

Una lezione dal passato per le sfide manageriali del futuro: una rilettura di Adriano Olivetti nella prospettiva dello stakeholder management e della responsabilità sociale d'impresa

1. Introduzione

La crisi economica e finanziaria travolge imprese e mercati e mette in discussione modelli e principi di management, che si sono dimostrati inadatti e, talvolta, fuorvianti e che sono anche il risultato di un'attività di ricerca accademica e formazione manageriale che ha grosse responsabilità. Come sostiene Ghoshal (2005), "le nostre idee e teorie hanno fatto tanto per rafforzare quelle pratiche manageriali che ora tutti noi apertamente condanniamo". Si va sempre più diffondendo l'esigenza di coniugare valori economici ed etici, per superare quel divario che ha spinto l'economia moderna ad un impoverimento sostanziale (Sen, 2006, p.14). In questa prospettiva, la logica sistemica e relazionale dell'impresa si sposa con un approccio *stakeholder oriented*, che implica una visione allargata e responsabile della creazione e diffusione del valore.

Ma questa idea di impresa interpretata come rete di relazioni da governare in modo responsabile è del tutto nuova? Il passato, come sempre, può offrire delle lezioni utili, per definire i modelli comportamentali più adatti alle sfide future. Adriano Olivetti già dal 1932 al 1960, anno della sua prematura morte, mise in pratica un'idea rivoluzionaria di impresa, soprattutto per quell'epoca. La rilevanza della gestione delle relazioni con i dipendenti, la centralità del capitale umano, la responsabilità verso la comunità ed il territorio, la considerazione dell'impresa come centro di creazione e diffusione di valore economico, ma anche sociale e culturale, sono principi ben presenti nel credo di questo imprenditore illuminato.

L'obiettivo di questo lavoro è verificare se ed in che modo l'approccio manageriale del tutto particolare di Adriano Olivetti offra una chiave di lettura avanzata per meglio comprendere quel governo responsabile delle imprese che si va delineando come un modello necessario per le sfide presenti e future.

Per quanto riguarda il metodo, si parte dallo studio di materiale di archivio della Fondazione Adriano Olivetti e da una *literature review* della *stakeholder theory* e della responsabilità sociale d'impresa. Si riesce così a definire un modello interpretativo, fortemente ispirato dalla piramide della responsabilità sociale di Carroll (1979,1991), per rileggere il comportamento responsabile dell'impresa sotto la guida di Adriano Olivetti, sulla base di testimonianze e letture sulla sua vita e sul suo pensiero.

2. Stakeholder Theory e Responsabilità Sociale d'impresa

L'impresa quale istituzione sociale a finalità plurime, deve essere orientata da chi la governa alla creazione e diffusione di valore per tutti coloro che hanno un interesse in questo processo. La finalità imprenditoriale preminente, allora, non è la massimizzazione del profitto, quanto la creazione di valore economico e sociale attraverso una sapiente gestione del sistema di relazioni che la caratterizza. Il management non è, pertanto, indirizzato solamente alla soddisfazione dell'interesse della proprietà (*shareholder value maximization*), ma allarga il campo visivo della sua azione anche agli altri portatori di interessi, sia interni, che esterni all'impresa. Ciò non significa mettere in secondo piano la dimensione economica della performance, ma integrarla con una dimensione sociale della responsabilità. Questi principi trovano applicazione nell'ambito del filone degli studi sullo stakeholder management e sulla responsabilità sociale d'impresa (Sciarelli M., 2012).

La teoria degli stakeholder si sviluppa come una proposta innovativa di *strategic management* negli anni ottanta con il contributo di Freeman (1984). La genesi delle prime idee, tuttavia, risale agli anni sessanta (studi dello *Stanford Research Institute*; *Rehmann 1964*; *Ahlstedt e Johnukainen, 1971*). Molti filoni di ricerca hanno fortemente influenzato lo *stakeholder approach*, come la teoria dei sistemi, gli studi sui comportamenti organizzativi, le ricerche su etica e responsabilità sociale o la *resource-dependence theory*. Trist (1981) introduce il concetto di sistemi socio-tecnici, Simon (1947) ed i comportamentisti (March e Simon 1958 e Cyert e March 1963) parlano dell'apporto dei diversi gruppi, che contribuiscono all'organizzazione in funzione dei ritorni essa offre loro. Basandosi su alcune intuizioni sulla moralità complessa e sulla responsabilità degli *executive* di Barnard (1938), Evan e Freeman (1988) hanno poi sviluppato l'*etica del capitalismo*, poi meglio messa a fuoco da Freeman e Phillips (2002) con il concetto di "*stakeholder capitalism*", basato sulle idee di libertà ed azione volontaria, e sui principi di cooperazione tra le parti, di responsabilità sulle conseguenze delle proprie azioni, di complessità dell'essere umano, della continua creazione di valore delle imprese e sul principio della competizione emergente, secondo cui la competizione emerge in una società relativamente libera attraverso la cooperazione degli stakeholder. Dalla "*resource-dependence theory*" di Pfeffer e Salancik (1978) viene derivato il principio della dipendenza delle imprese dagli attori che appartengono al contesto ambientale.

La *Stakeholder Theory* è una teoria essenzialmente manageriale, perché fornisce indicazioni a chi ha la responsabilità del governo dell'impresa di allargare la mappa degli interlocutori per i quali creare ed ai quali distribuire valore e benessere (Rusconi, 2007)¹. Presenta un contenuto descrittivo, strumentale e normativo (Donaldson e Preston, 1995). La *stakeholder theory* descrive, infatti, l'impresa come una costellazione di interessi competitivi e cooperativi, ma ha carattere strumentale, poiché suggerisce come un comportamento strategicamente responsabile verso gli *stakeholder* possa generare un miglioramento della performance aziendale (Jones, 1995). Riflette un contenuto *normativo* perché afferma la legittimità degli interessi di cui sono portatori i diversi stakeholder (D'Orazio, 2006) .

La teoria degli stakeholder sistematizzata da Freeman riesce a combinare valori etici ed economici nel profilo finalistico dell'impresa. Un fondamento teorico essenziale è il *principio di responsabilità*, secondo cui gli individui vogliono ed accettano le responsabilità relative alle conseguenze delle proprie azioni sugli altri. Pertanto chi governa l'impresa è pienamente consapevole della propria responsabilità nei confronti dei gruppi e degli individui verso i quali le proprie azioni possono generare effetti o che possono a loro volta influenzare tali azioni. L'impresa viene vista quale rete di relazioni tra gruppi che sono portatori di interesse. Il management ha il compito di mappare e governare questo sistema di relazioni al fine di creare e distribuire valore (Freeman et. al. 2010, p. 24). Un aspetto fortemente dibattuto è relativo alla definizione di stakeholder, che a secondo dei casi comporta una visione ristretta o più allargata della teoria (Hinna, 2002). Per Freeman gli stakeholder sono coloro che hanno una "posta in gioco" e possono influire sul raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione o sono influenzati dal raggiungimento di tali obiettivi (Freeman, 1984). Secondo un'interpretazione più ristretta, il management dovrebbe limitarsi a considerare solo le relazioni con i gruppi d'interesse da cui dipende la sopravvivenza dell'organizzazione (Stanford Research Institute, 1963). Questa visione ristretta, è nostra opinione, risulta meno convincente in chiave manageriale, poiché limita troppo l'orizzonte di riferimento del sistema relazionale d'impresa. All'aspetto della rilevanza (*saliency*) si rifanno Mitchell, Agle e Wood (1997) che propongono di considerare legittimità, potere ed urgenza dell'interesse come criteri discriminanti per identificare gli stakeholder. Clarkson (1995) distingue tra *stakeholder* primari (azionisti, finanziatori, manager, personale, clienti e fornitori e la comunità locale, dove si insedia l'iniziativa imprenditoriale) e secondari (media, istituzioni pubbliche, associazioni dei consumatori, ecc.). I primari sono essenziali per la sopravvivenza del sistema, ma i secondari comunque

¹ Alcuni recenti contributi sottolineano quanto l'approccio agli stakeholder non riesca a recepire e fare propria la filosofia della sostenibilità (Golinelli, Volpe, 2012).

possono influenzarne i risultati. Phillips (2003) facendo riferimento al principio del trattamento equo degli *stakeholder*, distingue i *normative stakeholder* (dipendenti, clienti, fornitori, finanziatori, comunità) verso i quali l'impresa ha un obbligo morale o di equità, dai *derivative*, (concorrenti, media, attivisti, ecc.), ossia quelli che possono avere effetti potenziali su quelli normativi, ma verso i quali l'impresa non assume alcun obbligo morale². Le diverse classificazioni rivelano differenti approcci allo *stakeholder management*, sia alla fase ricognitiva, di ricostruzione della mappa degli interlocutori (*stakeholder analysis*), che a quella successiva di formulazione delle strategie di gestione delle relazioni (*stakeholder synthesis*), che richiedono una equilibrata combinazione di finalità economiche ed etiche (Goodpaster, 1991). Il management delle relazioni con gli *stakeholder* non si basa solo su regole economiche e di scambio, ma anche su principi etici di comportamento (giustizia, trasparenza, equità). In una visione sistemica, l'integrazione di interessi complementari diviene prevalente rispetto al potenziale e latente conflitto degli interessi in gioco. Un approccio multifiduciario pertanto si sostituisce ad un comportamento impostato unicamente a ridurre i rischi di opportunismo nelle relazioni. Questa impostazione non è in contrasto con la creazione del valore nel medio-lungo periodo, che assicura ritorni soddisfacenti ad azionisti ed investitori. Si sgretola il mito dello "Shareholder Value" (Stout, 2012), in quanto il ritorno per gli *shareholder* diviene la conseguenza di un comportamento consapevole di creazione del valore per gli *stakeholder*. Il coinvolgimento degli *stakeholder* da parte del management, risulta essenziale per favorire collaborazione, dialogo e fiducia (Clarkson, 1999). Si afferma il concetto di "Company Stakeholder Responsibility" (Freeman e Velamuri, 2006) che implica una visione collegiale del processo di creazione del valore ed un concetto più etico dell'essere umano, orientato alla collaborazione e sensibile verso gli interessi altrui. Il processo manageriale secondo lo *stakeholder approach* parte da un'attività ricognitiva per poi definire le strategie più opportune di governo delle relazioni. Alcuni modelli si concentrano sulla possibilità di coinvolgimento e collaborazione per definire le strategie più opportune (Savage et al., 1991). Altri, come Frooman (1999) ribaltano la prospettiva ed analizzano la strategia d'influenza che può essere adottata dall'impresa verso gli *stakeholder* e viceversa, in base al grado di interdipendenza tra impresa e *stakeholder* in termini di risorse³.

