

Responsabilità aziendale in economia di scarsità. Il caso Olivetti

*Elisa Arrigo**

1. Responsabilità aziendale nel rapporto impresa-ambiente

Le molteplici nozioni di “impresa” proposte nella dottrina economico-aziendale pongono in evidenza da un lato, la crescente importanza attribuita allo studio dei rapporti con l’ambiente e dall’altro, il riconoscimento di un risvolto sociale dell’attività d’impresa. La *responsabilità aziendale*¹ (o *corporate responsibility* nella versione anglosassone) può rappresentare uno degli elementi attraverso i quali analizzare le interazioni tra impresa e ambiente, intendendo l’ambiente come insieme di entità, sistemiche² e non, che circondano l’impresa e all’interno delle quali quest’ultima svolge le sue funzioni. L’analisi di tale rapporto impresa-ambiente ha assunto una crescente importanza nell’ambito degli studi accademici in seguito al notevole incremento della complessità ambientale. L’approccio sistemico è una delle concezioni teoriche che coglie maggiormente l’evolversi della gestione aziendale nelle sue interazioni con l’ambiente di riferimento; l’impresa, infatti, è un sistema immerso in altri sovra-sistemi in grado di conciliare aspetti sociali, politici ed etici che peraltro enfatizzano la sua natura economica³ e si trova, da un lato, ad identificare e qualificare il contesto ambientale, definito da una serie di condizioni politiche, legislative, sociali, culturali ed economiche caratterizzanti l’insieme di vincoli-opportunità⁴ entro cui si sviluppa il suo agire e, dall’altro, ad individuare gli impatti che tali condizioni determinano sulla sua evoluzione.

Già Gino Zappa, all’interno della sua produzione scientifica, assegna un ruolo preminente al concetto di ambiente e alla dipendenza dell’impresa da esso; nelle sue *Produzioni*⁵, rimproverando agli studiosi della sua epoca di aver presupposto l’esistenza di una staticità ambientale in realtà fittizia, afferma che “non poche deficienze delle dottrine aziendali si debbono attribuire alla voluta astrazione del divenire delle aziende dalle notevoli ripercussioni su di esso esercitate dall’ambiente nel quale le gestioni economiche si compiono. Le leggi di sviluppo delle aziende non possono mai investigarsi considerando le aziende in se stesse,

* Cultore di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Milano-Bicocca.

divelte dalla trama fitta delle relazioni dalle quali sono avvinte al mondo sensibile e morale che, avvolgendole, le suscita e le indirizza in dati tempi a diversi particolari fini.” E’ pertanto necessario, per gli studiosi di economia di impresa e per gli imprenditori, monitorare attentamente e in modo continuativo i caratteri ambientali e, per l’impresa, adottare sistemi dinamici di gestione in relazione ai cambiamenti ambientali.

Nello stesso periodo, Pietro Onida pur attenuando la dipendenza dell’impresa dall’ambiente, presente nell’impostazione zappiana, sostiene che “questa mutabilità dell’ambiente si riflette in tutto l’ordinamento dell’impresa”⁶ e che “come istituto sociale, l’azienda deve servire ad elevare il benessere e la personalità dell’uomo e a far meglio realizzare i fini della vita umana associata, che sono essenzialmente di natura etica”⁷ evidenziando quindi le ripercussioni sociali dell’attività d’impresa nell’ambiente.

Un decennio più tardi, Pasquale Saraceno⁸ apporta un contributo importante circa il rapporto impresa-ambiente, riconoscendo la possibilità per l’impresa di modificare il contesto esterno attraverso una serie di azioni volte a rendere compatibile la situazione ambientale con l’agire di impresa.

Anche Carlo Masini, affermando il “principio del dominio dell’uomo sulle cose e sulle relazioni”⁹, ritiene l’individuo e l’impresa capaci di prevedere, interpretare e dominare l’ambiente mutevole; l’autore, inoltre, guarda all’impresa come ad una comunità economico-sociale che intesse relazioni con l’ambiente esterno, “con le aziende familiari dei prestatori di lavoro e dei conferenti di capitale, con le imprese fornitrici o con le aziende clienti, con le pubbliche amministrazioni...”¹⁰ e che partecipa alla realizzazione del bene comune del Paese. Nell’opera *Lavoro e Risparmio*, Masini considera poi l’ambiente, al cui interno sono individuabili una molteplicità di soggetti e di legami, sulla base dei rapporti e delle relazioni esistenti tra l’impresa e gli altri istituti.

Appare dunque evidente come al crescere della complessità ambientale e volgendo da contesti competitivi relativamente stabili e conosciuti verso altri molto più dinamici e imprevedibili, il rapporto impresa-ambiente sia mutato, diventando considerevolmente più articolato.

La responsabilità aziendale si inserisce nel rapporto impresa-ambiente in quanto l’impresa risponde delle azioni che direttamente o indirettamente compie nell’ambiente e delle conseguenze che ne derivano, ed ha natura strutturale, infatti tale concetto pervade tutta l’organizzazione, è connaturato alla nozione stessa di impresa, al suo ruolo nella società ed ai suoi diritti-doveri nei confronti dell’ambiente interno ed esterno. La responsabilità aziendale ha effetti sia sulla gestione operativa che sui processi di coesione interna e pertanto si esplicita attraverso un insieme di azioni e comportamenti diretti sia verso l’interno dell’impresa, con politiche di sviluppo delle potenzialità del capitale umano, sia verso l’esterno attraverso azioni volte ad acquisire, mantenere ed incrementare

consenso presso i consumatori, i fornitori, gli enti locali, gli investitori e tutti gli altri stakeholder¹¹ esterni.

Il termine *sociale*, sovente associato alla responsabilità aziendale, può, in tal senso, risultare da un lato ridondante in quanto è presumibile aspettarsi che l'impresa risponda delle proprie azioni in primo luogo alla società, e dall'altro fuorviante perché richiama alla mente un'idea di assistenzialismo, ossia di attività prestata al fine di aiutare materialmente o moralmente qualcuno, che in realtà non riguarda l'agire di impresa.

2. L'evoluzione della corporate social responsibility negli studi manageriali

Gli studiosi di management hanno iniziato a mostrare interesse per gli aspetti etici¹² della gestione aziendale e per la *corporate social responsibility* a partire dagli anni '30 e '40, ma è solo dagli anni '50 che le indagini sono divenute più numerose. Il primo contributo importante risale a Bowen¹³ che, nel 1953, dà una definizione di responsabilità sociale riferita al businessman; tale apporto è considerevole perché, sebbene focalizzato sulla responsabilità dei manager più che sulla responsabilità dell'impresa nel suo complesso, integra aspetti economici con aspetti sociali dell'impresa, riconoscendo la capacità di quest'ultima di incidere sul benessere sociale di una determinata comunità.

Nel decennio successivo¹⁴, 1960-1970, prende forma il dibattito accademico internazionale sulla corporate social responsibility e si delineano due correnti di pensiero: una capeggiata dall'economista e Premio Nobel Milton Friedman¹⁵, fautore della massimizzazione del profitto quale unico dovere dei manager e dell'impresa, e l'altra condivisa da Davis¹⁶, Frederick¹⁷ e McGuire¹⁸, che riconosce al business responsabilità più ampie di quelle economiche e di quelle stabilite dalla legge, senza però indicare esplicitamente quali esse siano. Davis nella sua "*iron law of responsibility*" associa il potere dell'impresa alle sue responsabilità, in quanto le strategie attuate dai businessmen influenzano direttamente la società, e sostiene che l'azienda, non assumendosi le responsabilità che le competono, perderà il potere conquistato.

Il periodo 1970-1980 è caratterizzato dalla proliferazione di definizioni sul tema, ma gli studiosi non arrivano ad un consenso unanime preferendo focalizzarsi sui concetti di *corporate social responsiveness* e di *corporate social performance*; analizzano, pertanto, le strategie che l'impresa può adottare per rispondere ai bisogni della società ed incrementare così l'armonia del rapporto impresa-ambiente, oltre che le metodologie per misurare ex-post la performance aziendale con un'attenzione particolare agli strumenti manageriali.

Sono fatti oggetto di studio differenti aspetti del concetto di responsabilità aziendale: Johnson¹⁹, ad esempio, precorrendo la teoria degli stakeholder di Freeman, afferma che "un'impresa socialmente responsabile è quella in cui lo staff manageriale tiene conto di una molteplicità di interessi"; Manne e Wallich²⁰ sottolineano piuttosto il fatto che l'azione sociale dell'impresa debba essere

volontaria. Mentre Davis²¹ analizza le ragioni pro e contro l'assunzione di responsabilità sociali, Sethi²² distingue tre livelli di comportamento aziendale in risposta alle istanze sociali: *social obligations* (di natura proscrittiva, si riferisce solo al rispetto dei vincoli di mercato e legali), *social responsibility* (di natura prescrittiva, indica il rispetto dei principali valori sociali) e *social responsiveness* (attinente al ruolo dell'impresa nella società ed al suo comportamento anticipatorio e preventivo). Epstein²³ dà una nuova interpretazione di corporate social responsibility incentrata sui risultati più che sui valori o sulle modalità di risposta aziendale e Carroll²⁴, cercando di colmare la confusione definitoria, identifica quattro tipologie di responsabilità disposte in ordine gerarchico: *responsabilità economiche*, legate alla produzione di beni e servizi che soddisfino le richieste della domanda e venduti ad un prezzo tale da generare profitto; *responsabilità legali*, attinenti all'osservanza della normativa vigente predisposta dal legislatore; e *responsabilità etiche e filantropiche*, che presuppongono il rispetto di quelle regole non codificate in leggi e lo svolgimento di attività benefiche che la società si aspetta che un'impresa compia. L'autore per esprimerne la diversa importanza, posiziona i quattro tipi di responsabilità in una piramide alla base della quale colloca le responsabilità economiche, a sottolineare la preminenza della funzione economica sulle altre, mentre al vertice è situata la responsabilità filantropica, riguardante le attività puramente discrezionali compiute a favore della comunità.

