

## **Ugo Panerai**

Consulente in comunicazione d'impresa. Fisico di formazione, è entrato in Olivetti nel 1968 come analista informatico, occupandosi poi di Comunicazione dal 1972. Ha lasciato nel 2000 da Direttore Comunicazione del Gruppo, dopo un'esperienza di 27 anni a livello internazionale: Ufficio Stampa, ma, a più riprese, anche Comunicazione Istituzionale e Interna, Comunicazione Marketing, Corporate Image.

### **La Comunicazione in Olivetti. Memorie di un olivettiano... della seconda ora**

Ugo Panerai

Consulente - Business Writing e Comunicazione d'Impresa

#### *Estratto dall'intervento*

Perché questo titolo?

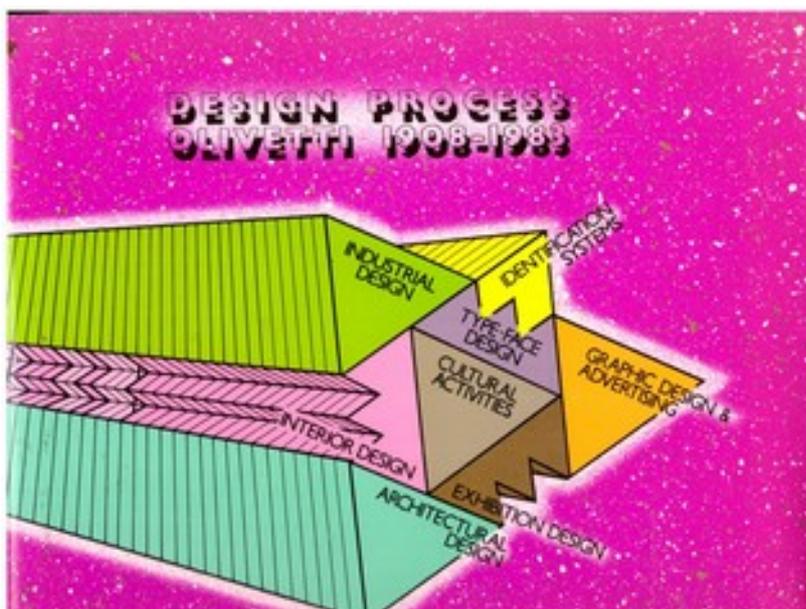
Perché intendo parlarvi della comunicazione come l'ho vissuta io e nel periodo in cui l'ho vissuta io, entrato in Olivetti nel 1968 dopo una breve esperienza di docente universitario e uscito nel 2000 dopo aver praticamente sempre (26 dei 32 anni) lavorato in ambito Comunicazione, prevalentemente Ufficio Stampa.

Dunque un olivettiano DOC, ma che non ha vissuto l'era di Adriano, fulcro sottinteso di questa giornata, e che quindi in questa ottica è un olivettiano, appunto, della seconda ora.

Che tuttavia è riuscito ancora a vivere una qualche eredità e si ritiene anche lui dotato di quello che Bruno Lamborghini, dirigente olivettiano di lungo corso, definisce brillantemente il DNO, cioè il patrimonio genetico degli olivettiani. Esso comprende anche passione, entusiasmo e gusto della sfida che spero di trasmettere ai giovani oggi qui presenti. Che, almeno, i vecchi (pardon, i seniores) servano a questo!

#### **La Comunicazione, componente leggendaria della storia Olivetti**

C'è un libro (*Design Process Olivetti 1908-1983*), pubblicato da Olivetti, che accompagnò, in occasione del 75° anniversario della Società, una mostra itinerante nel mondo sul tema dell'immagine dell'azienda e che può essere considerato il compendio dello "stile Olivetti", almeno fino all'epoca.



Il volume illustra, con centinaia di immagini e testi esplicativi, che cosa Olivetti abbia inteso con le parole “comunicazione”, “cultura”, “immagine”, “identità” e di come essa abbia potuto in questo modo rendersi riconoscibile nel tempo e segnare una tappa nella storia della Comunicazione. Componendo in una mirabile miscela le varie voci: pubblicità, attività culturali, design, sistemi di identificazione visiva e così via, per costruire un’unica immagine coerente.