Il comportamento verso gli *stakeholder* deve essere equo, cioè coinvolgere gli interlocutori nel processo di creazione e diffusione del valore, in base al contributo che possono apportare all'organizzazione. Un più ampio coinvolgimento degli *stakeholder* nell'ambito del processo manageriale può essere interpretato in base al concetto di reti di *stakeholder* (Rusconi, 2007). In una visione sistemica allargata, l'impresa è una rete di *stakeholder*, ciascuno dei quali identifica ed analizza la prospettiva degli altri con delle proprie "mappe", in un processo finalizzato a trovare un equilibrio dinamico ed instabile. Si crea quindi una sorta di mappa delle mappe, che dovrebbe mettere a sistema ed equilibrare le diverse prospettive. Questa visione porta ad una considerazione molto più attiva dei diversi interlocutori nel processo decisionale manageriale, con un coinvolgimento diretto degli stessi già nella fase di identificazione degli interessi e dei portatori di interessi rilevanti.

² Sirgy (2002) classifica gli *stakeholder* in interni, esterni e distali. I primi sono costituiti dagli organi di direzione ed hanno il compito di governare le relazioni con quelli esterni, e con cui l'impresa deve scambiare valore per favorire la sua sopravvivenza ed alimentare gli eventuali processi di crescita (clienti, azionisti, fornitori, finanziatori o anche solo i mass-media). I portatori di interesse detti distali sono quelli che possono influenzare indirettamente i processi dell'impresa (i sindacati, le associazioni di categoria, le associazioni di consumatori, le istituzioni, i legislatori, ecc.). Sciarelli S. (2007) distingue tra *stakeholder* contrattuali interni (azionisti, manager, dipendenti), contrattuali esterni (clienti, fornitori, finanziatori), regolatori (pubblica amministrazione, authority, comunità locale, concorrenti), di opinione (attivisti, media, gruppi di opinione).

³ Questo approccio interpreta le relazioni come un gioco di potere che si distribuisce tra le parti in base al possesso delle risorse rilevanti. Perde, perciò, di vista le possibilità di comportamenti non utilitaristici, ma altruistici, che possono invece contraddistinguere l'essere umano.

Questa interpretazione dell'impresa come rete di stakeholder e l'attenzione al coinvolgimento dei diversi interessi nel governo di tali relazioni al fine di creare e diffondere un valore, non solo economico, ma anche sociale, offrono un solido ponte tra teorie manageriali, etica e responsabilità sociale. Rusconi (2007) offre una lettura ampia del collegamento stretto tra la teoria degli *stakeholder* e l'evoluzione degli studi sulla responsabilità sociale d'impresa. L'approccio agli *stakeholder* di Freeman, sostiene, apre le porte all'introduzione dei principi dell'etica e della responsabilità sociale nel management strategico dell'impresa. L'etica riguarda il comportamento individuale della persona, i suoi principi morali e le sue scelte e, quindi, entra nel processo decisionario e nei comportamenti del management verso i singoli *stakeholder*, ma anche in quello di questi ultimi verso l'impresa. Il concetto di responsabilità sociale, invece, si riferisce al profilo oggettivo delle relazioni tra le persone, ed alla sfera di obbligazioni ed impegni che l'impresa assume nei confronti delle componenti sociali interne ed esterne. Si può distinguere tra un'etica strumentale ed un'etica assoluta. Il comportamento etico può essere utilitaristico, se finalizzato a conseguire utilità per effetto dell'agire rispettoso di valori e principi morali (etica strumentale o strategica). Quando, invece, il decisore aziendale agisce volontariamente nel rispetto di principi etici, per la propria convinzione della giustezza di quei valori, indipendentemente dai possibili effetti positivi sulla performance d'impresa (si pensi agli effetti sulla reputazione), si parla allora di etica assoluta.

Una breve analisi della genesi e dell'evoluzione della responsabilità sociale d'impresa può fornire una chiave interpretativa dei legami con la teoria degli *stakeholder* (Chirieleison, 2002). Secondo Bowen (1953, p.6) la *Corporate Social Responsibility (CSR)*: “si riferisce agli obblighi dei *businessmen* a seguire quelle politiche, a prendere quelle decisioni, o a portare avanti quelle linee di azione che sono desiderabili in termini di obiettivi e valori della nostra società”. Le imprese dovrebbero rispondere alle esigenze della società ed i loro comportamenti dovrebbero essere indirizzati da linee guida definite dalla società. Davis (1960) afferma l'esistenza di uno stretto nesso fra potere e responsabilità sociale delle imprese: una non adeguata attenzione verso l'esterno da parte dell'impresa porta ad una progressiva corrosione del potere dell'impresa, danneggiandone di conseguenza la redditività, se non la stessa sopravvivenza (*Iron Law of Responsibility*). Secondo Frederick (1960) l'impresa deve adempiere ad una funzione sociale di creazione di benessere, che vada al di là della dimensione economica. Per McGuire (1963) l'impresa deve preoccuparsi del benessere della comunità e della felicità dei dipendenti, secondo un'interpretazione ampia, operando “come dovrebbe un vero cittadino”. È la prima idea da cui si svilupperà poi, più tardi, il concetto di *Corporate Citizenship*. La gestione responsabile delle istanze che provengono dalla società, si afferma, è sempre una scelta volontaria, che non può essere obbligata dalla legge (Davis, 1973). Per Johnson (1971) la responsabilità è una risposta a norme sociali, che provengono dal contesto socio-culturale in cui opera l'impresa. Secondo Sethi (1975) il comportamento responsabile può essere interpretato come *social obligation*, *social responsibility* e *social responsiveness*. Il primo si limita al rispetto dei limiti legali e delle forze di mercato, il secondo tiene conto del sistema di valori, tradizioni e delle aspettative della società, mentre il terzo è un comportamento proattivo, teso ad anticipare le esigenze sociali ancora non pienamente manifestate. Frederick (1994) chiarisce il concetto di *Corporate Social Responsiveness*, quale capacità di risposta manageriale pratica alle pressioni sociali, che implica un approccio attivo e propositivo del management a prendersi carico delle istanze sociali provenienti dai diversi interlocutori aziendali e dal contesto. Si affiancano ai principi di fondo della CSR, i processi applicativi di tali principi e delle politiche effettivamente messe in atto (*issues management*) nei confronti di problematiche specifiche. La Wood (1991) ha ricercato le motivazioni che spingono l'impresa a comportamenti responsabili, riconducendole a tre filoni: istituzionale; organizzativo; individuale. L'impresa in quanto istituzione è socialmente responsabile, se non vuole perdere la propria legittimazione (Davis, 1973). L'impresa in quanto sistema organizzato presenta una responsabilità pubblica per la soluzione dei problemi che causa direttamente o indirettamente (Preston, Post, 1975). Sono gli uomini che guidano l'impresa, che in base ai principi etici vengono indirizzati nelle scelte discrezionali volte a soddisfare interessi di interlocutori; debbono pertanto assumere la responsabilità sulle conseguenze di tali scelte. Caselli (2003) precisa il concetto di responsabilità sociale d'impresa in chiave di management