Del decennio 1980-1990 è possibile citare due contributi interessanti: Drucker²⁵ propone un nuovo punto di vista per affrontare l'argomento, affermando che l'assunzione di responsabilità può essere vista come un'opportunità economica profittevole e non solo come un insieme di costi aggiuntivi, individuando così l'esistenza di una correlazione positiva tra responsabilità sociale e possibilità di business; Frederick²⁶ riconosce l'esistenza di tre concetti descrittivi il rapporto impresa-ambiente: la *corporate social responsibility*, la *corporate social responsiveness* e la *corporate social rectitude*, quest'ultima esprime la correttezza morale dell'impresa nel prendere decisioni e nel formulare strategie.

In sintesi, appare evidente che negli Stati Uniti la responsabilità sociale di impresa tende prioritariamente ad approfondire i rapporti tra impresa e pubblici esterni e, in particolare, le relazioni impresa-clienti/consumatori; in Europa, invece, l'attenzione è rivolta principalmente al pubblico interno, dunque alla tutela dei dipendenti. In Francia, ad esempio, Marques²⁷ ha distinto la responsabilità sociale, caratterizzante il rapporto impresa-lavoratori, dalla responsabilità societale, descrittiva del rapporto impresa-ambiente esterno. In Italia, l'argomento è stato dibattuto da alcuni autori in passato ed è stato ripreso con maggiore vigore nell'ultimo decennio in quanto le attuali dinamiche competitive aziendali hanno posto la necessità di instaurare nuove relazioni di fiducia all'interno dell'impresa e fra quest'ultima e gli ambienti di riferimento entro i quali si svolge l'attività²⁸.

3. Responsabilità aziendale e responsabilità sociale di impresa

Appare dunque chiaro che la *corporate social responsibility* non si riferisce soltanto a filantropia, donazioni, attività di cause related marketing e sponsorship, ma è un concetto molto più ampio e articolato. La vita aziendale si svolge, infatti, entro un complesso di vincoli, più o meno rilevanti a seconda delle influenze esterne ed interne alla gestione. Soprattutto la necessità di assicurare un giusto equilibrio tra le aspirazioni dei vari gruppi di individui coinvolti nel funzionamento del sistema aziendale genera una serie di limitazioni nella scelta degli obiettivi e delle strategie imprenditoriali.²⁹ E' connaturato al concetto di impresa assumere responsabilità economiche e legali, ossia rispondere della produzione di beni e servizi favorendo lo sviluppo sociale ed economico dell'ambiente di riferimento ed altresì creando un profitto tale da garantire la continuità dell'attività nel lungo periodo nel rispetto delle leggi. Infatti, se allo Stato è demandato il compito di promuovere il benessere della società, garantendo l'erogazione dei servizi pubblici di base, la fornitura delle infrastrutture necessarie e, in generale, la gestione del sistema pubblico e della collettività, all'impresa è assegnato il fine di produrre e distribuire beni e servizi in risposta ai bisogni del singolo. L'impresa può infatti essere definita come "quell'organizzazione economica che mediante l'impiego di un complesso differenziato di risorse, svolge processi di acquisizione e di produzione di beni o servizi, da scambiare con entità esterne al fine di conseguire un reddito"³⁰ e "l'attività economica consiste nelle operazioni di produzione e di consumo dei beni economici utili per il soddisfacimento dei bisogni delle persone e scarsi rispetto alle esigenze espresse dalle persone"³¹. Ovviamente i vincoli legali non vanno sottovalutati perché ogni iniziativa dell'impresa, sia all'interno che all'esterno, deve essere attuabile economicamente e legalmente. L'impresa sarà tanto più responsabile quanto più riuscirà a sopravvivere generando reddito e crescita economica e sociale, soddisfacendo i bisogni dei suoi clienti, garantendo proventi finanziari agli investitori, dando occupazione sicura ai propri dipendenti e favorendo lo sviluppo sociale nello spazio competitivo in cui è presente. Per la sua stessa sopravvivenza è necessario che generi un profitto, la cui crescita dipende dalla capacità di soddisfare le esigenze e le aspettative economiche e sociali dei propri stakeholder; in effetti, un clima di conflitto tra impresa e ambiente porterebbe a conseguenze negative sulla capacità di creare reddito e quindi sull'esistenza stessa dell'impresa.

A seguito di grandi cambiamenti socio-economici, le attese degli interlocutori sociali nei confronti dell'impresa hanno assunto nuove caratteristiche. Storicamente il primo periodo nel quale le conseguenze sociali dell'attività imprenditoriale sono emerse in modo considerevole in Italia, come anche in Europa, è stato la rivoluzione industriale, che apportò numerosi cambiamenti socioculturali. Inizialmente solo gli imprenditori più illuminati intrapresero azioni volontarie nei confronti dei lavoratori, ma successivamente si passò, anche attraverso rivendicazioni sindacali, alla formalizzazione in obblighi legali di azioni a loro tutela. Gli imprenditori cercarono di ovviare ai danni provocati dal pesante inurbamento della popolazione e di far fronte ai problemi economici delle

famiglie dei lavoratori, infatti i flussi migratori dalle campagne alle città avevano portato con sé non poche conseguenze sociali e culturali. La vita lavorativa era estremamente dura e soggetta a forme di controllo; l'introduzione dell'organizzazione scientifica del lavoro migliorò sicuramente la produttività e l'efficienza imprenditoriale ma sottopose la forza lavoro a duri turni di lavoro e ad una de-qualificazione delle competenze: da esperti artigiani, gli operai diventarono un "accessorio" della macchina. Ecco quindi che le prime azioni volontarie si trasformarono nella formalizzazione dei rapporti tra imprese e dipendenti in seguito alla creazione di forme di rappresentanza collettiva e sindacale dei lavoratori.

In un mercato caratterizzato da scarsità di prodotti³², situazione tipica della produzione artigianale e che si protrae fino alla diffusione, prima, e all'affermazione, poi, della produzione di massa, la competizione avviene in uno spazio locale delimitato, da un lato, dal mercato di approvvigionamento e dall'altro dal mercato di sbocco, e si misura sulla capacità di generare economie di scala ottimizzando l'utilizzo dei fattori produttivi capitale e lavoro che sono reperibili nell'immediata prossimità degli stabilimenti. Su tale territorio, ben precisato e circoscritto, si svolgono sia la produzione che il consumo dei beni, infatti, la comunità locale rappresenta l'unico ambiente di riferimento dell'impresa. E' all'interno di tale comunità locale che è valutata la responsabilità aziendale: l'impresa produce beni che soddisfano i bisogni primari e migliorano le condizioni di vita degli interlocutori sociali e questi ultimi, in cambio, non ostacolano in alcun modo lo sviluppo aziendale, né impongono il rispetto di regole o valori, mantenendo, infatti, un atteggiamento molto permissivo.³³ Nell'attività di impresa la funzione produttiva riveste il ruolo principale proprio in relazione alla presenza sul mercato di una quantità di prodotti insufficiente rispetto alle esigenze dei consumatori; inoltre, la stabilità del comportamento di acquisto e di consumo della domanda e la presenza di una limitata concorrenza facilitano, dal punto di vista dell'impresa, la programmazione dell'attività produttiva. Di conseguenza, all'interno delle responsabilità aziendali (economiche, legali, etiche e filantropiche) è enfatizzata la responsabilità economica, ossia l'impegno da parte dell'impresa a rendere disponibile sul mercato un prodotto funzionante e rispondente alle esigenze degli stakeholder. Il soddisfacimento dei bisogni elementari dei consumatori attraverso la produzione di beni fa coincidere, in tale situazione competitiva, la funzione economica dell'impresa con quella sociale.

Il progressivo aumento della capacità produttiva degli impianti migliora la capacità delle imprese di rispondere quantitativamente alle richieste dei consumatori e le condizioni di vita della popolazione; si palesa pertanto l'esistenza un nuovo contesto competitivo di equilibrio instabile tra domanda e offerta caratterizzato dalla presenza di un numero più elevato di concorrenti. In tale condizione, l'impresa si orienta principalmente al prodotto, differenziato ora sia attraverso la leva del prezzo sia per mezzo di elementi immateriali di offerta che si affiancano a quelli materiali. Si generano e si sviluppano anche attività commerciali e di marketing per stimolare l'acquisto dei prodotti di una

determinata impresa. In tale situazione i soggetti coinvolti direttamente o indirettamente nell'attività d'impresa cominciano a sviluppare una maggiore sensibilità verso le tematiche ambientali e sociali, prima non considerate, esercitando così una pressione sull'attività aziendale affinché l'impresa svolga la sua attività nel rispetto di precise regole. La tradizionale corrispondenza tra fabbrica e comunità locale e il rapporto sia di controllo che di collaborazione esistente fra l'imprenditore e i suoi concittadini viene meno perché lo spazio competitivo comincia ad allargarsi ed a non avere confini definibili con precisione.

