivetti, Fondo Roberto Olivetti, 1973.

⁵⁵ Fondation Charles de Gaulle, *De Gaulle en son siècle*, Vol. III, Plon, Parigi 1992.

piano che l'informatica assunse nelle "actions concertées" della Délégation Générale à la Recherche Scientifique et Technique (DGRST) che metteva in relazione scienziati, industriali, funzionari del Ministero della Difesa e *grands commis* delle politiche scientifiche a livello governativo. Si pensi alle iniziative del governo laburista inglese di Harold Wilson messe in campo a partire dal 1965 nel settore degli elaboratori elettronici (Wilson disse a Frank Cousins, cui venne affidato il nuovo ministero per la tecnologia: "ricordate, il vostro compito più importante è quello di salvare l'industria britannica dei calcolatori"). Si pensi, infine, alle iniziative della CEE nel 1967 per il rilancio e la promozione della ricerca scientifica e tecnica anche nei settori dell'elettronica⁵⁶.

Insomma, proprio negli anni in cui il governo italiano assisteva con miopia interessata alla crisi dell'Olivetti e alla sua uscita dal mercato dell'elettronica, altri paesi europei varavano i cosiddetti "piani di calcolo", con commesse assegnate per ricerche particolari, sia in campo sociale sia in campo militare, sostegno alla formazione professionale e tecnica, sovvenzioni a fondo perduto per spese di ricerca e sviluppo, prestiti a tasso agevolato per potenziare settori come quello dei semiconduttori. Un insieme di strumenti che, se si rivelarono a volte fallimentari, comunque testimoniano l'importanza crescente del settore dell'elettronica in Europa.

In un rapporto del maggio 1973 Roberto Olivetti comparava sconsolatamente le statistiche dell'investimento in ricerca e sviluppo per l'elettronica e l'informatica in Francia con un investimento pari a 297 miliardi in Germania, con un investimento pari a 508 miliardi e in Gran Bretagna con un investimento di 247 miliardi, alla situazione italiana, in cui il primo strumento di sostegno e alla ricerca industriale avanzata era stato creato solo nel 1968 con una dotazione di soli 100 miliardi, genericamente indirizzati a sostenere progetti di ricerca e sviluppo in tutti i settori industriali ed in una situazione di incertezza e di prevedibile discontinuità.

I primi anni settanta si aprono all'insegna di un doppio rilancio dell'informatica: da un lato con l'avvio di strategie di coordinamento a livello europeo ed internazionale per contenere il pericolo di un

⁵⁶ Lorenzo Soria, *Informatica: un'occasione perduta. La Divisione Elettronica dell'Olivetti nei primi anni del centrosinistra*, cit., p. 120 e ss.

monopolio IBM e dall'altro con l'avvio del primo piano nazionale per l'elettronica che prevedeva la creazione del fondo per la ricerca CIPE-Imi. Il piano nazionale conteneva, tuttavia, un vincolo di non poco rilievo per l'Olivetti e per il potenziamento della sua competitività a livello nazionale ed europeo. Nel documento che Visentini comunicò a Roberto Olivetti nel luglio del 1971, oltre all'indicazione delle opportunità di "favorire le tendenze delle imprese italiane. verso forme transnazionali, quando questo possa avvenire in posizioni di non subordinazione" si mette in evidenza il ruolo cruciale dello sviluppo dell'elettronica nelle imprese a partecipazione statale in particolare l'IRI, alla quale, come si è detto, venne ceduta, nei primi anni settanta, una parte cospicua del pacchetto azionario della SGS. Con la costituzione dell'Italsiel e di altre aziende del gruppo IRI vennero sviluppati infatti proficui contatti con la Pubblica amministrazione "per offrire i propri servizi ai fini dello studio di programmi interessanti quest'ultima"⁵⁷, riducendo così le potenzialità di allargamento della produzione Olivetti nel settore pubblico e creando comunque un problema di necessario coordinamento con l'incremento delle industrie a partecipazione statale nel settore elettronico ed informatico, in un percorso sostanzialmente inverso a quello dei paesi europei. In Francia, Germania e Gran Bretagna, infatti, lo stato interveniva per potenziare le imprese e non per assorbire il *know-how* o per ridurre la competitività sui mercati internazionali, in nome di una volontà di coordinamento e di pianificazione tesa a privilegiare, in modo pressoché esclusivo il settore pubblico. Significativamente nel documento del CIFE non si faceva alcun riferimento al ruolo propulsore e alle potenzialità di sviluppo dell'Olivetti. Al delinarsi di questo vincolo, ancora una volta perfettamente connaturato al modello del capitalismo italiano, Roberto Olivetti cercò di reagire rifiutando di chiedere al governo sostegni direzionati al settore meccanico delle calcolatrici, ormai in una fase di crisi irreversibile, come caldeggiava Visentini e proponendo invece:

“ai pubblici poteri una politica o anzi meglio un piano di promozione

⁵⁷ Bruno Visentini, *Per lo sviluppo dell'industria elettronica*, Documento comunicato da Visentini ad Olivetti in allegato ad una lettera del 15 luglio 1971, Archivio Storico Olivetti, Fondo Roberto Olivetti, 1971.