strategico: “L’impresa è chiamata a rendere conto di ciò che le sue scelte producono sia sul territorio che nell’organizzazione sociale complessiva. La responsabilità sociale risulta parte essenziale dell’orientamento strategico dell’impresa”⁴. La teoria del contratto sociale integrativo (*Integrative Social Contract Theory – ISCT*) di Donaldson e Dunfee (1994) offre un altro contributo al tema, affermando che esiste un set di norme morali, esplicite ed implicite, che determina il sistema di vincoli che governano lo scambio, la cooperazione tra gli individui ed il funzionamento dei mercati. Secondo la teoria della cittadinanza (*corporate citizenship*) l’impresa sarebbe assimilabile ad un buon cittadino ed in quanto tale dovrebbe rispettare regole di cittadinanza. Per Matten e Crane (2005), che hanno meglio precisato questa teoria in contributi più recenti, l’impresa non viene assimilata ad un cittadino, ma assume la responsabilità, insieme alle altre istituzioni, di rispondere alle esigenze dei cittadini in termini di diritti sociali, politici e civili. Può fornire direttamente alcuni servizi sociali alla collettività e può fungere da facilitatore per la diffusione di diritti civili e da canale di trasmissione dei diritti politici. Carroll già nel 1979 aveva proposto un ampio modello interpretativo delle responsabilità d’impresa, che poi nel corso degli anni ha meglio precisato. Il modello distingue quattro stadi crescenti di responsabilità: economiche, giuridiche, etiche, discrezionali. Le prime due sono obbligatorie, mentre le altre sono volontarie. Il management ha, innanzi tutto, la responsabilità di creare valore economico per gli azionisti e di creare valore in termini di offerta di beni e servizi per il mercato. Si devono comunque rispettare le leggi. Poi c’è la responsabilità etica, cioè la conformità al sistema di principi, valori e norme sociali (equità, giustizia, imparzialità) ed, infine, quella discrezionale (detta anche filantropica), in base alla quale l’impresa, in maniera del tutto volontaria e non sulla base di aspettative e richieste esplicite dalla società, opera investimenti a favore della comunità. Sciarelli S. (2007) ritiene di debba parlare più correttamente di “responsabilità globale sociale dell’impresa”, secondo un’interpretazione più ampia del modello di Carroll. Rimane di base il presupposto della responsabilità economica. Ogni manager o imprenditore ha la primaria responsabilità di garantire la continuità del sistema d’impresa, nei confronti degli azionisti, ma anche degli altri stakeholder. Il secondo livello, si riferisce alla finalità di creare e diffondere in modo equilibrato il valore tra tutti gli stakeholder, realizzando un’offerta di beni e/o servizi in grado di soddisfare bisogni. Il terzo stadio riguarda il profilo della responsabilità verso la comunità di appartenenza, allargando il quadro di riferimento ai portatori di interessi del territorio dove l’impresa si insedia. E’ quest’ultima una responsabilità di tipo ambientale e sociale, relativa ai danni ed alle diseconomie che l’impresa può generare, ed, in chiave positiva, dei benefici di crescita non solo economica, ma di benessere sociale che può apportare al territorio. L’impresa deve tendere a creare valore aggiunto per la comunità. Si tratta di una responsabilità non obbligatoria in senso proprio, ma in qualche modo condizionata dalle pressioni del contesto ambientale di riferimento. Infine, c’è una responsabilità opzionale, *after the profit*, discrezionale che coincide con gli interventi filantropici che non presentano legami diretti con le conseguenze delle attività. Ci si riferisce, ad esempio, ad investimenti solidaristici, culturali e ricreativi in aree che non necessariamente coincidono con il mercato dell’impresa.

⁴ La pubblicazione dell’articolo è del 2003, ma fu presentato nel Convegno di Sinergie sul tema “L’impresa nella società in cambiamento” svoltosi a Cagliari il 18 settembre 1992.

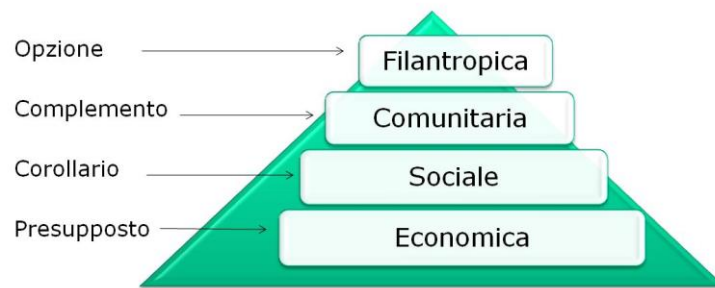


Figura 1 - La Piramide della Responsabilità Globale Sociale d'Impresa. (FONTE: Sciarelli S., 2007)

Questo modello piramidale si presta ad essere più direttamente collegato alla prospettiva dello *stakeholder approach*. Va precisato che, come anche per altri modelli piramidali come la famosa piramide dei bisogni sociali di Maslow, anche in questo le diverse componenti presentano indubbi legami trasversali e sistemici, che rendono difficoltosa una precisa collocazione dei principi e dei comportamenti manageriali rispetto ai diversi gradini del modello. In questo senso va sottolineato il carattere ampio e profondamente integrato del concetto di responsabilità sociale, per cui anche le componenti cosiddette complementari (responsabilità comunitaria) ed opzionali (responsabilità filantropica), che solitamente vengono ricondotte a comportamenti volontaristici, diventano elementi essenziali della responsabilità dell'impresa.

Proprio utilizzando il modello interpretativo della responsabilità globale sociale si cercherà di leggere l'orientamento responsabile al management dell'esperienza di Adriano Olivetti.

3. Il modello di responsabilità sociale di Adriano Olivetti

La figura di Adriano Olivetti è stata oggetto di analisi diverse, che hanno messo in luce i variegati aspetti e caratteri della sua geniale e multiforme personalità. Restano scolpite nella storia del management alcune frasi celebri, tratte da storici discorsi rivolti principalmente ai lavoratori. Eppure, il grande impatto innovativo delle sue idee sulle funzioni dell'impresa non trova, secondo chi scrive, il dovuto spazio nella letteratura manageriale e nei testi su cui si formano i nostri studenti ed i nostri ricercatori. Al di là delle diverse biografie pubblicate sono disponibili preziose fonti di archivio e materiale audiovisivo con interviste ad Adriano ed ai tanti manager e consulenti che hanno vissuto con lui quegli anni di grande cambiamento. Ma una fonte di valore è rappresentata dalla memoria di coloro che hanno vissuto in Olivetti quel modello culturale aziendale tanto straordinario, da resistere anche dopo la prematura scomparsa di Adriano⁵. A queste fonti faremo riferimento per leggere in quell'esperienza i collegamenti con i più recenti orientamenti alla responsabilità sociale delle imprese.

Chi è stato Adriano Olivetti? Alcuni lo hanno definito un utopista, altri, meglio, un visionario, ma con un progetto concreto in gran parte realizzato. Un uomo dai molteplici interessi, ma soprattutto un grande

⁵ Per approfondire il tema abbiamo dialogato con un ex manager entrato in Olivetti negli anni 80, l'ing. Bruno Esposito, che si è interessato di industrializzazione di prodotti e processi, internazionalizzazione delle attività industriali e di gestione sistemi di qualità totale. Per suo tramite si è poi sviluppato il contatto con la Fondazione Adriano Olivetti.

imprenditore (Maggia, 2001). Già nel 1932, poco più che trentenne, divenne Direttore Generale e nel 1938 Presidente dell'Olivetti. Alla morte del padre Camillo nel 1943 rimase da solo alla guida del gruppo e nel 1960 morì improvvisamente, lasciando un'impresa leader nei mercati internazionali per la produzione di macchine per scrivere e per calcolo e fortemente sviluppata sotto il profilo dimensionale e sociale. Alla morte di Adriano il gruppo Olivetti aveva 36.000 dipendenti ed una divisione elettronica fortemente innovativa ed in grado di competere con IBM. Purtroppo il nuovo management, esterno alla famiglia ed ai principi di Adriano, ma formato su differenti modelli d'impresa decise di estirpare il "neo" della divisione elettronica⁶. Fu l'inizio della fine. Le orme del modello d'impresa di Adriano Olivetti si riscontrano per anni nella formazione manageriale e professionale di quel capitale umano di Olivetti, che poi ha fertilizzato di quei principi anche molte altre imprese ed istituzioni pubbliche.

La visione "responsabile" dell'impresa di Adriano è ben radicata ed allo stesso tempo trasparente dalle sue scelte e dai suoi discorsi. "Il fine d'impresa è il profitto?" Su questo dubbio si interrogava Adriano Olivetti già dalla metà degli anni quaranta, quando dopo la fine della fuga in Svizzera, terminata la seconda guerra mondiale, ritornò alla guida dell'impresa di Ivrea. "Può l'industria darsi dei fini? Si trovano questi semplicemente nell'indice dei profitti? Non vi è al di là del ritmo apparente, qualcosa di più affascinante, una destinazione, una vocazione anche nella vita della fabbrica? La nostra Società crede nei valori della scienza, nei valori dell'arte, crede nei valori della cultura, crede soprattutto nell'uomo, nella sua forma divina e nella sua possibilità di elevazione e di riscatto" "Lo stabilimento nel suo rigore e nella sua organizzazione è legato ad una tecnica che noi vogliamo al servizio dell'uomo onde questi, lungi dall'essere schiavo ne sia accompagnato verso mete più alte" (Olivetti A., 2012, p. 28).

La missione per l'impresa non poteva essere unicamente la creazione di valore per gli azionisti, ma per Adriano Olivetti significava "produrre ricchezza, creare occupazione, diffondere sul territorio, nelle comunità, nei paesi, nei luoghi circostanti, i frutti del lavoro, i ricavi del successo conseguito sul mercato" (Gallino, 2001, p.8). Una visione ampia dei fini e della funzione sociale dell'impresa, che partiva tuttavia da una forte cultura industriale. Adriano in un lungo soggiorno negli Stati Uniti studiò approfonditamente il modello fordista, che costituiva il paradigma allora dominante. Ne prese le componenti dell'efficienza e dell'organizzazione del lavoro e le elaborò secondo la sua visione dell'uomo e del lavoro. Innovazione, dimensione ed organizzazione sono principi che assorbì da quel modello, anche se li interpretò attraverso le lenti della sua concezione sociale della fabbrica, del ruolo del lavoro, del rapporto con il territorio e con la comunità. Oggi si potrebbe definire l'Olivetti di Adriano un'impresa *stakeholder oriented* e socialmente responsabile. Anche se i diversi profili della responsabilità risultano spesso inscindibilmente legati, è possibile tentare di interpretare il pensiero e le azioni di Adriano Olivetti attraverso il modello della responsabilità globale sociale analizzato nel paragrafo precedente.