Col passaggio dalla situazione di equilibrio dinamico tra domanda e offerta a quella di eccesso di offerta, una nuova domanda sociale³⁴ si genera e si connota per non chiedere più genericamente beni o servizi che assolvano la loro funzione d'uso appagando così i suoi bisogni elementari, ma reclama ed esige una diversa operatività aziendale, attenta alla qualità dei beni realizzati e che valuti i costi sostenuti dalla società (o esternalità negative³⁵) a seguito della produzione e del consumo di tali beni.

In un contesto di eccesso di offerta, l'ambiente di riferimento non è più localmente definito come in economia di scarsità, ma globalmente indefinito; sovente per rispondere alla complessità ambientale il sistema impresa adotta una struttura di network e opera in più mercati attraverso il fenomeno della delocalizzazione. In tale situazione, il successo aziendale discende dalla capacità di coordinare in maniera efficiente ed efficace il sistema delle *corporate intangible assets*, definibili come le capacità gestionali riguardanti l'insieme delle conoscenze e dei canali che permettono l'acquisizione delle informazioni vitali per l'azienda e si ricollegano alla cultura di impresa, al sistema informativo e alla brand equity.³⁶ Per ottimizzare tale gestione, occorre interagire in modo continuativo con l'ambiente; infatti, mentre in un contesto competitivo caratterizzato da economia di scarsità l'impresa adotta una politica push nei confronti del mercato, producendo beni standardizzati che distribuisce attraverso l'attivazione di flussi fisici e informativi unidirezionali dall'impresa all'ambiente, in un contesto di eccesso di offerta, l'impresa per svolgere la propria attività, deve gestire strategicamente flussi informativi bi-direzionali dall'impresa all'ambiente e dall'ambiente all'impresa. Se in economia di scarsità, la legittimazione dell'impresa si fonda essenzialmente sulla produzione di beni, sulla creazione di un profitto e di benessere per una comunità localmente individuata e ben conosciuta, nel caso di un'impresa globale non legata ad uno specifico territorio né ad un particolare raggruppamento sociale, occorre acquisire questa legittimità presso molteplici stakeholder. Ecco quindi che sorge la necessità di esplicitare la responsabilità aziendale comunicando il proprio impegno sociale attraverso l'adozione di un insieme di strumenti quali, ad esempio, il bilancio sociale o il codice etico. Ferma restando la preminenza della funzione economica e quindi della responsabilità economica sulle altre funzioni aziendali, l'assunzione di responsabilità etiche e filantropiche viene esaltata in quanto può rappresentare una nuova fonte di vantaggio competitivo per le imprese.

L'impresa non assolve più solo funzioni elementari di produzione e di scambio per soddisfare i bisogni di base della domanda e per creare occupazione di forza lavoro, ma è considerata un'istituzione con precise responsabilità sociali nei confronti delle varie comunità in cui opera. Occorre costruire solide relazioni con il mercato, con la comunità e con i propri fornitori in quanto la buona riuscita dell'impresa dipenderà dalla forza di questi legami; inoltre, per fronteggiare i vincoli creati dalle nuove esigenze sociali ed ambientali ed assicurarsi il soddisfacimento della condizione di economicità e la sopravvivenza nel tempo, l'impresa deve necessariamente interiorizzare tali valori sociali nella propria cultura aziendale.

Va precisato che, sebbene al giorno d'oggi sia innegabile la rapidità di diffusione delle informazioni e la facilità nel reperire dati e notizie su un'impresa, è altrettanto evidente la difficoltà di verificarne l'attendibilità, proprio in relazione ai fenomeni di de-localizzazione spaziale caratterizzanti i sistemi aziendali moderni. Da ciò deriva la possibile scissione tra essere e apparire, tra comportamento aziendale effettivo e corporate identity, ossia tra quello che un'impresa compie realmente e l'immagine che vuole affermare, rendendo così ancora più difficile la creazione di relazioni solide con i propri stakeholder.

L'asimmetria informativa esistente tra i diversi attori presenti sul mercato implica che le imprese possano, talvolta, comunicare all'esterno un loro impegno sociale, in realtà inesistente, oppure diffondere notizie sul "disimpegno" sociale di alcuni concorrenti al fine di screditarne l'immagine, e sperare in un conseguente *customers switching*.

In questa situazione, all'interno della corporate social responsibility, riprendendo la classificazione di Carroll, le responsabilità economiche e legali resteranno sempre prevalenti, mentre quelle filantropiche ed etiche potranno diventare un elemento contingente, ossia presente o assente a seconda dei casi, ed essere utilizzate in modo strategico per raggiungere gli obiettivi aziendali.

L'impresa è pertanto responsabile per i costi sociali conseguenti alla sua attività, quali ad esempio l'inquinamento, e cerca di adottare misure per ridurre l'impatto socio-ambientale del suo funzionamento (*attività di responsabilità diretta*), e tende ad impegnarsi in attività che apparentemente esulano dalla propria funzione economica ma che sono, in realtà, irrinunciabili in un'ottica strategico-competitiva di valutazione di benefici parziali e di costi per la collettività (*attività di responsabilità indiretta*). Allo stesso modo, in un'ottica di confronto tra costi parziali e benefici per date collettività un'impresa potrà, ad esempio, valutare l'opportunità di costruire scuole nei Paesi in cui vuole stabilirsi per intrattenere migliori relazioni con la comunità, svolgere corsi di formazione per i propri dipendenti per perfezionare la loro professionalità, e predisporre altre attività per rendere migliore il clima di lavoro interno e aumentare così la produttività.

4. Responsabilità aziendale in economia di scarsità

Il concetto di responsabilità aziendale può essere opportunamente analizzato in relazione alle dinamiche competitive del mercato di riferimento in cui si svolge l'attività d'impresa.³⁷

La condizione di economia di scarsità ha caratterizzato l'Italia nella prima metà del XX secolo e si è conclusa alla fine degli anni '50; tuttavia alcuni mercati ne hanno prolungato le peculiarità e quindi si possono riconoscere situazioni prossime all'economia di scarsità anche al giorno d'oggi.

In tale situazione, il modello di impresa prevalente è quello descritto dalla teoria economica classica, in cui la produzione è funzione dei fattori produttivi capitale e lavoro $Y = f(K,L)$ dove il capitale è costituito dal patrimonio dell'imprenditore e il lavoro è rappresentato da lavoratori diversi dall'imprenditore e in larga misura senza competenze o skill particolari. Nell'impresa convivono modalità di produzione *capital intensive*, contraddistinte dalla presenza di un capitale investito in impianti, e modalità *labour intensive*, in cui invece prevale il lavoro umano; la tecnologia è abbastanza semplice da poter essere incorporata in macchinari il cui costo, piuttosto contenuto, può essere finanziato da singoli imprenditori³⁸. Le innovazioni tecnologiche sono rare e la loro introduzione è conseguenza diretta di specifiche motivazioni presenti nell'impresa offerente, quali ad esempio la necessità di cambiare gli impianti a causa della loro obsolescenza tecnologica o l'esigenza di incrementarne la capacità produttiva.

La produzione, all'inizio artigianale, diventa successivamente produzione di massa, in cui le macchine sono spesso progettate per svolgere funzioni in sequenza, i cicli produttivi sono ripetitivi e rigidi; infine, le caratteristiche del prodotto finale sono decise prima di iniziare la produzione e non possono essere cambiate in corso d'opera, vista la rigidità del ciclo produttivo.³⁹ Il fatto di non poter modificare il prodotto durante la fase di lavorazione non rappresenta un problema per l'impresa; in effetti, la domanda di beni è nettamente superiore alla capacità di soddisfacimento da parte delle imprese offerenti, quindi tutto ciò che è prodotto è venduto. I clienti hanno esigenze elementari, conosciute e stabili, richiedono il prodotto semplicemente per la sua funzione d'uso, con conseguente netto predominio delle componenti materiali di offerta su quelle immateriali.⁴⁰

I cicli produttivi sono caratterizzati dall'automazione⁴¹; i processi sono suddivisi in singole operazioni che richiedono l'intervento dell'uomo solo per i compiti accessori, quali: lo spostamento di semilavorati da un impianto all'altro; la manutenzione delle macchine; la verifica del prodotto finale. Gli addetti, quindi, svolgono funzioni semplici e ripetitive, non necessitano di una particolare preparazione o professionalità, sono spesso lavoratori non qualificati e intercambiabili tra loro.

La comunicazione aziendale è diretta soprattutto verso i pubblici interni al fine di motivarli, coinvolgerli, agevolare lo svolgimento del lavoro, aumentarne la produttività e favorirne la collaborazione.

In sintesi, si individua un modello elementare di impresa, nel quale l'imprenditore ha pieno controllo della propria fabbrica e della produzione e non ha problemi di vendita, in quanto tutta la produzione sarà sicuramente assorbita

dalla domanda. Lo spazio competitivo è quello locale, l'impresa nasce e si sviluppa dove risiede l'imprenditore e dove sono reperibili le materie prime. I suoi acquirenti appartengono alla stessa comunità locale della fabbrica, che rappresenta il luogo nel quale, da un lato, sono prodotti beni in grado di soddisfare i bisogni primari dei consumatori, e dall'altro, è occupata tutta la forza-lavoro locale.