pratico operativo relativo all'informatica che [...] può e deve smuovere forze politiche qualificate, sia perché la motivazione è sostenibile sul piano dell'interesse nazionale, sia perché non viene proposto a copertura di errori ed incapacità imprenditoriali precedenti [...] la nostra società dopo la cessione della Divisione Elettronica nel 1964 ha ricominciato da capo in un impegno della elettronica dei sistemi, sia pure ridimensionando le ambizioni ed i programmi a prodotti nel campo dell'informatica che erano sembrati i più congeniali sul piano delle capacità acquisite e più compatibili con le capacità di autofinanziamento che la società poteva sperare di generare”.

Olivetti si appellava al modello dei governi europei che avevano realizzato interventi diretti sulle singole società prescelta da ciascun governo prescelto per realizzare una politica nazionale dell'informatica (IcL in Inghilterra, la Cedesi in Francia, la Siemens Telefunken in Germania, la Philips in Olanda). Concludeva Roberto:

“date queste premesse la Olivetti a buon diritto può presentare alle autorità di governo del nostro paese un progetto di promozione ed esecuzione dell'industria dell'informatica valido per l'Italia, basato su criteri di sviluppo selettivo. Questo progetto dovrà necessariamente essere integrato con altre aziende complementari del settore, preferenzialmente, ma non necessariamente solo europee così da realizzare una strategia di sviluppo integrata fondata non solo su accordi con aziende europee ma anche su accordi tra i corrispondenti governi al fine di far sì che gli interventi pubblici del governo italiano risultassero in questo campo proporzionati agli interventi messi in opera dagli altri paesi”.

E' indubbio che dalla metà degli anni settanta e soprattutto a partire dal 1978, il Gruppo ricerca e sviluppo dell'Olivetti seppe rinnovare il clima eroico della Programma 101, “mettendo sul mercato la prima macchina per scrivere elettronica del mondo, la ET 101; la Olivetti riuscì a mantenere negli anni '80 un ruolo di leader nel mercato dell'office automation [...] la nuova divisione che si occupava di informatica distribuita non era più la Cenerentola, [...] ma comprendeva la maggior parte delle risorse aziendali e contribuiva per

più del cinquanta per cento al fatturato complessivo dell'azienda"⁵⁷.

Ma ancora una volta la rinnovata sfida dell'Olivetti presupponeva un contesto culturale, istituzionale e politico lontano anni luce dalle politiche industriali che caratterizzarono lo sviluppo della società italiana negli anni settanta ed ottanta e di fatto il rilancio e l'intensificazione della produttività Olivetti a partire seconda metà degli anni settanta si realizzò in un ambito culturale ed istituzionale che aveva in larga misura perduto i contatti con la sua matrice originaria, vanificando così il sogno vitale del "regno di Proteo"

⁵⁷ Pier Giorgio Perrotto, *L'invenzione del personal computer, una storia appassionante mai raccontata*, cit., p.27.

Riferimenti bibliografici

Abelson P. H., *Impacts on US Technology in a Changing World*, in “Technology in Society”, vol. 19, 3-4, 1997.

Bonfanti C., *L'affare FNAC tra Manchester e Roma (1953-1955)*, Relazione presentata al congresso dell'AICA (Associazione Italiana per l'Informatica e il Calcolo Automatico), Palermo, 21-23 settembre 1994.

Castells M., *The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society and Culture. Volume I*, Blackwell Publishers, Oxford 1996.

Ceruzzi P. E., *A History of Modern Computing*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts 1999.

Chandler A. D. jr, *Dimensione e diversificazione. Le dinamiche del capitalismo industriale*, il Mulino, Bologna, 1994.

Colombo U. e Lanzavecchia G., *Science and Technology in Italian Industry: a Unique Model*, in “Technology in Society”, vol. 19, 3-4, 1997.

de Witt G. (1997), *Dalla meccanica all'elettronica: cronaca di una mutazione genetica*, Fondazione Adriano Olivetti, Archivio Storico Olivetti.

Flamm K., *Targeting the Computer: Government, Industry, and High Technology*, Brookings Institution, Washington DC 1987.

Fondation Charles de Gaulle, *De Gaulle en son siècle*, Vol. III, Plon, Parigi 1992.

Gallino L., *Progresso tecnologico ed evoluzione organizzativa negli stabilimenti Olivetti, 1945-1959. Ricerca sui fattori interni di espansione di un'impresa*, Giuffrè, Milano 1960.

Gallino L., *L'impresa responsabile. Un'intervista su Adriano Olivetti*, a cura di Paolo Ceri, Edizioni di Comunità, Torino 2001.

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

Gemelli G., *Modus operandi: la matrice Olivettiana*, Relazione presentata al convegno “La Olivetti di Adriano: identità, immagine, comunicazione”, Firenze, 11 dicembre 2001a.