3.1 Il presupposto: la responsabilità economica

Adriano Olivetti è stato un grande imprenditore che ha sempre puntato alla crescita ed allo sviluppo dell'impresa, mai mettendo in secondo piano il suo "presupposto" economico, quello di generare utili necessari per finanziare l'innovazione e la crescita dimensionale. La fabbrica per Adriano Olivetti aveva un fine fondamentale: lo sviluppo qualitativo e quantitativo dei fattori produttivi. L'impresa doveva operare per massimizzare il valore aggiunto, che doveva tradursi in utili non distribuiti ma reinvestiti per sostenere con

⁶ Ci si riferisce alla decisione adottata nel 1964 dal Comitato di risanamento istituito per affrontare la crisi di Olivetti dopo la morte di Adriano (di cui facevano parte Fiat, Pirelli, Mediobanca ed Imi), di cedere la divisione alla General Electric, nella convinzione che l'azienda non avrebbe mai avuto la capacità di procurarsi le risorse finanziarie necessarie per competere in un settore dalla così rapida evoluzione, quale quello che poi si sarebbe chiamato "informatica".

l'autofinanziamento i processi di innovazione e crescita. Per sostenere tale crescita riteneva necessari salari e stipendi adeguati e tali da motivare il personale, oltre ad una formazione continua delle risorse e servizi sociali ed assistenziali per i lavoratori. L'innovazione di prodotto e l'innovazione organizzativa procedevano di pari passo. Adriano Olivetti aveva una visione strategica ben chiara ed anche la capacità di adattare tale visione di fronte ai cambiamenti. Seguiva il modello della grande impresa e della produzione di massa, basata sull'applicazione dei principi della organizzazione scientifica del lavoro, filtrati, tuttavia, attraverso la sua concezione dell'uomo e del lavoro. Qualcuno l'ha definito un "taylorismo dal volto umano". Adriano seguì le indicazioni del padre Camillo che gli ricordava che "La disoccupazione involontaria è il male più terribile che affligge la classe operaia" (Camillo Olivetti). Per questo motivo Adriano introdusse i metodi di organizzazione del lavoro del modello taylorista, ma tenendo in debito conto il concetto di lavoro e fatica che gli era proprio, inserendo forme di compensazione ed evitando decisioni di riduzione del personale, che invece erano tipiche delle imprese in crescita orientate alla massimizzazione dell'efficienza e della produttività⁷. Aveva una concezione spirituale del lavoro⁸. La tecnica doveva essere al servizio dell'uomo, e non viceversa. I ritmi di lavoro non erano imposti dalla catena di montaggio e lo spazio di lavoro diveniva uno spazio di incontro, per evitare l'alienazione e ridurre la fatica. La fabbrica era vista oltre che come "produttrice di beni e di bene", come luogo di armonia e di confronto pluralistico. La produttività era frutto dell'innovazione e dell'organizzazione del lavoro. La qualità totale derivava dalla partecipazione dei lavoratori alla fase di ideazione e progettazione dei prodotti. Adriano Olivetti era contrario alla flessibilità del lavoro, offriva condizioni migliorative ai propri lavoratori (salari più elevati, servizi sociali, partecipazione) per aumentarne senso di appartenenza e fedeltà.

Tra il 1946 ed il 1958 l'Olivetti passò da 5500 a 14400 addetti e la produzione aumentò di tredici volte. Il processo di crescita passò attraverso una forte spinta all'innovazione, con grandi investimenti in ricerca e sviluppo, alimentati dall'autofinanziamento derivato dal reinvestimento degli utili. L'innovazione di prodotto sotto il profilo tecnologico ed estetico (design) garantiva un vantaggio competitivo sui mercati, che generava alti profitti che servivano a finanziare ulteriormente gli investimenti in ricerca e gli investimenti sociali. Questo circuito virtuoso non derivava da condizioni di monopolio, ma dall'eccellenza dei prodotti.

Il processo di innovazione di prodotto è, infatti, stato sempre molto spinto. Prima la macchina per scrivere Lexikon 80 e la calcolatrice "Divisumma" e, poi, la mitica "lettera 22" furono prodotti di successo a livello internazionale, particolarmente curati anche sotto il profilo del design industriale. Olivetti puntava ad un respiro internazionale sotto il profilo competitivo ed aveva *in nuce* elementi del modello multinazionale, con consociate create in diversi paesi (Spagna, Belgio, Argentina, Brasile, Francia). Il processo di crescita produttiva, con l'apertura di nuovi stabilimenti e l'ampliamento di quelli esistenti, era collegato all'espansione commerciale e distributiva. Adriano Olivetti capiva l'importanza delle capacità di vendita, al pari di quelle produttive. Investì nella struttura commerciale. Nella situazione di crisi di mercato nel 1953, invece di licenziare 500 operai, come stavano facendo tante altre imprese, decise di assumere 700 impiegati

⁷ "L'Organizzazione Scientifica del Lavoro era dunque considerato "un male necessario" che richiedeva, per essere accettato dagli operai e dai loro rappresentanti, alcuni correttivi, sul piano delle scelte di organizzazione del lavoro, una maggiore attenzione alla gestione della relazioni interne e forti contropartite di tipo materiale e morale" afferma Michela Marchiori, sottolineando come nell'Olivetti Adriano aveva applicato i principi della divisione del lavoro del modello taylorista, affidando all'Ufficio Tempi e Metodi la definizione degli standard, ma a differenza del modello americano, Adriano aveva introdotto delle forme di compensazioni economiche e morali per l'alienazione e la fatica generate da tale modello di organizzazione del lavoro. Cfr AA.VV., Adriano Olivetti cinquant'anni dopo, p.55

⁸ Nel discorso del 1954 per la consegna delle spille d'oro, Adriano sostiene "La Spilla d'Oro sa che il lavoro che egli ha dato per anni alla fabbrica è qualcosa di intimamente e profondamente suo, onde a poco a poco questo suo lavoro è divenuto parte della sua anima. Perciò in essa splende una luce interiore, perché essa appartiene allo spirito. Il lavoro è perciò spirituale e il lavoratore si sente anch'egli nel lavoro e sul lavoro vicino a Dio, come Suo collaboratore e servitore" Olivetti A., 2012, p. 47.

commerciali, nella convinzione, poi rivelatasi corretta, che il problema non fosse il prodotto, ma la capacità di collocarlo adeguatamente sul mercato. Stabilì a Milano la sede della direzione commerciale e scelse di aprire negozi Olivetti nel mondo (anche a New York nel 1954). Nel 1958 gli addetti commerciali rappresentavano ben il 20% del personale. Il fatturato dal 1946 al 1958 crebbe di 6 volte in Italia e di 18 volte all'estero. Significativa fu poi l'acquisizione nel 1959 della Underwood, storica impresa americana nel settore delle macchine per scrivere, importante per Adriano in particolare per la rete commerciale.

Adriano Olivetti aveva la capacità di modificare la sua visione in base ai cambiamenti esterni. L'investimento nella ricerca per il settore elettronico è una importante testimonianza. L'Olivetti, attraverso le conoscenze e competenze acquisite nel mercato del lavoro e formate al suo interno, è stata capace di passare dalla meccanica, alla meccanica fine, alle tecnologie elettromeccaniche per poi diversificare nell'elettronica. Adriano Olivetti già a metà degli anni '50, e prima di IBM e degli altri concorrenti, intendeva diventare leader nello sviluppo di prodotti elettronici nel campo del calcolo, dell'elaborazione dei dati, della scrittura (Conti, 2006). A tal fine furono creati il laboratorio di Pisa nel 1955 con la collaborazione tra Olivetti e Università di Pisa per il progetto della CEP (Calcolatrice Elettronica Pisana), il laboratorio elettronico di New Canaan (USA) ed il laboratorio di calcolo elettronico a Borgolombardo. Nel 1959 fu lanciato il primo grande elaboratore elettronico a transistor della classe Elea. Nel 1957 Olivetti insieme a Telettra creò la SGS, nel settore dei semiconduttori (che diventerà molti anni dopo ST Microelectronics). Il suo sogno sulla grande elettronica morì con la sua scomparsa e, come detto, la Divisione Elettronica dell'Olivetti venne ceduta. Rimase in Olivetti l'elettronica minore, per la quale Adriano Olivetti aveva avviato prima di morire il progetto che avrebbe portato al lancio nel 1965 della Programma 101, uno dei primissimi elaboratori da tavolo, precursore dei desktop moderni.