In tale situazione competitiva, la presenza dell'impresa è giustificata sostanzialmente dalla sua funzione produttiva, le sue responsabilità consistono nel fabbricare i beni richiesti dalla domanda e nell'offrire posti di lavoro ai dipendenti; gli acquirenti non avanzano richieste particolari sulle modalità di produzione dei beni o sulle loro caratteristiche secondarie, desiderano solo acquistare un prodotto funzionante e trovarlo disponibile nel punto vendita. L'attenzione dell'impresa è quindi focalizzata sulla produzione; l'impresa tende ad accrescere gli investimenti in macchine specializzate e ad aumentare i volumi di produzione per recuperare i costi sostenuti⁴²; l'organizzazione scientifica della produzione, applicata a tale contesto, comporta un livello di analisi sistematica dei meccanismi della fabbrica e una ridefinizione delle sue fasi produttive. Da un lato l'impresa cerca di trovare nuove soluzioni produttive più efficienti investendo capitale (K) in ricerca, e dall'altro la leva su cui l'imprenditore può agire è la forza lavoro (L), selezionando gli addetti e offrendo agli operai e agli impiegati condizioni di vita migliori⁴³ e più funzionali ai processi produttivi.

5. Responsabilità aziendale ed economia di scarsità: il caso Olivetti

L'impresa Olivetti ha rivestito un ruolo chiave nel panorama dell'industria italiana non solo per la sua performance economica e tecnologica ma anche per la particolare attenzione che ha dedicato ai dipendenti e alle loro problematiche. L'analisi dello sviluppo di questa impresa nell'intervallo temporale 1908-1960 permette di esemplificare il concetto di responsabilità aziendale in un contesto competitivo caratterizzato da un'economia di scarsità.

5.1 Storia dell'impresa⁴⁴

Fondata a Ivrea il 29 ottobre 1908 da Camillo Olivetti, sotto la ragione sociale di "Ing. C. Olivetti & C.", la Olivetti è stata la prima fabbrica italiana di macchine da scrivere; all'epoca aveva 20 dipendenti, un'officina di 500 metri quadrati e una capacità produttiva di 20 macchine alla settimana. Il primo modello ideato fu la M1, presentata alla Esposizione Universale di Torino nel 1911. Negli anni '20, fu progettata una nuova macchina da scrivere, la M20, e alla fine di questo decennio, grazie ad una profonda riorganizzazione del lavoro e all'introduzione della lavorazione in serie, la produzione annuale arrivò a 13000 unità. Negli anni seguenti, l'impresa si ampliò diversificando l'offerta ed estendendo la propria presenza in Europa e nel Mondo, aumentarono le filiali commerciali in Italia, e in Spagna fu creata la prima consociata estera a cui fecero seguito quelle in Belgio e in Argentina. Furono anche costruiti nuovi impianti produttivi nazionali ed esteri.

La produzione degli anni '30 e '40 si estese a telescriventi, calcolatrici, mobili e attrezzature per l'ufficio, macchine a controllo numerico e versioni elettriche di macchine da scrivere e calcolatrici.

Nel 1932 salì alla conduzione dell'azienda il figlio di Camillo, Adriano, che divenne Direttore Generale e nel 1938 assunse la presidenza. Egli diede una svolta culturale e innovativa alla gestione dell'impresa, facendo della Olivetti un modello unico nella storia industriale italiana ed europea. Si può dire che nel periodo 1934-1943, anno della scomparsa di Camillo Olivetti, si attuò una sorta di diarchia⁴⁵ nella conduzione dell'impresa, in cui la visione di Adriano tese sempre più a prevalere; infatti il padre negli ultimi anni di vita si dedicò solo alle Officine Meccaniche Olivetti, dove era libero di esprimersi come progettista e costruttore di macchine utensili. Sotto la guida di Adriano, Negli anni '50 si assistette ad una crescita economica straordinaria del Paese e la Olivetti, sotto la guida di Adriano, diventò leader nel campo della tecnologia meccanica dei prodotti per l'ufficio; i prodotti cult erano la Lexikon 80, la Lettera 22 e la Calcolatrice Divisumma. Nel 1958, quindi a 50 anni dalla sua fondazione, l'impresa contava 24000 dipendenti, dei quali 10000 lavoravano nelle consociate estere, il 60% della produzione totale era esportato e nel 1959 venne acquisita la Underwood, grande impresa americana di macchine da scrivere. Adriano Olivetti, capendo che la tecnologia elettronica sarebbe diventata sempre più importante nel campo del calcolo e dei prodotti per l'ufficio, aprì due laboratori di ricerca, uno piccolo a New Canaan, nel Connecticut, e nel 1955 uno specializzato nell'elettronica vicino a Pisa. Il risultato di questi investimenti fu l'Elea 9003, il primo calcolatore elettronico interamente sviluppato in Italia all'avanguardia perché completamente transistorizzato; l'elettronica offriva nuove prospettive di sviluppo. Quando però nel 1960 morì improvvisamente Adriano Olivetti, si presentarono una serie di problemi per l'impresa⁴⁶.

Infatti, la condizione competitiva di economia di scarsità subisce profonde trasformazioni per l'affermarsi di una maggiore concorrenza sui mercati; crescono le possibilità produttive delle imprese grazie al progressivo ammodernamento degli impianti che rende disponibile sul mercato un elevato numero di prodotti. Le imprese si confrontano con una competizione crescente, non più focalizzata su uno spazio locale come quello del Canavese, bensì internazionale; la volontà imprenditoriale di restare chiusi in questo spazio locale limitato, convinti che la funzione produttiva sia ancora il focus attorno al quale si snoda l'attività imprenditoriale e sia sufficiente a vincere la nuova tensione competitiva, provoca, invece, il cedimento della stessa impresa. Nella nuova situazione di concorrenza diventa fondamentale la funzione marketing in quanto si delineano condizioni competitive contraddistinte da un equilibrio instabile tra domanda e offerta ($D \cong O$) legato alla disponibilità di notevoli quantità di prodotti, che conseguentemente impongono inediti rapporti dell'impresa con i consumatori; è ora essenziale analizzare la domanda e suddividerla in segmenti omogenei, per poter così rispondere efficacemente ed efficientemente alle richieste di ognuno di questi. La forte competizione tra imprese impone, inoltre, di studiare in profondità i bisogni della clientela, bisogni che evolvono verso livelli superiori affinandosi e differenziandosi, e rende indispensabile per l'impresa saper progettare e fabbricare prodotti che soddisfino tali nuove esigenze.

5.2 *L'orientamento strategico Olivetti*

I concetti fondamentali su cui Adriano Olivetti ha imperniato la propria attività sono due: primo, la convinzione che in una società arretrata come quella italiana, la “fabbrica”⁴⁷ rappresentasse il “moderno principe” dello sviluppo economico e sociale; secondo, che l’obiettivo primario della fabbrica fosse quello di crescere attraverso lo sviluppo quantitativo e qualitativo dei propri fattori produttivi, capitale e lavoro. Secondo questa visione l’impresa deve creare valore non solo da distribuire agli azionisti, ma anche da investire nell’autofinanziamento dell’attività stessa, quindi in stipendi e salari migliori che incentivino l’impegno lavorativo, in servizi sociali ed assistenziali per i dipendenti, in formazione continua e addirittura in riduzioni di orario di lavoro a parità di stipendio.

E’ possibile individuare cinque indirizzi strategici seguiti da Adriano Olivetti⁴⁸. Innanzitutto, l’impresa deve essere una “*grande impresa*” perché solo così è in grado di rispondere alle potenziali opportunità economiche future; così sotto la sua presidenza si passò da 200 dipendenti nel 1924 a 4000 nel 1942 e a 25000 nel 1961.

In secondo luogo, Adriano Olivetti enfatizza l’importanza dell’*innovazione tecnologica*; trovandosi ad operare nell’ambiente della complessa trasformazione di un’azienda fondata su sistemi semi-artigianali in un’impresa di maggiori dimensioni e modernamente intesa, introduce nell’attività industriale di progettazione uomini di elevata preparazione scientifica; i vecchi collaboratori del padre, a cui la fabbrica doveva l’inizio, lo sviluppo e tanti sacrifici, si dovettero mettere in disparte e far posto ai “centodieci e lode della meccanica, dell’elettromeccanica e dell’elettronica”⁴⁹. La produzione si diversificò passando dalla semplice differenziazione di macchine da scrivere alla progettazione di telescriventi e duplicatori.

In terzo luogo, *l’impresa* deve essere *internazionale* e competere su più mercati in modo da mantenersi grande e potente; negli anni ‘30 e ‘40 furono create consociate estere in Belgio, Argentina, Spagna, Brasile e Francia. Alla morte di Adriano Olivetti, l’impresa contava insediamenti produttivi in Italia (nel Canavese, a Torino, a Massa e a Pozzuoli), in Europa (Barcellona e Gaslow), in America Latina (Buenos Aires e San Paulo) e negli Stati Uniti (Hartford).

In quarto luogo, Adriano Olivetti persegue il fine della diffusione di una forte *cultura d’impresa*; fin dal 1945 sostiene che “bisogna dare consapevolezza di fini al lavoro”⁵⁰ e si chiede: “può l’industria darsi dei fini? Si trovano semplicemente nell’indice dei profitti? O non vi è al di là del ritmo apparente qualcosa di più affascinante, una trama ideale, una destinazione, una vocazione anche in una fabbrica?”⁵¹. La sua impresa ha sempre i migliori ingegneri e i più qualificati dipendenti che, una volta cessato di lavorare per la Olivetti, occupano ruoli di grande spicco in altre imprese. Sono assunte molte persone per ricoprire specifiche funzioni aziendali, quali le relazioni interne, la comunicazione, il

design dei prodotti, e si affermano materie di studio che solo in epoche successive trovano diffusione accademica, quali l'economia di impresa e la sociologia del lavoro.