Gemelli G., *Un imprenditore di idee. Una testimonianza su Adriano Olivetti, Intervista a Franco Ferrarotti*, Edizioni di Comunità, Torino 2001b.

Armand Mattelart, *Storia della società dell'informazione*, Einaudi, Torino 2002.

Molina A. H., *Sociotechnical Constituencies as Processes of Alignment: The Rise of a Large-Scale European Information Technology Initiative*, in “Technology in Society”, vol. 17, 4, 1995.

Morelli M., *Dalle calcolatrici ai computer degli anni cinquanta. I protagonisti e le macchine della storia dell'informatica*, FrancoAngeli, Milano 2001.

North D., *Istituzioni, cambiamento istituzionale, evoluzione dell'economia*, il Mulino, Bologna, 1994.

Perrotto P. G., *L'invenzione del personal computer, una storia appassionante mai raccontata*, Sperling & Kupfer, Milano 2000.

Pontarollo E., *La fabbrica degli imprenditori. Telettra e i suoi spin-off*, Vita e Pensiero, Milano 2004.

Powell W. W. e Di Maggio P. J., *La gabbia di ferro rivisitata. Isomorfismo istituzionale e razionalità collettiva nei campi organizzativi*, in (a cura degli stessi), *Il neoinstituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Edizioni di Comunità, Torino, 2000.

Rycroft R. W. e Kash D. E., *The Complexity Challenge. Technological Innovation for the 21st Century*, Pinter, New York 1999.

Sapelli G., *Economia, tecnologia e direzione d'impresa in Italia*, Einaudi, Torino 1994.

Scott R. W., *Organizational Structure*, in “Annual Review of Sociology”, 1, 1975.

Soria L., *Informatica: un'occasione perduta. La Divisione Elettronica dell'Olivetti nei primi anni del centrosinistra*, Einaudi, Torino 1979.

Thompson J. D., *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York 1967.

Vaughan D., *The Role of the Organization in the Production of Techno-Scientific Knowledge*, in “Social Studies of Science”, 29, 6, 1999.

Wise T. A. (1966) IBM's \$ 5,000,000 Gamble, in “Fortune”, settembre 1966.

Documentazione storica

Archivio Storico Olivetti - Fondo Famiglia Olivetti

Martinoli G., *Lettera a G. Pero*, Archivio Storico Olivetti, Fondo Roberto Olivetti, 27 dicembre 1952.

Olivetti R., *Nota integrativa al bilancio preventivo per l'esercizio*, Archivio storico Società Olivetti, 1961.

Olivetti R., *Lettera a G. Pero*, Archivio Storico Olivetti, Fondo Roberto Olivetti, 17 aprile 1961b.

Olivetti R., *Provvedimenti a breve e medio termine*, Archivio Storico Olivetti, Fondo Roberto Olivetti, dicembre 1962.

Olivetti R., *Lettera a U. Galassi*, Archivio Storico Olivetti, Fondo Roberto Olivetti, 28 maggio 1963.

Olivetti R., *Relazione al consiglio di Amministrazione del 20 gennaio 1964 sull'andamento della Società al 31 dicembre 1963*, Archivio Storico Olivetti, Fondo Roberto Olivetti, 1964.

Olivetti R., *Lettera a B. Visentini*, Archivio Storico Olivetti, Fondo Roberto Olivetti, 14 maggio 1964.

Olivetti R., *Memoria riservata per il professor B. Visentini*, Archivio Storico Olivetti, Fondo Roberto Olivetti, 19 luglio 1966.

Olivetti R., *Memorandum*, Archivio Storico Olivetti, Fondo Roberto Olivetti,

2 dicembre 1968.

Olivetti R., *Lettera a B. Visentini*, Archivio Storico Olivetti, Fondo Roberto Olivetti, 10 gennaio 1970.

Olivetti R., *Nota*, Archivio Storico Olivetti, Fondo Roberto Olivetti, luglio 1971a.

Olivetti R., *Lettera manoscritta*, Archivio Storico Olivetti, Fondo Roberto Olivetti, febbraio 1971b.

Olivetti R., *Verso una società dell'informazione: il caso giapponese*, Milano 1974.

Peccei A., *Lettera a B. Visentini*, Archivio Storico Olivetti, Fondo Roberto Olivetti, 24 marzo 1970.

Soris, *Indicazioni operative per un programma di promozione dell'informatica in Italia, tenuto conto delle esperienze estere di intervento in questo settore*, Progress Report Soris, Torino, Archivio Storico Olivetti, Fondo Roberto Olivetti, 1973.

Visentini B., *Lettera ai membri della famiglia Olivetti*, Archivio Storico Olivetti, Fondo Roberto Olivetti, 23 gennaio 1964.

Visentini B., *Per lo sviluppo dell'industria elettronica, Documento comunicato da Visentini ad Olivetti in allegato ad una lettera del 15 luglio 1971*, Archivio Storico Olivetti, Fondo Roberto Olivetti, 1971.

La versione finale .pdf di questo libro è stata realizzata nel mese di dicembre 2013



Rispetta il tuo ambiente, pensa prima di stampare questo libro