3.2 Il corollario: la responsabilità sociale

Adriano Olivetti ha sempre dimostrato una grande sensibilità verso gli stakeholder, ed in particolare verso i lavoratori. “La fabbrica richiede molto ai lavoratori ed ha il dovere di restituire molto”⁹, in termini di salari adeguati, orari di lavoro sostenibili ed anche di assistenza sanitaria, servizi sociali, abitazioni, formazione professionale e culturale. Infatti, ridusse l'orario di lavoro, incrementando i salari ed offrendo servizi sociali e culturali gratuiti. La produzione dell'Olivetti all'epoca era fortemente *labor intensive* e Adriano aveva una visione responsabile del lavoro. Il salario ed i servizi sociali ai lavoratori erano visti come risarcimento economico, culturale e morale per la fatica del lavoro e per quanto i lavoratori danno all'impresa. Il capitale umano era considerato la vera ricchezza su cui puntare. I meccanismi di selezione ed i processi di formazione delle risorse venivano appositamente studiati, con scelte profondamente innovative. In Olivetti si concentrarono una serie di intelligenze, saperi e competenze, che poi trovarono collocazione, dopo aver lasciato l'azienda, in posti di prestigio a livello industriale, segnando anche un preciso momento storico dello sviluppo della cultura manageriale del nostro Paese. Non si tratta di un interesse puramente culturale, ma di una precisa convinzione di Adriano Olivetti sull'importanza di certe “conoscenze” per i profili necessari a ricoprire specifici ruoli e funzioni aziendali. Ad esempio, venne nominato al vertice della Direzione Servizi Sociali il poeta Paolo Volponi che doveva operare con un team di giornalisti e letterati. La motivazione era che doveva essere gente in grado di conoscere e capire il mondo con un orizzonte ampio, per identificare precisamente i bisogni del personale.

Adriano selezionava le risorse umane personalmente, con un intuito formidabile ed una capacità di scorgere il potenziale delle persone, indipendentemente dallo specifico background tecnico e di conoscenze ed

⁹ Da “La Storia siamo noi- Adriano Olivetti: Città dell’Uomo”, di G. Minoli, RAI Educational (documentario andato in onda il 25/1/2013)

esperienze di cui erano portatrici. Dedicava particolare attenzione alla formazione manageriale come dimostra l'ampliamento dei programmi di formazione del Centro Formazione Meccanici (CFM), operante in Olivetti già dal 1935, e successivamente l'istituzione nel 1955 del Centro Istruzione Specializzazione Vendite (CISV) a Firenze, nei cui programmi formativi si affiancavano insegnamenti professionali, con materie umanistiche (storia dell'arte, filosofia).

Grande attenzione, come detto, veniva riservata all'aspetto motivazionale dei lavoratori. Fu istituito anche un Centro di Psicologia all'interno della fabbrica che operava in stretto collegamento con l'Ufficio Tempi e Metodi, oltre anche ad un servizio di ricerche sociologiche (Ufficio Studi relazioni sociali, poi divenuto Centro Culturale).

Il coinvolgimento dei lavoratori nei processi di conoscenza costituiva un aspetto essenziale del credo di Adriano Olivetti. Come affermò, infatti, in un discorso tenuto ai lavoratori ad Ivrea dopo il suo rientro dalla fuga in Svizzera nel periodo fascista, "una fabbrica può perdere la sua umanità, che è fatta di conoscenza e comprensione. Ma perché questa comprensione abbia un vero valore, deve essere reciproca e, affinché questo accada, voi dovete essere messi in grado di conoscere dove la fabbrica va e perché va. E' quello che in termini sociologici si potrebbe chiamare dare consapevolezza di fini al lavoro" (Un discorso di Adriano Olivetti, giugno 1945, Archivio Storico Olivetti, Ivrea).

La conoscenza condivisa delle problematiche e delle decisioni era promossa dalla diffusione dell'informazione all'interno dell'azienda anche da bollettini e notiziari o per il tramite delle relazioni informali tra le risorse umane, che venivano favorite dall'ambiente di lavoro (spazi aperti) e da momenti di interazione (iniziative ricreative e culturali a cui partecipava il personale).

Forte era in Adriano Olivetti la convinzione dell'importanza della partecipazione alla gestione, secondo un'idea d'impresa ispirata ad una terza via tra capitalismo e socialismo, che vedeva la comunità locale ed i lavoratori partecipare alla proprietà ed al governo dell'impresa. Un modello ardito, che in qualche caso oggi trova applicazione e che riflette i principi di quello che molto più tardi si sarebbe definito "stakeholder engagement".

Nel 1948 venne istituito il Consiglio di Gestione (Musso, 2009), un organo interno autonomo costituito dai rappresentanti dell'azienda e dei lavoratori, con potere consultivo in materia di organizzazione del lavoro, pianificazione degli impianti industriali, programmazione della produzione, miglioramento delle condizioni di vita dei lavoratori dentro e fuori la fabbrica e che aveva parere vincolante per quanto riguarda la ripartizione delle risorse destinate dalla Direzione ai servizi sociali e di assistenza. Il consiglio di Gestione tra il 1949 e il 1950 elaborò la Carta Assistenziale, in cui si affermava: "Il servizio sociale ha una funzione di solidarietà. Ogni lavoratore dell'Azienda contribuisce con il proprio lavoro alla vita dell'Azienda medesima [...] 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".

Era un organo che disponeva di un potere consultivo rilevante non solo per questioni legate ai servizi sociali, ma anche in materia di gestione aziendale. Tuttavia, intervenne soprattutto per questioni legate ai primi. Non tutti i dirigenti, in particolare alcuni della direzione produzione e della direzione commerciale, erano d'accordo a far partecipare i lavoratori su questioni di cui erano responsabili. Non tutti condividevano le idee di Adriano. Alcuni criticarono la costituzione del Consiglio di Gestione come iniziativa paternalistica, partita dall'alto e che prevedeva la partecipazione dello stesso Adriano in seno a quest'organo.

Lo "stato sociale" olivettiano degli anni cinquanta, che aveva radici già dalla costituzione della Fondazione Domenico Burzio nata nel 1932 per garantire all'operaio livelli adeguati di sicurezza sociale, si lega alla convinzione di Adriano che l'impresa debba sentirsi responsabile nei confronti dei propri dipendenti ed agire di conseguenza anche per aumentarne la fedeltà ed il senso di appartenenza. L'approccio non è di tipo

strumentale, secondo cui il miglioramento delle condizioni di lavoro diviene il presupposto per l'aumento della produttività. Piuttosto riflette la centralità, nel pensiero di Adriano, della dignità umana e dell'integrazione tra qualità del lavoro e qualità della vita.

In questa ottica si possono inquadrare le tante iniziative innovative per quell'epoca, nel campo dei servizi sociali a favore dei lavoratori. I servizi sociali per i lavoratori e le loro famiglie prevedevano assistenza alla maternità ed infanzia (asili nido, colonie estive, assistenza sanitaria prima e durante la maternità, prolungato periodo di maternità con un salario maggiore della norma), assistenza antinfortunistica e di prevenzione sanitaria (Fondo integrativo sanitario, assistenza medica e medicinali gratuiti per i figli dei dipendenti al di sotto dei 14 anni, campagne di vaccinazione), assistenza sociale (per i problemi di disadattamento al lavoro), istruzione professionale (Centro Formazione Meccanici, corsi per disegnatori, corsi serali e un Istituto Tecnico), servizi culturali (biblioteca aziendale, eventi culturali e d'arte), servizi di mensa e di trasporto. Molto attento al problema della casa, Adriano Olivetti introdusse progetti di costruzione di case per dipendenti che crearono nuovi insediamenti residenziali urbani (Borgo Olivetti, quartiere di Canton Vesco, la Sacca ed il quartiere di Bellavista ad Ivrea) ed interventi di sostegno finanziario per la ristrutturazione o l'acquisto della casa da parte dei lavoratori (fu costituito l'UCCD Ufficio Consulenza Case Dipendenti). Importantissimo è stato il ruolo della Biblioteca Aziendale nel favorire il processo di crescita culturale del personale. Anche nei servizi sociali era evidente la tensione verso la qualità complessiva, la combinazione di ricerca della bellezza, della componente estetica, e di attenzione per la persona (Gallino, 2001, p.95)

Adriano Olivetti aveva un rapporto non semplice con i sindacati. La sensibilità verso il lavoro che, come detto, era uno dei principi cardine della sua cultura imprenditoriale, in qualche modo sminuiva il ruolo e la legittimazione delle rappresentanze sindacali. Venne costituito un sindacato interno (Comunità di fabbrica) ispirato direttamente da Adriano Olivetti (dal "padrone" dicevano polemicamente CGIL e UIL). I rapporti tra Comunità di Fabbrica e le altre sigle sindacali erano amichevoli; pur nelle differenti posizioni di base il dialogo funzionava. Comunità di fabbrica era, nell'intento di Adriano, "un primo passo verso l'attribuzione di un maggior potere ai lavoratori nell'azienda" (Gallino, 2001, p.80). Il sindacato (CGIL in particolare) era contrario a questo modello di partecipazione dei lavoratori: il conflitto veniva considerato il motore nelle relazioni industriali. Insofferente al concetto di proprietà privata ed al modello capitalistico, Adriano era fortemente attratto da un'idea di compartecipazione dei lavoratori al capitale ed al governo dell'impresa. Aveva in mente un modello di Fondazione che prevedeva la partecipazione degli stakeholder (proprietà, lavoratori e territorio) e che avrebbe dovuto guidare il futuro dell'impresa. La sua morte interruppe questo progetto, che inevitabilmente avrebbe trovato forti resistenze nella compagine sociale del Gruppo.

Difficile era il rapporto con gli azionisti. L'Olivetti era un esempio canonico di capitalismo familiare e gli azionisti di riferimento, che esprimevano rappresentanti nel Consiglio di Amministrazione, erano prevalentemente dei diversi rami della famiglia Olivetti. Gli azionisti, anche della sua famiglia, gli rimproveravano troppe spese per i servizi sociali ed approfittarono del fallimento dell'avventura politica del Movimento di Comunità per chiedergli di dimettersi da Amministratore Delegato e farlo sostituire da Giuseppe Pero, dichiaratamente distante dal modello di pensare e di agire di Adriano. E' particolarmente indicativo che sotto la guida di Adriano Olivetti i dividendi furono sempre molto modesti ed in linea con gli interessi riconosciuti ai dipendenti sui depositi in conto corrente accesi presso la Società (Maggia, 2001). Come ha poi dimostrato la storia, e coerentemente con quanto affermato dai sostenitori della *Stakeholder Theory* (Stout, 2012), nel tempo gli azionisti, nonostante i bassi dividendi, hanno potuto godere del valore creato e distribuito dall'impresa (dal 1924 al 1960 il valore delle azioni crebbe di 22 volte in termini reali).