Da ultimo, Adriano Olivetti stabilisce un *forte legame tra la "fabbrica" e il territorio* in cui è insediata; crea una serie di servizi accessibili a tutta la popolazione, non solo ai dipendenti e alle loro famiglie, come ad esempio il Centro Relazioni Sociali e i Centri Culturali Olivetti. Fonda anche l'I-Rur, l'Istituto per il rinnovamento urbano e rurale del Canavese con gli obiettivi di studiare ed eseguire programmi su base comunale e intercomunale, per migliorare le condizioni sociali ed economiche della regione, lo standard di vita e il livello culturale della popolazione, per dare un contributo al pieno impiego della mano d'opera e per promuovere, creare e gestire concrete attività artigiane, industriali o agricole⁵². Tuttavia, questo forte legame col territorio distoglie l'attenzione di Adriano Olivetti dai cambiamenti che stanno influenzando l'ambiente esterno, ormai internazionale, e pertanto non lo rendono in grado di risponderci efficacemente.

5.3 *Il welfare system Olivetti*

L'idea alla base della concezione imprenditoriale della Olivetti, coltivata sia da parte di Camillo che del figlio Adriano, era che la fabbrica non fosse solo un luogo di lavoro finalizzato alla produzione di beni, ma prima di tutto un ambiente sociale di convivenza.

Affrontando i problemi tecnici e finanziari che si presentavano di volta in volta, Camillo e Adriano si occuparono della "vita di relazione tra operai e fabbrica"; nei suoi *Appunti per la storia di una fabbrica*, Adriano scrive: "nelle esperienze tecniche dei primi tempi, quando studiavo problemi di organizzazione scientifica e di cronometraggio, sapevo che l'uomo e la macchina erano due domini ostili l'uno all'altro, che occorreva conciliare. Conoscevo la monotonia terribile e il peso dei gesti ripetuti all'infinito davanti ad un trapano o ad una pressa, e sapevo che era necessario togliere l'uomo da questa degradante schiavitù. Mi dovetti accontentare in principio a volere l'"optimum" e non il "maximum" delle energie umane, a perfezionare gli strumenti di assistenza, le condizioni di lavoro".⁵³

La prima attività sociale nasce insieme all'Officina nel 1909, con la creazione di una Cassa Mutua di assistenza fra le maestranze con l'obiettivo di garantire ai dipendenti l'assistenza sanitaria ed economica in caso di infortunio sul lavoro e di tubercolosi. Le Casse Mutue di allora funzionavano male: un operaio per essere ricoverato doveva trasmettere le pratiche al capoluogo di provincia, di là a Roma e prima che tornassero indietro con un nulla osta occorrevano circa tre mesi.

Nel 1919, anticipando le disposizioni legislative in materia, è istituita un'indennità familiare di 12 lire per ogni figlio a carico per tutti i dipendenti. La pratica degli assegni familiari continuerà ad esistere in tutti gli anni successivi e porterà nel 1949 alla creazione di un piano di assegni familiari integrativi a quelli erogati dall'INPS.⁵⁴

Nel 1924, la Olivetti in risposta ai problemi abitativi dovuti all'aumento delle maestranze e all'arretratezza delle strutture abitative, inizia la costruzione di appartamenti per i dipendenti.⁵⁵

Nel 1932, Adriano succede al padre nella guida dell'impresa e apporta alcune novità, egli sente il peso delle nuove ed accresciute responsabilità dell'azienda per cui la fabbrica è il centro di una nuova comunità sociale, mentre prima era solo il complemento di un'economia di tipo rurale⁵⁶. Prima del 1936, la Olivetti aveva offerto un'assistenza personale quasi caritatevole al singolo operaio, mentre in seguito è introdotta una politica assistenziale più strutturata, che Adriano definisce di "welfare system", basata sull'idea che i lavoratori hanno dei diritti e dato che forniscono il proprio lavoro al servizio dell'impresa, è giusto che possano accedere all'assistenza e ai servizi istituiti in azienda, quindi in un'ottica "do ut des" e non di beneficenza⁵⁷. Sono creati per i dipendenti e le loro famiglie: asili nido, colonie estive e servizi di fabbrica (mense, servizi automobilistici e di riparazione di mezzi di trasporto). Sono costruite scuole di insegnamento tecnico e professionale, come la Scuola Olivetti, il Centro Formazione Meccanici e l'Istituto Tecnico Industriale con meccanismi di borse di studio per permettere ai giovani più dotati di diventare capi-tecnici e ingegneri; sono organizzati servizi culturali (Centro Culturale Olivetti, conferenze, rappresentazioni teatrali, cinema, mostre d'arte e concerti) e formativi (biblioteche, corsi serali per i dipendenti). La costituzione di Centri per i servizi sociali ha due finalità: da un lato, è uno strumento di promozione del benessere economico e sociale della collettività aziendale, e dall'altra, ha la funzione di evitare conflitti e tensioni tra direzione e classe operaia in una fase storica caratterizzata da un notevole incremento della manodopera. E' promossa anche una politica a favore della maternità e dell'infanzia; nel 1934 è costruito il primo asilo nido di fabbrica con annesso un servizio pediatrico e nel 1941 entra in vigore il regolamento Assistenza Lavoratrici Olivetti che riconosce un trattamento economico più vantaggioso rispetto a quello previsto dalla legge per le gestanti, con conservazione del posto di lavoro per nove mesi retribuiti quasi totalmente.

La crescita non solo economica ma anche strutturale dell'impresa pone sempre più al centro della discussione il problema abitativo; per risolverlo nel dopoguerra sono costruiti nuovi quartieri secondo moderni schemi urbanistici, come Borgo Olivetti, Canton Vesco, Montemarino, Bellavista, sono concessi prestiti e fidejussioni bancarie ed è fornita consulenza tecnica e architettonica gratuita per i dipendenti. L'intensa attività edilizia riguarda anche il completamento della fabbrica di Ivrea, la costruzione del Centro Studi, il progetto della mensa, della scuola e del teatro, dell'ospedale di Ivrea, del Terzo Ponte d'Ivrea e delle fabbriche I-Rur⁵⁸.

Dal 1948, l'Istituto per i servizi sociali è gestito dal Consiglio di Gestione, uno strumento creato per rendere i lavoratori direttamente partecipi all'assistenza sociale presente in fabbrica; un esempio è il Fondo di Solidarietà Interna che i dipendenti finanziano con un contributo mensile e che fornisce aiuti in caso di malattia o di infortuni integrando il sistema di assistenza e previdenza nazionale.

La politica di assunzione, allora, era caratterizzata dall'assumere più persone appartenenti allo stesso nucleo familiare al fine di accrescerne le capacità di consumo e risparmio e da impedire un'urbanizzazione selvaggia del territorio; leggendo gli archivi della funzione del personale, si nota che l'80% degli assunti in Olivetti tra il 1924 e 1960 continuò a risiedere nei comuni di provenienza grazie a un'efficiente sistema di trasporti a basso costo e a prestiti agevolati per la ristrutturazione della casa. Anche se i dipendenti crebbero notevolmente in questo periodo, passando come già detto da 200 a 10 mila dipendenti, Ivrea crebbe solo di cinque mila abitanti e il resto del Canavese rimase con popolazione invariata.

Per le sue politiche di responsabilità aziendale legate al territorio, Adriano Olivetti ebbe scontri sia con Confindustria, perché ridusse l'orario di lavoro degli operai mantenendo invariato lo stipendio, sia con i Sindacati perché le sue idee spesso anticipavano le loro.

Adriano Olivetti capì prima di altri che le due leve a disposizione dell'impresa per operare efficientemente erano, da un lato, l'organizzazione scientifica della produzione associata all'acquisizione e all'utilizzo di impianti specializzati e, dall'altro, una gestione sociale della forza lavoro in grado di valorizzare le relazioni di prossimità impresa-ambiente. Il benessere dei dipendenti rappresentava, infatti, un valido presupposto per garantire una durevole condizione di successo dell'impresa; per tale motivo intraprese una serie di attività di sviluppo sociale aziendale quali, ad esempio, la costruzione di Centri Sanitari dotati di convalescenziari e di medici qualificati per i dipendenti e per le loro famiglie, per bloccare la diffusione di epidemie e malattie debilitanti come la tubercolosi, o la creazione di mense operaie per combattere i problemi alimentari dell'epoca.

6. Conclusioni

In economia di scarsità, l'impresa si confronta con un ambiente che muta in modo lento e prevedibile, pertanto, si specifica chiaramente il rapporto impresa-ambiente: l'impresa è chiamata a svolgere una funzione produttiva in risposta alle esigenze elementari e stabili della domanda e, dalla prosperità e dal benessere della comunità locale in cui risiede, derivano le condizioni del suo sviluppo e della sua sopravvivenza nel lungo periodo. Forza lavoro, fornitori, acquirenti, processi produttivi e capitale, spesso immobilizzato in impianti, costituiscono il "sistema impresa"; gli attori del mercato sono ben conosciuti e stabilmente definiti ed è abbastanza semplice per l'impresa, vista la relazione di prossimità territoriale, instaurare con loro rapporti vantaggiosi per lo svolgimento della propria attività. I confini del mercato sono individuati facilmente e le innovazioni tecnologiche sono rare e prevedibili, quindi, nel breve periodo non si verificano improvvisi cambiamenti ambientali e l'impresa può così concentrarsi su una dimensione più interna perché, in tale contesto, solo migliorando l'efficienza interna attraverso la creazione di economie di scala, si raggiunge la massimizzazione del profitto.