E’ un’opera che gli olivettiani conoscono bene, ma che certamente è nota anche agli studiosi e a gli operatori artistici e culturali. Essa affonda le sue radici nell’ “era di Adriano Olivetti” e nel suo lascito. Ma di questo si è già parlato molto in varie sedi. Qui vorrei andare un po’ oltre.

Nella mia esperienza questa **visione della comunicazione** non si è esaurita con gli anni 80, quando si poteva legittimamente pensare che l’eredità di Adriano si stesse naturalmente spegnendo. E’ proseguita in altre forme, forse meno evidenti, forse meno leggendarie, dettate da condizioni, contesti e attori in gioco diversi. E anche da uno spirito diverso, soprattutto nelle tempeste attraversate dall’azienda nell’ultima parte della sua vita.

L’epopea di Adriano non si è ripetuta, ma Olivetti non ha smesso di comunicare. E sempre con una sua impronta.

Ed è proprio dalla mia esperienza che vorrei trarre qualche spunto e qualche ricordo da condividere con voi. Spunti e ricordi che naturalmente si fermano a una certa data,

sia perché ho scelto di lasciare l'azienda per andare in pensione, sia perché poi molte cose sono cambiate, e per sempre.

### **La Comunicazione nel “dopo Adriano”**

Nel raccogliere gli appunti per questa chiacchierata con voi mi hanno colpito due frasi che hanno a che vedere col senso delle mie parole:

- «Il passato non può essere cambiato, ma può fornirci stimoli per un futuro più positivo» (*dalla presentazione del libro* Simone Fubini, “Oltre le occasioni perdute”, Egea Ed., 2015)
- «Ho avuto l'onore e il piacere di collaborare a più riprese con la Olivetti, dagli anni Ottanta fino agli esordi di Infostrada (...). Altri tempi. L'azienda aveva i suoi problemi; stava perdendo il suo primato europeo nel settore informatico. Ma ancora vi si respirava un'aria di grande civiltà.»  
(*Pasquale Barbella, un grande pubblicitario italiano, su [www.vorrei.org](http://www.vorrei.org), 2013*)

Intanto bisogna considerare che nel tempo sono cambiati i prodotti e con essi la comunicazione.

Nessuno penserebbe ad esempio che la comunicazione relativa ad un'auto degli anni 70 possa essere come quella per un'auto di ultima generazione, magari elettrica. Così è stato per Olivetti.

Inoltre l'oggetto da comunicare, negli anni, non era più solo un **prodotto**, ma (anche) un **servizio**, qualcosa quindi di intangibile e di più difficilmente rappresentabile, o meglio da rappresentare in forme diverse.

Negli anni la **comunicazione visiva**, per riferirci a questa voce, deve cambiare stile e, come dicono i pubblicitari, *tone of voice*, cioè il registro, il modo, la forma, con cui l'azienda parla al pubblico (che cambia anch'esso nel corso degli anni).

Se si passano in rassegna le campagne pubblicitarie o i manifesti, nel passare, tanto per fare un esempio, dalla Valentine del 1969 ai pc M20 (1982) e M24 (1984), ai prodotti TLC come fax, telescriventi, centrali e reti (1987), alle stampanti portatili ink-jet (JP50 del 1991), al computer portatile Quaderno (1993), anche ad un osservatore superficiale apparirà subito evidente il cambiamento delle rappresentazioni visive, oltre che dei testi e degli slogan.

Fin qui i prodotti. Ma si devono poi trovare canoni e paradigmi diversi per esprimere l'impegno nei sistemi, nelle reti e nei servizi. Esempi possono essere i manifesti per il sistema informativo IBIsys (1989) e per la Open Sysem Architecture, l'architettura sistemistica lanciata nel 1991. O la campagna per sostenere Olivetti Week '92, una grande rassegna di capacità, orgoglio e potenziale messi in campo dall'azienda:

prodotti, ma soprattutto la loro combinazione con software e servizi per fornire soluzioni. O la campagna (1993) per pubblicizzare i servizi di assistenza: basta ricordare, nella versione per il mercato italiano, lo slogan “Uno dei prodotti Olivetti più preziosi per la vostra impresa non si accende, non stampa e non ha tastiera”.