Conflittuale, infine, era il rapporto con Confindustria, che ne vedeva una minaccia nei principi imprenditoriali "ortodossi", tanto da invitare gli associati a boicottare i prodotti Olivetti.

3.3 La responsabilità comunitaria

La fabbrica era considerata da Adriano al centro della comunità (Cagliaris, 2001). Il legame con il territorio si solidificò sia attraverso la creazione di strutture interne di supporto, come i servizi sociali di fabbrica o anche il Centro Relazioni Sociali indirizzato ad assistere la popolazione in generale, non solo i dipendenti, che, ancora, attraverso le biblioteche di fabbrica e i Centri Culturali Olivetti¹⁰.

Era forte il legame simbiotico tra industria e territorio, azienda e comunità locale¹¹. Adriano voleva dare la sicurezza ai dipendenti che la fabbrica non si sarebbe spostata da quel territorio. Era un interesse ed un dovere dell'azienda risultare radicata in una data collettività al pari di altre istituzioni. Non solo ad Ivrea ma dovunque. Il modello che Adriano aveva conosciuto era quello della "company town" americana o inglese, dove le città sorgevano intorno all'insediamento della grande impresa. In Olivetti, tuttavia, ad Ivrea c'era più cultura e sensibilità ai valori dell'urbanistica e dell'architettura. Ciò è il risultato del forte senso della comunità e della responsabilità che l'azienda doveva avere verso di essa. Per Adriano Olivetti l'impresa doveva divenire un traino per lo sviluppo sociale del territorio.

Adriano Olivetti riteneva che la sua impresa avesse la responsabilità di favorire uno sviluppo industriale del territorio anche al di fuori dei confini della stessa impresa, in modo da alimentare un mercato del lavoro locale. Un esempio fu l'istituzione nel 1954 del Istituto per il Rinnovamento Urbano e Locale (I-Rur), ente non profit, finanziato dalla Olivetti ed il cui direttivo era formato da dirigenti dell'impresa, con lo scopo di favorire nelle zone depresse, come il Canavese, la creazione e lo sviluppo imprenditoriale (apertura nuove fabbriche, formazione di cooperative agricole innovative). In pochi anni ci furono rilevanti risultati, ma l'iniziativa si dissolse poi con la morte di Adriano. Molte chiusero i battenti perché incapaci di rendersi completamente autonome ed andare sui mercati, fidando troppo sugli ordinativi dell'Olivetti.

Venivano garantiti ai lavoratori sistemi di trasporti semi-gratuiti e prestiti agevolati per le ristrutturazioni abitative finalizzati a rispondere all'esigenza delle famiglie dei lavoratori di continuare a risiedere nelle zone di provenienza, per evitare fenomeni di urbanizzazione selvaggia. In linea con quelli che oggi sono i principi di sostenibilità sociale e sviluppo responsabile verso il territorio, Adriano voleva preservare il territorio con le sue economie tradizionali. L'insediamento industriale di Ivrea e la sua costante crescita dimensionale rischiava di entrare in conflitto con la natura storicamente agricola del territorio. Proprio per questo motivo, per evitare l'abbandono delle campagne ed uno sviluppo urbano insostenibile per Ivrea, Adriano Olivetti diceva ai selezionatori del nuovo personale di suggerire ai neoassunti di non vendere la propria terra e, per favorire le attività agricole nei propri piccoli appezzamenti di terreno, inserì il sabato non lavorativo. Molte sono anche le iniziative che si diffusero sul territorio al di là della fabbrica, come ad esempio la costruzione dell'Ospedale civile di Ivrea, l'infrastrutturazione dell'area o anche l'elaborazione dei piani regolatori della città, la pavimentazione di strade ed alla realizzazione della rete idrica e fognaria, a servizio dei quartieri residenziali Olivetti, ma anche delle zone limitrofe. La fabbrica era inserita nella comunità, con eventi culturali ed artistici ed iniziative urbanistiche a favore della città. Scrive Beltrami, un ex dirigente Olivetti raccontando la sua prima visita in azienda nel 1949, "Sono stato ospite di Adriano Olivetti a Ivrea e ho assistito ad una riunione nella biblioteca. Erano riunioni serali a cui intervenivano personalità di primo piano, che a quei tempi a me sembravano dei veri mostri sacri. Quella sera c'era Gaetano Salvemini e il tema era la ricostruzione del Paese e della democrazia. Dopo un breve intervento dell'ospite, iniziava la discussione che durava fino a tardi. Parlava Adriano Olivetti e parlavano gli operai; mi sorprese l'estrema libertà e

¹⁰ "Le conferenze dentro la Biblioteca Olivetti erano spirito di Libertà" dice Giovanni Maggia riferendosi al fatto che fossero aperte a tutti. Cfr. AA.VV., Adriano Olivetti cinquant'anni dopo, p.24

¹¹ "Ora che la fabbrica è compiuta, a noi dirigenti spetta tutta la responsabilità di farla divenire a poco a poco una cellula operante rivolta alla giustizia di ognuno, sollecita del bene delle famiglie, pensosa dell'avvenire dei figli e partecipe infine della vita stessa del luogo che trarrà dal nostro stesso progresso alimento economico e incentivo di elevamento sociale" Olivetti A., 2012, p.31.

democrazia con cui tutti interloquivano. Adriano parlava come se fosse uno dei tanti: lo interrompevano anche. Non ho mai visto un simile esempio di democrazia neppure in America: erano tutti eguali, una cosa emozionante, da far venire i brividi. Mi sembrava di essere entrato nella città dell'utopia. Me ne sono tornato a Roma più che mai convinto di aver fatto la scelta giusta accettando la proposta di entrare in Olivetti”.

Il rispetto del territorio si manifestava anche nelle tecniche di progettazione e costruzione architettonica degli stabilimenti. Le fabbriche venivano costruite rispettando e riprendendo le caratteristiche morfologiche del territorio, anzi ne dovevano divenire parte integrante e qualificante. Un esempio straordinario è dato dallo stabilimento di Pozzuoli che venne costruito tenendo conto delle pendenze del terreno e dello sviluppo della linea di costa del golfo antistante alla fabbrica. Questa sensibilità al paesaggio era una dimostrazione di sensibilità ambientale, in un'epoca in cui ancora mancava la centralità dell'interesse della tutela ambientale. Il senso del legame con il territorio di provenienza è dimostrato anche dallo slogan di lancio della lettera 22, la macchina per scrivere portatile, un prodotto “globale”, ma di cui si vantava la provenienza (Aglìè).

Nel 1952 fece aprire, nei paesi del canavese, consultori gratuiti allo scopo di praticare assistenza ostetrica e profilassi prenatale. Il concetto di comunità era così connotato alle sue convinzioni, che lo spinse poi anche nell'esperienza politica (Movimento Comunità) e, prima ancora, editoriale (Edizioni di Comunità).

Le tracce dell'impronta di Adriano Olivetti si riscontrano anche nello sviluppo innovativo dell'economia del canavese, almeno per un certo numero di anni. “I semi lasciati dalla visione di Adriano Olivetti - allora in controtendenza rispetto ad una concezione fordista dell'innovazione - hanno continuato a vivificare ed a svilupparsi: nel capitale intangibile delle imprese del canavese e nella loro capacità di fare innovazione” (AA.VV. Innovazione, intangibili, territorio, 2012).

3.4 L'opzione: la responsabilità filantropica

Adriano Olivetti aveva una passione per la cultura, che considerava come un mezzo di crescita ed emancipazione¹². Il suo sogno era diffondere cultura non solo fra i lavoratori, ma anche tra le classi sociali più povere. Creò il Centro Culturale Olivetti, che aveva due sezioni, di cui una riservata ai lavoratori ed alle loro famiglie, e l'altra aperta alla collettività. Tra il 1950 e il 1964 si tennero ben 249 conferenze, 71 concerti di musica da camera, 103 mostre d'arte e 52 altre manifestazioni come dibattiti politici, sociali, presentazione di libri, e di opere letterarie, cui prendevano parte personaggi di spicco del tempo come Salvemini, Moravia, De Filippo e molti altri. Nel 1952 creò la rivista SeleArte, che fu un riferimento per gli studiosi d'arte. L'arte entrava anche nella fabbrica sotto forma di opere che ne abbellivano i locali.

Questa idea di diffusione culturale fu poi ripresa da un progetto che Adriano non fece in tempo ad inaugurare, quello della Fondazione Olivetti. Essa aveva come obiettivo di accrescere la collaborazione tra enti pubblici e privati, favorendo una crescita del tessuto culturale e manageriale del territorio e della società, in termini di competenze e progettualità, secondo un principio di partecipazione attiva.