La responsabilità aziendale, intesa come impegno da parte dell'impresa a rispondere della sua attività e degli effetti non solo economici ma anche sociali derivanti da essa, è valutata perciò all'interno di un territorio locale delimitato da un lato dal mercato dell'approvvigionamento e, dall'altro, dal mercato di sbocco. Esiste un rapporto sia di controllo che di collaborazione tra l'imprenditore e la comunità locale; tale legame rende implicito nell'attività di impresa il concetto di responsabilità sociale in quanto il soddisfacimento dei bisogni elementari degli attori sociali attraverso la produzione di beni fa coincidere la funzione economica dell'impresa con quella sociale. Quindi, sebbene sia possibile in ogni situazione competitiva connotare la responsabilità aziendale di aspetti economici, legali, etici e filantropici, in economia di scarsità, la responsabilità economica è la più enfatizzata proprio in relazione alla ridotta capacità dell'offerta di far fronte alle quantità domandate.

Va comunque sottolineato che qualunque sia la situazione competitiva in cui l'impresa si sviluppa, sia essa di economia di scarsità o di eccesso di offerta, per avere successo non è sufficiente che l'impresa sia abile dal punto di vista tecnico-produttivo, ossia che svolga efficientemente la sua funzione economica, ma è anche molto importante che sia accettata dalla società.

L'attenzione al risvolto sociale dell'attività di un'impresa era valutata e considerata anche nella prima metà del secolo scorso, epoca contraddistinta da scarsità di prodotti; allora, infatti, l'imprenditore proprietario si occupava direttamente della struttura aziendale nei suoi aspetti organizzativi, amministrativi e gestionali, conosceva personalmente sia i fornitori che i dipendenti, essendo tutti gli interlocutori sociali nello stesso spazio locale. Sovente perciò l'impegno sociale dell'impresa discendeva dalla moralità dell'imprenditore; nel caso proposto, ad esempio, dall'attenzione di Adriano Olivetti per i problemi sociali della sua epoca derivano le politiche sociali per i dipendenti e le loro famiglie alla Olivetti.

Adriano Olivetti fu percepito da alcuni suoi contemporanei come un imprenditore "scomodo" e in tempi successivi come un imprenditore "illuminato", ma egli in realtà ebbe semplicemente un forte senso di responsabilità nei confronti dei suoi dipendenti, delle loro famiglie e in generale del territorio di Ivrea, riuscendo così a dare vita ad un "sistema-impresa Olivetti" attraverso la creazione di atteggiamenti favorevoli e di consenso verso l'impresa; migliorando la qualità della vita dei suoi concittadini; sviluppando sistemi di valori condivisi; generando un forte senso di appartenenza alla sua impresa; favorendo la motivazione del singolo e costruendo una forte brand connotata da un'immagine molto positiva.

Bibliografia

- Baccarani C., Testa F., Ugolini M., 1993, Le scelte competitive nell'evoluzione delle attese sociali, *Sinergie*, n.31.
- Brondoni S.M., 1993, Etica e comunicazioni interne d'azienda, in AA.VV., 1993, *Istituzioni d'economia d'azienda. Scritti in onore di Carlo Masini*, Tomo Primo, Egea, Milano.
- Brondoni S.M., 1997, Comunicazione, risorse invisibili e strategia competitiva d'impresa, in *Sinergie*, n. 43/44.
- Cafferata R., 1995, *Sistemi ambiente e innovazione. Come si integrano la continuità e il mutamento nell'impresa*, Giappichelli, Torino.
- Carroll A. B., 1993, *Business and Society. Ethics and stakeholder management*, 2nd edition, South-Western Publishing Co.
- Caselli L., 1998, Etica dell'impresa, *Sinergie*, n.45.
- Cyert R.M., March J.G., 1992, *A Behavioral Theory of The Firm*, Blackwell, Cambridge.
- Coda V., 1989, Etica e impresa: il valore dello sviluppo, in Corno F. (a cura di), *Etica e impresa: scelte economiche e crescita dell'uomo*, Cedam, Padova.
- Corniani M., 2000, *Sistema informativo aziendale e dinamiche competitive*, Giappichelli, Torino.
- Frederick W., 1960, The growing concern over business responsibility, *California Management Review*, Summer.
- Freeman E.R., 1984, *Strategic management. A stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- Friedman M., 1962, *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago.
- Gatti M., Barile S., 2003, Riflessioni sull'etica nell'impresa secondo l'approccio sistemico, *Esperienze di Impresa*, Speciale 1.
- Gnecchi F., 1999, La Comunicazione Istituzionale dell'Ente Locale Territoriale, Giappichelli, Torino.
- Golinelli G. M., 1988, Impatto ambientale, responsabilità sociale, strategia di impresa, implicazioni di carattere finanziario, in AA.VV., "Scritti in onore di Luigi Guatri", Vol. 1, Ed. Bocconi, Milano.
- Golinelli G. M., 2000, *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, Vol.1, Cedam, Padova.
- Gummesson E., 1999, *Total Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann/The Chartered Institute of Marketing, Oxford.
- Gustavsson B., 1995, The human values of Swedish management, *Journal of Human Values*, Vol.1, n.2.
- Lambin J. J., 2000, *Market-Driven Management*, MacMillan, London.
- Lambin J.J., Brondoni S.M., 2000-2001, *Ouverture de 'Market-Driven Management*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management*, Issue 2
- Masini C., 1979, *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino.
- McGuire J., 1963, *Business and Society*, McGraw Hill, New York.
- Onida P., 1960, *Economia d'Azienda*, Utet, Torino.
- Porter M., Kramer M.R., 2002, The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*, December.
- Rispoli M., 1993, Ruolo sociale e responsabilità sociale delle imprese, *Sinergie*, n.31.
- Sciarelli S., 2001, *Economia e gestione dell'impresa*, Seconda Edizione, Cedam, Padova.
- Sciarelli S., 2002, La produzione del valore allargato quale obiettivo dell'etica nell'impresa, *Finanza, marketing e produzione*, Dicembre.
- Zamagni S., 2003, *L'impresa giusta. Responsabilità e rendicontazione sociale nella cooperazione*, Il Ponte Editore, Perugia.
- Zappa G., 1956, *Le produzioni nell'economia delle imprese. Tomo primo*, Giuffrè, Milano.

Note

¹ In proposito, è utile risalire all'etimologia stessa della parola responsabilità che deriva dal latino *respondeo*, a sua volta proveniente da *spondeo*: essere garante in giustizia, dare la propria cauzione personale per qualcuno, fino ad arrivare al giorno d'oggi, in cui il termine è utilizzato con il significato di rispondere in prima persona di un'azione; quindi si può affermare che la parola responsabilità esprime l'esistenza di una serie di obblighi in chi la detiene.

² Cfr. G. Golinelli, M. Gatti, L'impresa sistema vitale. Il governo dei rapporti inter-sistemici, in *Brand Equity, Symphonya. Emerging Issues in Management*, www.unimib.it/symphonya, Issue 2/2000-2001, p. 71: "Il contesto esterno...è stato inteso come insieme indistinto di entità. Tali entità, nella prospettiva dell'organo di governo, si configurano come sistemi che ricevono input di risorse e generano output di beni e servizi. Orbene il problema di analisi del contesto diviene, per l'organo di governo, l'identificazione delle entità sistemiche presenti quali possibili sistemi rilevanti o più semplicemente influenti sulle dinamiche evolutive del sistema vitale impresa."

³ Cfr. G. Golinelli, *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, Vol.1, Cedam, Padova, 2000, p. 63.

⁴ Cfr. S. Sciarelli, *Economia e gestione dell'impresa*, Seconda Edizione, Cedam, Padova, 2001, p. 31: "I vincoli..... possono dipendere da leggi e provvedimenti amministrativi, dal modello di cultura prevalente, dalla composizione e mobilità delle classi sociali, dal tipo di governo dell'economia e dal grado di benessere della popolazione. Da ciascuna sfera discendono dei condizionamenti che finiscono per restringere l'area di manovra dell'imprenditore;...."

⁵ v. G. Zappa, *Le produzioni nell'economia delle imprese. Tomo Primo*, Giuffrè, Milano, 1956, p. 312.

⁶ v. P. Onida, *Il bilancio di esercizio nelle imprese*, Giuffrè, Milano, 1951, p. 33.

⁷ v. P. Onida, *L'azienda. Fondamentali problemi della sua efficienza*, Giuffrè, Milano, 1955, pp. 1-2.

⁸ Cfr. P. Saraceno, *La produzione industriale*, Libreria Universitaria Editrice, Venezia, 1970.

⁹ Cfr. C. Masini, *Il dinamismo moderno e l'osservazione quantitativa d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1964.

¹⁰ v. C. Masini, *La struttura dell'impresa*, Giuffrè, Milano, 1964, p. 15.

¹¹ Il concetto di *stakeholder* è stato teorizzato per la prima volta nel 1963 dallo Stanford Research Institute e originariamente facevano parte di questa categoria solo i soggetti aventi un interesse diretto nella vita dell'impresa: azionisti, dipendenti, clienti, fornitori. Tuttavia nel corso degli anni il concetto si ampliò con la definizione fornita da Freeman in base alla quale stakeholder è ogni individuo ben identificabile che può influenzare o essere influenzato dall'attività dell'organizzazione in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi. Secondo questa definizione, gruppi di interesse pubblico, movimenti di protesta, comunità locali, enti di governo, associazioni imprenditoriali, concorrenti, sindacati e la stampa sono tutti da considerarsi stakeholders. Cfr. E. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984; A. C. Carroll, *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, South Western, Cincinnati, 1993; S. Sciarelli, *Economia e gestione dell'impresa*, Seconda Edizione, Cedam, Padova, 2001.