L'attività editoriale sia delle riviste, che dei libri, rappresenta un altro aspetto della responsabilità filantropica di Adriano. I suoi sforzi nella promozione di traduzioni e opere nell'ambito delle teorie e storia dell'architettura e dell'urbanistica, così come delle scienze sociali, in particolare dell'economia, della sociologia e delle scienze politiche, nascevano da un interesse intellettuale personale e dalla sua visione aperta della responsabilità d'impresa. Alcune riviste scientifiche di taglio tecnologico ed organizzativo videro la luce grazie al diretto contributo dell'Olivetti. Con le Edizioni di Comunità favorì la diffusione di

¹² Adriano Olivetti “pretendeva che l'impresa diffondesse dovunque, attorno alle sue sedi, anche cultura, valori estetici, armonia di forme” (Gallino, 2001, p.8).

settori ancora sconosciuti alla cultura italiana (De' Liguori Carino, 2012). Anche nell'impostazione grafica delle riviste si nota il senso del gusto e dell'estetica di Adriano. L'attività editoriale era mossa da un orientamento aperto e pluralistico, con la presenza di autori di orientamento politico e religioso diverso ed anche distante dal pensiero di Adriano. Altro aspetto rilevante è il rapporto tra cultura umanistica e tecnico-scientifica, che ha costituito un principio innovativo per l'epoca. Olivetti aveva rapporti stretti con Università e Centri di ricerca e non solo per alimentare il processo innovativo aziendale, ma per una convinzione del ruolo sociale dell'impresa e della sua responsabilità verso il progresso scientifico e sociale. In Olivetti, anche per effetto dell'attività della sua scuola di formazione manageriale, si affermarono discipline che solo in un momento successivo avrebbero poi trovato anche una loro legittimazione accademica, come l'economia d'impresa (Franco Momigliano), la psicologia del lavoro (Cesare Musatti), la sociologia industriale (Luciano Gallino e la sua scuola). Olivetti ha dato un fondamentale impulso allo sviluppo delle scienze sociali ed in particolare degli studi di sociologia.

La sua visione politica della responsabilità verso il progresso sociale del territorio, spinse Adriano verso progetti grandiosi, quanto utopici, di promozione sociale. De Masi, nella prefazione al testo di De' Liguori Carino (2012) ricorda il progetto di recupero dei Sassi di Matera e di costruzione del villaggio contadino "La Martella". Coinvolse intellettuali del posto e venuti da lontano, sociologi, architetti, urbanisti, ed anche musicisti, per realizzare un piano ciclopico di sviluppo territoriale nel Mezzogiorno. L'intenzione era quella di svuotare i sassi di Matera dei suoi abitanti e procedere ad un piano di recupero e di promozione turistica di quel territorio. Gli abitanti sarebbero stati collocati in un nuovo villaggio contadino appositamente progettato secondo principi di sostenibilità e funzionalità. Il progetto, poi rimasto incompiuto, rappresentava per Adriano Olivetti un campo ideale dove sperimentare l'azione congiunta delle leve che caratterizzavano il suo pensiero: urbanistica, architettura, fabbrica, comunità.

Un aspetto che va al di là dell'interesse puramente imprenditoriale e sconfina nella filantropia è la passione per il design e l'estetica. In Olivetti tecnica ed arte si fondevano nei modelli dei prodotti. Grandi nomi del design vennero coinvolti nella progettazione dei prodotti, come degli ambienti di lavoro, dei punti di vendita o degli strumenti di comunicazione. La lettera 22 è al Moma di New York. Il culto dell'estetica e della bellezza come valore erano una prerogativa di Adriano Olivetti. I prodotti così come l'ambiente di lavoro dovevano essere belli, perché "la bellezza contribuisce ad elevare l'uomo". Così si può interpretare la passione per l'architettura ed il design. Le fabbriche come anche i negozi Olivetti venivano progettati da architetti famosi e riempiti di opere d'arte. Adriano aveva una visione armonica del rapporto tra natura e tecnologia. Per Adriano il legame tra industria e cultura era inscindibile: produrre significava fare cultura e diffondere valori estetici. Questo valore era completamente assorbito anche dal capitale umano dell'azienda. Il dettaglio nella progettazione anche dei particolari, anche quelli invisibili al consumatore, era maniacale e dipendeva non tanto da precise indicazioni del vertice, quanto da una larga diffusione all'interno della fabbrica dell'idea di qualità e bellezza, di efficienza e design.

4. Spunti di riflessione e conclusioni preliminari

L'approccio manageriale di Adriano Olivetti sicuramente può essere letto attraverso i modelli interpretativi della responsabilità sociale d'impresa. Come notava Gallino (2001, p.5), le pratiche raccomandate dal "libro verde" della Commissione di Bruxelles, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, erano realtà quotidiana nell'Olivetti di Adriano. Il forte coinvolgimento dei lavoratori nei processi di creazione e diffusione del valore è significativo. Allo stesso tempo è il concetto di valore che risulta allargato. La componente economica ed industriale rappresenta la base, ma il valore che intende creare presenta molte sfaccettature sociali e culturali, come egli stesso dichiara e mette in opera. Tutti aspetti,

questi, che troveranno il dovuto spazio nelle teorie e negli studi sulla responsabilità sociale e sulla *stakeholder theory*, ed erano già applicati nella fabbrica di Adriano Olivetti.

Per Adriano la razionalità e l'efficienza nell'organizzazione del lavoro era strumentale rispetto alla funzione sociale che riconosceva all'impresa. "Investire in tecnologia, innovare i mezzi di produzione, accrescere per tal via la produttività pro capite, significava dotarsi della capacità di creare ricchezza per trasformarla in una migliore qualità della vita, per investirla in progetti culturali" (Gallino, 2001, p.35). La fabbrica doveva essere uno strumento per creare e diffondere ricchezza e bellezza, diffondere cioè un valore che non è solo economico, secondo una visione che è tipica della *stakeholder theory*.

Adriano Olivetti era guidato da principi etici, non di etica strumentale, ma di etica assoluta, che affonda le radici nel suo specifico sistema di valori umani, sociali, politici e religiosi¹³. I principi etici alla base sono quelli di libertà e responsabilità, ma anche lealtà ed obbedienza e trasparenza. La trasparenza era addirittura trasmessa anche dai materiali (l'uso del vetro verso l'esterno e nella separazione degli spazi interni alla fabbrica) e dall'organizzazione dello spazio di lavoro (spazi aperti). L'impresa, in questo modello, presenta una forte responsabilità verso la comunità ed il territorio. E' "cittadina" e, non solo deve rispettare il territorio, ma deve contribuire allo sviluppo del benessere della comunità, sotto il profilo economico e sociale. Evidente è il legame con i principi della "corporate citizenship".

Emerge nell'esperienza di Olivetti un concetto ampio ed attivo di responsabilità sociale. L'imprenditore e/o il manager deve considerare gli interessi dell'impresa, dei suoi stakeholder interni ed esterni, della comunità, del territorio, ancora prima che tali interessi diventino istanze da parte dei rispettivi portatori. L'approccio seguito da Adriano Olivetti è pienamente riconducibile a quella che poi verrà teorizzata come "corporate social responsiveness".

A chi pone la questione dell'attualità del modello rispetto ad un contesto fortemente modificato dall'economia della globalizzazione, delle reti e dell'informazione, viene ribattuto che la Olivetti di Adriano era un colosso internazionale, con sedi produttive sparse per il mondo e con una mobilità vorticoso del management. Era già in quegli anni "una rete di flussi comunicativi, di movimenti materiali, di scambi economici, di circolazione di persone, che - tolto internet - presentava già numerose caratteristiche delle imprese transnazionali e reticolari dei nostri giorni" (Gallino, 2001, p.139).

Del resto, quanto mai necessari sarebbero i principi di uguaglianza e solidarietà che orientavano il modello manageriale di Adriano Olivetti, per cercare di ridurre quelle disuguaglianze economiche, sociali e culturali, che sono oggi conseguenza dell'economia delle reti e della globalizzazione. Anche l'idea di comunicazione, oggi che siamo nel mondo dell'immagine, era legata ad una considerazione non strumentale, ma sociale. L'idea del bello e del progresso come base per un miglioramento della qualità della vita e del benessere collettivo erano gli elementi di sostanza e non di forma su cui si edificava l'orientamento alla comunicazione di Adriano.

"Chi non ha passato, non ha futuro" ("*Chi nun tene passato.... Nun tene futuro*") dice la protagonista di "Ferdinando" di A. Ruccello nel monologo finale. E' forte la convinzione di chi scrive che sia arrivato il momento di volgere lo sguardo della ricerca manageriale al passato per poter trarre esempi e lezioni utili per ridefinire modelli di analisi ed interpretazione dei processi di direzione d'impresa che, alla luce della storia più recente, hanno dimostrato tutti i loro limiti. In questa prospettiva, per chi studia le teorie d'impresa ed, in

¹³ Nel discorso per l'inaugurazione dello stabilimento di Pozzuoli Adriano ribadisce che l'Olivetti "crede nei valori spirituali, nei valori della scienza, crede nei valori dell'arte, crede nei valori della cultura, crede, infine, che gli ideali di giustizia non possano essere estraniati dalle contese ancora inelminate tra capitale e lavoro. Crede soprattutto nell'uomo, nella sua fiamma divina, nella sua possibilità di elevazione e di riscatto" Olivetti A., 2012, p.28.

particolare, l'etica e la responsabilità sociale, sembra uno sforzo non solo interessante, ma – riteniamo – necessario guardare alle idee di Adriano Olivetti. Non utopie, ma convinzioni che oggi, con schemi interpretativi che all'epoca ancora non avevano visto la loro origine, possono essere analizzate con maggiore consapevolezza. Come visto, molte delle idee di Adriano Olivetti, rilette oggi, assumono un carattere profetico. Forse ancora più moderne dei principi e delle pratiche manageriali oggi ancora dominanti¹⁴. E' veramente impressionante come alcune considerazioni presentino una coerenza rispetto ai principi di responsabilità sociale e sostenibilità, rispetto alla considerazione dell'impresa come rete di relazioni con gli stakeholder, o anche alla concezione dell'indirizzo finalistico alla creazione di un valore, che significhi ricchezza economica e sociale. Scrive Beniamino De' Liguori Carino "le idee di Olivetti sono vive e rappresentano molto più di un esempio. Esse sono una prospettiva, un'idea del futuro, ci invitano a pensare che i suoi sforzi, e quella solitudine, hanno oggi un senso diverso e rassicurante" (prefazione a Peroni, Cecchetti, 2011). Il nostro processo di ricostruzione storica per orientare le sfide del futuro è appena agli inizi.

BIBLIOGRAFIA

- ARCHIVIO STORICO OLIVETTI, *Un discorso di Adriano Olivetti*, giugno 1945, Ivrea
- AA. VV., (2012) *Innovazione, Intangibili, Territorio. Analisi e valorizzazione del Capitale Intellettuale per le politiche di sviluppo locale*, Collana Intangibili, Fondazione Adriano Olivetti, n. 20.
- AA.VV.(2011), *Adriano Olivetti cinquant'anni dopo*, Collana Intangibili, Fondazione Adriano Olivetti
- AHLSTEDT L., JOHNKAINEN I. (1971), *A Business Organization as a management system*, Weilin & Goos, Tapiola.
- BARNARD C. (1938), *The functions of executive*, Harvard University Press, Londra.
- BELTRAMI O. (2004), *"Sul ponte di comando. Dalla Marina Militare all'Olivetti"*, U. Mursia Editore.
- BOWEN H.R. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, Harper & Row, New York.
- CAGLIERIS M. "Cento anni fa nasceva Adriano Olivetti", tratto dal sito dell'Associazione Archivio Storico Olivetti, 2001
- CARROLL A.B. (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", in *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- CARROLL A.B. (1991), "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders." in *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- CASELLI L. (2003), "La ri-legittimazione sociale dell'impresa", *Sinergie 61-62/03*.
- CHIRIELEISON. (2002), *Le strategie sociali nel governo dell'azienda*, Giuffrè editore.
- CLARKSON M.B. (1995), "Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, Self-interest, Altruism, Incentives and Agency Theory", in *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- CLARKSON M.B.E. (1999), *Principles of Stakeholder Management*, (tradotto in FREEMAN, RUSCONI, DORIGATTI, (2007), *Teoria degli Stakeholder*, F. Angeli, Milano.
- CONTI T., "L'esperienza di Adriano Olivetti", in *Sinergie n.70/06*

14 "In alcuni dei campi in cui l'ingegnere Adriano operò con il pensiero e con l'azione, i tempi sembrano piuttosto andare all'indietro. Missione dell'impresa; funzioni dello stato sociale; rapporto tra impresa e territorio; politiche del lavoro; cultura industriale e cultura senza aggettivi: in questi campi la maggior parte delle cose che Adriano Olivetti realizzò nelle sue fabbriche e teorizzò nei suoi testi appare in contrasto con molto di quanto oggi si pratica e si scrive. Ma in simile confronto ad apparire davvero moderni, seppure in un contesto economico e sociale profondamente mutato, non sempre sono i contemporanei" Gallino, 2001, p.4.

- CYERT R.M., MARCH J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- DE' LIGUORI CARINO B. (2008), *Adriano Olivetti e le Edizioni di Comunità (1946-1960)*, Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti.
- D'ORAZIO E. (2006), "Verso una teoria normativa degli *stakeholder*", *notizie di POLITEIA*, XXII, 82, 40-59.
- DAVIS K. (1960), "Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?", in *California Management Review*, 2(3), 70-76.
- DAVIS K. (1973), "The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities", in *Academy of Management Journal*, 16(2),
- DONALDSON T., DUNFEE, T.W. (1994), "Towards a unified conception of business ethics: an Integrative Social Contracts Theory", in *Academy of Management Review*, 19 (2), 252-284.
- DONALDSON T., PRESTON L.E. (1995), "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications", in *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- EVAN W.M., FREEMAN R.E. (1988), "A *stakeholder* theory of the modern corporation: Kantian capitalism", in Beauchamp T.L., Bowie N., *Ethical theory and business*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- FREDERICK W.C. (1960), "The Growing Concern Over Business Responsibility", in *California Management Review*, 2, 54-61.
- FREDERICK W.C. (1994), "From CSR1 to CSR2 The Maturing of Business-and-Society Thought", in *Business & Society*, 33(2), 150-164.
- FREEMAN R.E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- FREEMAN R.E., HARRISON J.S., WICKS A.C., PARMAR B.L., DE COLLE S. (2010), *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- FREEMAN R.E., VELAMURI S.R. (2006), "A New Approach to CSR: Company, *Stakeholder*, Responsibility", in KAKABADSE A., MORSINE M., *Corporate Social Responsibility: Reconciling Aspiration with Application*, Palgrave Mc Millan (tradotto in FREEMAN, RUSCONI, DORIGATTI, (2007), *Teoria degli Stakeholder*, F. Angeli, Milano),
- FROOMAN J. (1999), "Stakeholder Influence Strategies", in *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205
- GALLINO L., (2001), *L'impresa responsabile. Un'intervista su Adriano Olivetti*, Edizioni Comunità.
- GOLINELLI G.M., VOLPE L., (2012) *Consonanza, Valore, Sostenibilità*, Cedam
- GHOSHAL S. (2005), "Bad management theories are destroying good management practices", in *Academy of Management Learning & Education*, 4(1),
- HINNA L. (2005), *Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa: manuale pratico – operativo, processi, strumenti e modelli, la rendicontazione del bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- JAHAWAR I.M., MCLAUGHLIN, G.L. (2001), "Toward a descriptive *stakeholder theory*: an organizational life cycle approach", in
- JOHNSON H. (1971), *Business in Contemporary Society: Framework and issues*, Wadsworth, Belmont.
- JONES T.M. (1995), "Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics", in *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.
- MAGGIA G. "Soprattutto un grande imprenditore", articolo in occasione del centenario della nascita di Adriano Olivetti, tratto dal sito dell'Associazione Archivio Storico Olivetti., 2001
- MARCH J., SIMON H. (1958), *Organizations*, Wiley & Sons, New York.
- MATTEN, D., CRANE, A. (2005), "Corporate citizenship: toward an extended theoretical conceptualization", *Academy of Management review*, 30(1), 166-179.
- MCGUIRE J.W. (1963), *Business and Society*, McGraw Hill, New York.
- MITCHELL R.K., AGLE B.R., WOOD D.J. (1997), "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who or what really counts", in *Academy of Management Review*, vol. 22, n. 4.
- MUSSO S. (2009), *La partecipazione nell'impresa responsabile. Storia del Consiglio di gestione Olivetti*, Il Mulino.
- OLIVETTI A., *Ai Lavoratori*, Edizioni di Comunità, 2012
- PERONI M., CECCHETTI R., (2011) *Adriano Olivetti un secolo troppo presto*, Ivrea, Becco Giallo Collezione Biografie.
- PFEFFER J., SALANCIK G.R. (1978), *The external control of organizations*, New York, Harper & Row.
- PHILLIPS R. (2003), "Stakeholder Legitimacy", in *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 25-41.

- PRESTON L.E., POST J.E. (1981), "Private management and public policy", in *California Management Review*, 23(3).
- RAI EDUCATIONAL, *La Storia siamo noi- Adriano Olivetti: Città dell'Uomo*", DI G. MINOLI,
- RAI EDUCATIONAL, *La Storia siamo noi- Adriano Olivetti: l'imprenditore rosso*", DI G. MINOLI.
- REHMANN E. (1968), *Industrial Democracy and Industrial Management: a critical essay on the possible meanings and implications of industrial democracy.*, Tavistock, Londra.
- RUSCONI G. (2007), "Stakeholder e documenti di accountability diretta delle imprese", in FREEMAN R.E.,
RUSCONI G., DORIGATTI M., *Teoria degli Stakeholder*, FrancoAngeli, Milano.
- SAVAGE, NIX, WHITEHEAD, BLAIR, (1991), "Strategies for assessing and managing organizational stakeholders", *The Executive*, 5(2), 61-75.
- SCIARELLI M. (2012), *Corporate Social Performance*, Cedam, Padova.
- SCIARELLI S. (2007), *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Giuffrè Editore, Milano.
- SEN A. (2002), *Etica ed Economia*, Laterza, (ediz. orig.. On Ethics and Economics, Blackwell, 1987),
- SETHI S.P. (1975), "Dimensions of Corporate Social Responsibility", in *California Management Review*, 17(3), 58-64.
- SIRGY M.J. (2002), "Measuring Corporate Performance by Building in the Stakeholder Model of Business Ethics", in *Journal of Business Ethics*, n. 35.
- SIMON H.A. (1947), *Administrative Behaviour*, Macmillan Press, New York.
- STOUT L. (2012), *The Shareholder Value Myth*, Berret-Koelher Publishers, San Francisco.
- TRIST E. (1981), *The Evolution of Socio-Technical Systems: A conceptual framework and action research program*. Ontario Ministry of Labour, Toronto.
- WOOD D.J. (1991), "Corporate social performance revisited", in *Academy of Management review*.