¹² L'economia aziendale ha progressivamente approfondito gli aspetti etici della gestione aziendale fino a sviluppare un filone di studi di *business ethics* che indaga le ragioni in base alle quali un'istituzione economica quale un'impresa, possa perseguire comportamenti etici. Pur non essendo oggetto di questa trattazione l'evoluzione del pensiero etico, è utile ricordare la dicotomia tra *utilitarismo* e *deontologia* essenziale per affrontare un discorso sull'etica dell'attività economica. In generale, la concezione utilitaristica afferma che un comportamento è etico se porta a risultati positivi, e il singolo, perseguendo il proprio interesse, in modo non intenzionale, perseguirà anche l'interesse sociale; la concezione deontologica, invece, ritiene che esistano principi e valori assoluti da rispettare in quanto tali e in modo indipendente dalle conseguenze che possano apportare all'individuo. Riportando tali visioni nell'economia aziendale, possiamo affermare che in base al pensiero utilitarista, l'impresa adotterà comportamenti etici non per pura filantropia, ma perché convenienti in ottica economico-aziendale (analisi costi sostenuti/benefici attesi); in base al criterio deontologico, invece,

l'impresa dovrà rispettare norme etiche assolute anche se questo potrà avere effetti negativi sulla sua performance. La concezione utilitaristica sembra la più vicina al business moderno. Cfr. G. Rusconi, *Etica e impresa. Un'analisi economico-aziendale*, Clueb, Bologna, 1997. Si veda anche P. Di Toro, *L'etica nella gestione d'impresa*, Cedam, Padova, 1993.

¹³ v. H. R. Bowen, *Social Responsibility of the Businessman*, Harper & Row, New York, 1953, p. 11: "It refers to the obligations of businessman to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society".

¹⁴ Questo dibattito è stato probabilmente influenzato dalla teoria economica di Keynes. Fino agli anni '30, la visione economica dominante era quella classica, secondo la quale il mercato lasciato a se stesso raggiunge l'equilibrio grazie al semplice operare delle forze economiche di domanda e offerta; ma la crisi nei consumi del 1929 rese evidente l'inadeguatezza di tale modello. L'ingresso di capitale pubblico nel sistema economico è un elemento caratterizzante la condizione cosiddetta di 'welfare state', nella quale l'intervento dello Stato nell'economia è finalizzato al mantenimento di uno specifico stato competitivo in un contesto sostanzialmente delimitato da precisi confini politici, economici e legislativi (fiscali, valutari, normativi, finanziari) e in cui sono attuate particolari politiche protezionistiche per disincentivare l'ingresso nel sistema di operatori stranieri. E' presumibile ipotizzare che sia questo il momento nel quale, all'interno del concetto di impresa, a finalità aziendali elementari di massimizzazione del profitto, tipiche dell'economia classica, si affiancano nuove finalità di ordine sociale. Cfr. J.M. Keynes, 2001, *Teoria generale dell'occupazione, dell'interesse e della moneta e altri scritti*, Utet, Torino.

¹⁵ v. M. Friedman, *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, 1962, p. 60: "...there is one and only one social responsibility of business: to use its resources and engage in activities designed to increase its profit so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud." Questa teoria, conosciuta anche come *stockholder theory*, afferma che valutazioni esterne alla pura sfera economica dell'agire imprenditoriale non debbano essere prese in considerazione durante il processo decisionale dell'impresa in quanto rappresentano solo una minaccia rispetto alla massimizzazione del profitto.

¹⁶ v. K. Davis, Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?, *California Management Review*, Spring, 1960, p. 70: "...businessmen's decisions and actions taken for reasons at least partially beyond the firm's direct economic or technical interest".

¹⁷ v. W. Frederick, The Growing Concern over Business Responsibility, *California Management Review*, Summer, 1960, p. 60: "Social responsibility in the final analysis implies a public posture toward society's economic and human resources and those resources are utilized for broad social ends and not simply for the narrowly circumscribed interests of private persons and firms."

¹⁸ v. J. McGuire, *Business and Society*, McGraw Hill, New York, 1963, p. 144: "The idea of social responsibility supposes that the corporation has not only economic and legal obligations, but also certain responsibilities to society which extend beyond these obligations".

¹⁹ Cfr. H. Johnson, *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*, Belmont, CA, Wadsworth, 1971.

²⁰ Cfr. H. H. Manne, H. C. Wallich, *The Modern Corporation and Social Responsibility*, Washington, 1972.

²¹ Cfr. K. Davis, Understanding the Social Responsibility Puzzle, *Business Horizons*, Vol.10, 1967.

²² Cfr. P. Sethi, Dimensions of Corporate Social Performance: an Analytical Framework, *California Management Review*, Vol.17, 1975.

²³ Cfr. E. M. Epstein, Societal Managerial and Legal Perspectives on Corporate Social Responsibility, *California Management Review*, Vol.29, 1979.

²⁴ v. A. B. Carroll, A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, Vol.14, 1979, p. 500: "The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time".

²⁵ Cfr. P. Drucker, The New Meaning of Corporate Social Responsibility, *California Management Review*, Vol.26, 1984.

²⁶ Cfr. W. Frederick, Toward CSR3: why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs, *California Management Review*, Vol.28, 1986.

²⁷ Cfr. E. Marques, *Le bilan social*, Dalloz, Paris, 1978.

²⁸ Cfr. G. Zappa, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano, 1956; P. Onida, *Economia d'Azienda*, Utet, Torino, 1960; C. Masini, *Lavoro e Risparmio*, Utet, Torino, 1979; S. Terzani, Responsabilità sociale dell'azienda, *Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale*, luglio-agosto, 1984; A. Matacena, *Impresa e ambiente: il bilancio sociale*, Clueb, Bologna, 1984; V. Coda, Etica e impresa: il valore dello sviluppo, in Corno F. (a cura di), *Etica e impresa: scelte economiche e crescita dell'uomo*, Cedam, Padova, 1989; L. Sacconi, *L'etica degli affari. Individui, imprese e mercati nella prospettiva di un'etica razionale*, Il Saggiatore, Milano, 1991; AA.VV., "Istituzioni d'economia d'azienda. Scritti in onore di Carlo Masini", Tomo Primo, Egea, Milano, 1993; P. Di Toro, *L'etica nella gestione d'impresa*, Cedam, Padova, 1993; G. Nibale, L'etica aziendale, l'economicità aziendale e l'economicità sociale, *Finanza, Marketing e Produzione*, n.4, 1995; U. Lago, L'etica nella gestione d'impresa, *Economia e Management*, n.3, 1995; G. Sapelli, *Responsabilità d'Impresa*, Guerini Editore, Milano, 1996; G. Rusconi, *Etica e impresa. Un'analisi economico-aziendale*, Clueb, Bologna, 1997; L. Caselli, Etica dell'impresa e nell'impresa, *Sinergie*, n.45, 1998; C. Caselli, C. Benevolo, Produzione di valore e formula di imprenditorialità sociale: il caso del Banco Alimentare, *Sinergie*, n.53, 2000, L. Sacconi, Etica e Responsabilità sociale di impresa: cosa accomuna e cosa distingue l'impresa sociale dalle altre forme di impresa?, Università Cattaneo LIUC, Castellanza, 2002; ; S. Sciarelli, La produzione del valore allargato quale obiettivo dell'etica nell'impresa, in *Finanza, marketing e produzione*, Dicembre, 2002, M. Molteni, L'impresa tra competitività e responsabilità, in *Impresa e Stato*, Vol.65, 2003, S. Zamagni, La responsabilità sociale dell'impresa: presupposti etici e ragioni economiche. in *L'impresa giusta. Responsabilità e rendicontazione sociale nella cooperazione*, Il Ponte Editore, Perugia, 2003.

²⁹ Cfr. S. Sciarelli, *Economia e Gestione dell'Impresa*, Seconda Edizione, Cedam, 2001. Per approfondimenti si veda la Teoria comportamentalistica che considera l'impresa costituita da un insieme di individui (operai, fornitori, azionisti, clienti...) tra i quali è attivato un processo di trattativa sugli obiettivi da raggiungere. Cfr. R.M. Cyert & J.G. March, *A Behavioral Theory of The Firm*, Blackwell, Cambridge, 1992.

³⁰ V. S. Sciarelli, *Economia e Gestione dell'Impresa*, Seconda Edizione, Cedam, Padova, 2001, p. 5.

³¹ v. G. Airoidi, G. Brunetti, V. Coda, *Economia Aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1994, p. 16.

³² Cfr. S. M. Brondoni, Patrimonio di marca e gestione di impresa, *Brand Equity, Symphonya. Emerging Issues in Management*, www.unimib.it/symphonya, Issue 1/2000-2001. Confrontando tra loro domanda e offerta, è possibile distinguere tre situazioni limite: *economia di scarsità*, caratterizzata da una domanda superiore all'offerta ($D > O$), *condizione di equilibrio dinamico tra domanda e offerta* ($D \equiv O$), ed *eccesso di offerta*, connotata da un'offerta nettamente superiore alla domanda ($D < O$).

³³ Cfr. F. Vermiglio, *La responsabilità sociale dell'impresa*, Industria Poligrafica della Sicilia, Messina, 1983.

³⁴ v. L. Tarquinio, Aspetti evolutivi del rapporto impresa ambiente fisico-naturale, *Rivista di ragioneria e di economia aziendale*, Vol.7/8, 1997, p. 390.

³⁵ Si manifesta un'esternalità quando l'attività di produzione o consumo di un soggetto influenza positivamente o negativamente il benessere di un altro soggetto, senza che quest'ultimo riceva una compensazione (nel caso di impatto negativo) o paghi un prezzo (nel caso di impatto positivo) pari al costo o beneficio sopportato/ricevuto. Cfr. H. R. Varian, *Microeconomia*, Cafoscarina, Venezia, 1988.

³⁶ Cfr. S. M. Brondoni, Comunicazione, risorse invisibili e strategia competitiva d'impresa, in *Sinergie* n. 43/44, 1997.

³⁷ Cfr. S. M. Brondoni, Patrimonio di marca e gestione di impresa, *Brand Equity, Symphonya. Emerging Issues in Management*, www.unimib.it/symphonya, Issue 1/2000-2001.

³⁸ v. B. Di Bernardo, E. Rullani, *Il management e le macchine*, Il Mulino, Bologna, 1990, p. 188.

³⁹ *Ibidem*

⁴⁰ Cfr. S. M. Brondoni, Comunicazione, risorse invisibili e strategia competitiva d'impresa, *Sinergie* n.43/44, 1997.

⁴¹ Cfr. M. J. Piore, C. Sabel, *Le due vie dello sviluppo industriale. Produzione di massa e produzione flessibile*, ISEDI, Torino, 1987.

⁴² Cfr. S. Gallinaro, *La produzione nell'economia dell'impresa industriale: da "funzione" a "scuola"*, Giappichelli, Torino, 1996.

⁴³ Per descrivere il comportamento delle imprese volto alla conservazione sociale, gli studiosi di storia economica parlano di "paternalismo", intendendolo come la visione del ruolo del lavoro operaio nell'impresa; anche se nel caso di Adriano Olivetti, Giuseppe Berta ritiene più appropriato parlare di dirigismo piuttosto che di paternalismo. v. G. Berta, *Le idee al potere. Adriano Olivetti tra la fabbrica e la Comunità*, Edizioni di Comunità, Ivrea, 1980, pp. 120-124.

⁴⁴ Le informazioni raccolte sono tratte dal sito www.storiaolivetti.telecomitalia.it, AA.VV., *Speciale per Adriano Olivetti, l'uomo che visse il futuro*, in La Sentinella del Canavese, 2001; G. Ragazzino, I. Stagliandò, 1980, *Il conto del tempo. Operai lotte ristrutturazioni nuove tecnologie profitti e grande fabbrica. Fiat, Olivetti e produttività*, Ed. Rosenberg & Sellier, Torino; G., *Le idee al potere. Adriano Olivetti tra la fabbrica e la Comunità*, Edizioni di Comunità, Ivrea, 1980; S. Semplici, 2001, *Un'azienda e un'utopia. Adriano Olivetti 1945-1960*, Società Editrice Il Mulino, Bologna.

⁴⁵ Cfr. G. Maggia, Adriano Olivetti, in *Speciale per Adriano Olivetti, l'uomo che visse il futuro*, in La Sentinella del Canavese, 2001.

⁴⁶ L'acquisto della Underwood, gli investimenti necessari a finanziare la Divisione Elettrica e un mercato nazionale non ancora pronto ad assorbire l'offerta di computer, delinearono una difficile situazione economica. La famiglia Olivetti, che anche dopo la quotazione in Borsa, avvenuta nel 1960, aveva mantenuto un forte controllo dell'azienda, nel 1964 fu costretta a cedere sia parte del suo azionariato che la Divisione Elettronica; inizialmente tenne il 25% delle quote vendendo la restante parte alla General Electric e poi nel 1968 cedette anche queste. Ovviamente la cessione della Divisione Elettrica condizionò notevolmente lo sviluppo e l'evoluzione tecnologica della Olivetti, obbligando la produzione e la progettazione a concentrarsi sulle macchine di piccola dimensione e sull'informatica distribuita. Gli anni '70 segnarono una svolta importante per la Olivetti che puntò sull'elettronica tramite l'acquisizione di nuove tecnologie molto onerose che peggiorarono la situazione finanziaria. Nel 1978, Carlo De Benedetti investì nell'impresa assumendone la responsabilità operativa e permettendone il risanamento finanziario attraverso successive ricapitalizzazioni. Negli anni '80, il processo di crescita si intensificò grazie ad acquisizioni, intese ed alleanze internazionali tra queste ricordiamo quella siglata con la AT&T. L'impegno dell'impresa nell'informatica portò al lancio di numerose linee di sistemi e all'avvio di nuove attività nel campo dei servizi informatici. Negli anni '90, intuito il forte potenziale di sviluppo delle telecomunicazioni, Olivetti costituì insieme ad altri investitori la società Omnitel per operare nella telefonia mobile. Nel 1995, venne creata Infostrada per operare nella telefonia fissa e l'anno seguente, in un momento particolarmente difficile per l'azienda, sotto la guida di Roberto Colaninno, iniziò una fase di profonda trasformazione per l'impresa, si delinearono nuove alleanze, col gruppo Mannesmann, si cedettero le attività di personal computer e l'attività si focalizzò su specifiche aree (prodotti per l'ufficio, sistemi specializzati, servizi informatici). A febbraio del 1999, Olivetti e la sua controllata Tecnost annunciarono l'intenzione di lanciare un'offerta pubblica di acquisto e scambio (OPAS) sulla totalità delle azioni ordinarie di Telecom Italia. L'operazione si concluse in giugno con l'acquisizione di oltre il 52% del capitale azionario di Telecom Italia e allo stesso tempo, Olivetti cedette le sue partecipazioni in Omnitel e Infostrada a Mannesmann, come richiesto dalle norme antitrust. Il pacchetto di controllo della Olivetti si rafforzò nelle mani di Bell S.A., una società di diritto lussemburghese formata da finanziari e industriali italiani. Il forte indebitamento legato al finanziamento dell'OPAS determinò però la cessione del pacchetto di controllo ai gruppi Pirelli e Benetton. Fu creata la società Olimpia, partecipata da Pirelli, Edizione Holding, Intesa-BCI e Unicredito, che divenne il maggiore azionista di Olivetti con una quota circa del 29%. Con la nomina dei nuovi Amministratori Delegati Marco Tronchetti Provera e Carlo Buora iniziò una nuova fase della storia Olivetti, caratterizzata da una forte focalizzazione sul settore delle telecomunicazioni, attraverso le società del gruppo Telecom Italia, e da un crescente coordinamento gestionale con la stessa Telecom Italia. A seguito della fusione, Olivetti cambiò il proprio oggetto sociale, assumendo quello di Telecom Italia da cui ha acquisito anche la nuova denominazione.

⁴⁷ Adriano Olivetti nei suoi discorsi parla di "fabbrica", perché identifica l'impresa con la fabbrica, che all'epoca costituiva la veste più diffusa sotto la quale si svolgeva l'attività imprenditoriale, ma oggi sarebbe più corretto parlare propriamente di impresa.

⁴⁸ Cfr. G. Maggia, Adriano Olivetti, in *Speciale per Adriano Olivetti, l'uomo che visse il futuro*, in La Sentinella del Canavese, 2001.

⁴⁹ v. A. Olivetti, Appunti per la Storia di una fabbrica, 1958, p. 9, in Musatti R., Bigiaretti L., Soavi G., *Olivetti 1908-1958*, Ing. Olivetti & Company S.p.A., Ivrea, 1958.

⁵⁰ v. A. Olivetti, *Discorsi ai lavoratori*, in Città dell'uomo, 1960, p. 163.

⁵¹ Cfr. A. Olivetti, Appunti per la Storia di una fabbrica, in Musatti R., Bigiaretti L., Soavi G., *Olivetti 1908-1958*, Ing. Olivetti & Company S.p.A., Ivrea, 1958. Si veda anche Olivetti, Adriano, *Corrispondenza per gli Stati Uniti*, Edizioni di Comunità, 1953 : "L'indiscriminato impiego di masse di lavoratori non qualificati, a basso livello intellettuale e fisico, rappresenta un serio ostacolo per un ordinato sviluppo economico".

⁵² Per approfondimento si veda lo Statuto dell'Istituto per il Rinnovamento Urbano e Rurale nel Canavese.

⁵³ Cfr. O. Adriano, Appunti per la Storia di una fabbrica, in Musatti R., Bigiaretti L., Soavi G., *Olivetti 1908-1958*, Ing. Olivetti & Company S.p.A., Ivrea, 1958.

⁵⁴ Cfr. AA.VV., *Speciale per Adriano Olivetti, l'uomo che visse il futuro, La Sentinella del Canavese*, 2001.

⁵⁵ *Ibidem*

⁵⁶ Cfr. Ronchetti S., Ricerche per la biografia in *Speciale per Adriano Olivetti, l'uomo che visse il futuro*, in La Sentinella del Canavese, 2001.

⁵⁷ Nell'introduzione al *Volume Servizi e Assistenza sociale di fabbrica*, Adriano Olivetti scrisse: "Il Servizio Sociale ha una funzione di solidarietà. Ogni lavoratore dell'Azienda contribuisce con il proprio lavoro alla vita della Azienda medesima e quindi a quella degli organismi istituiti nel suo seno e potrà pertanto accedere all'Istituto Assistenziale e richiedere i relativi benefici senza che questi possano assumere l'aspetto di una concessione a carattere personale nei suoi riguardi".

⁵⁸ Cfr. G. Pampaloni, *Adriano Olivetti: un'idea di democrazia*, Edizioni di Comunità, Varese, 1980, p. 84: "In sostanza, ciò che premeva in primo luogo a Olivetti, non era il dar vita a pezzi architettonici da antologia ma l'affermare la necessità e fornire la verifica delle possibilità, di un'architettura sociale qualitativa, che nasceva privata ma si proiettava naturalmente in una dimensione pubblica."