Fanno poi capolino forme di comunicazione più sofisticate e sottili man mano che si affermano temi di avanguardia come all’epoca (1983) era il **venture capital**, antesignano del mondo delle start-up e frequentato da Olivetti con grande anticipo ancora una volta rispetto ai tempi. Il convegno promosso da Olivetti sul tema si può riguardare in questo senso come un’opera di promozione culturale.

Compaiono poi forme del tutto nuove di comunicazione pubblicitaria e, come vedremo, anche giornalistica: il racconto delle applicazioni informatiche presso i clienti. Ancora una volta, Olivetti praticava in largo anticipo una strada che oggi è gran moda: lo **storytelling**, la narrazione appunto.

Non sono mancati poi, anche negli Anni 80 e 90, riconoscimenti al **design prodotti**: dai terminali bancari alle stampanti specializzate, dai laptop computer ai fax e ai chioschi multimediali. Ed è proseguita l’attività di **design di ambienti** tecnologici, in particolare per le nuove soluzioni di banche informatizzate.

E le **attività culturali**? Sempre Intense, con mostre e restauri che si susseguivano anno dopo anno. Cito solo la mostra sui vetri dei Cesari (1987), quella su Leon Battista Alberti (1994) e la conclusione del restauro dell’Ultima Cena di Leonardo a S. Maria delle Grazie a Milano (1999).



Formidabile motivo di richiamo per clienti e potenziali clienti in tutto il mondo, le mostre erano ideate e proposte dalla stessa Olivetti in collaborazione coi più grandi maestri, curatori, critici (o ad essa venivano addirittura richieste) ed erano poi una palestra anche per esercizi tecnologici di alto valore promozionale.

Ad esempio, per una mostra erano state progettate delle teche speciali anti-effrazione e anti-incendio, che costituivano motivo magari secondario ma pur sempre di interesse per visitatori e stampa. Oppure, nella mostra di Alberti ci fu un'ampia profusione di ricostruzioni, rappresentazioni, visualizzazioni basate su quelle tecnologie multimediali nelle quali Olivetti si andava affermando in quegli anni.

E poi cataloghi d'arte, calendari, agende...

Le **sponsorizzazioni sportive**, avviate negli Anni 80, erano figlie di un'epoca nuova. Anche qui la presenza Olivetti non era semplicemente il posizionamento a pagamento di un logo, ma un contributo professionale fornito agli organizzatori e agli sportivi attraverso sistemi informatici.

Per chiudere sulla evoluzione della comunicazione, Olivetti non ha vissuto l'era Internet se non marginalmente, perché si trattava dei primi anni di applicazione su vasta scala. Si è però impegnata sul versante applicativo: basta ricordare negli anni 90 la nascita di Olivetti Telemedia e fra le altre di ItaliaOnline.

L'azienda ha invece vissuto in pieno la irresistibile ascesa del mezzo Tv, che ha dovuto considerare in misura crescente nei suoi budget di comunicazione.

### **Il mio percorso e le esperienze vissute**

Il mio percorso professionale si è articolato in varie tappe (Ufficio Stampa Prodotti/Tecnologie/Mercati, Attività Culturali, Comunicazione Interna e Istituzionale, Ufficio Stampa Estero) durante le quali ho vissuto molte esperienze innovative, sul piano nazionale e internazionale:

- **Relazioni con i Media**

Nasceva negli anni 70, per accelerare vertiginosamente nei decenni successivi, il rapporto con la **stampa tecnica e professionale** e l'interesse per prodotti, tecnologie, mercati dell'ICT. Classici, fra gli altri, gli appuntamenti con la stampa

nazionale ed estera in occasione delle grandi fiere come CeBit a Hannover, Sicob a Parigi e Smau a Milano. E nasceva lo *storytelling* dell'ICT, con la presentazione di casi applicativi.

Col passare degli anni, inoltre, le imprese trovavano spazio crescente anche nei **media di informazione**, mentre in passato le notizie di economia, finanza e tecnologia non trovavano granché spazio o erano presenze centellinate, come anche i ritratti di aziende e imprenditori.

Rilevante, da un certo punto in avanti, la **comunicazione finanziaria**, congiuntamente con l'affermazione di nuovi obblighi per le Società quotate e con la generale diffusione di una maggiore sensibilità per questi temi.

- **Comunicazione Interna**

Il periodico per i dipendenti **Notizie Olivetti**, pubblicato anche in inglese, diventò rapidamente un best seller anche all'esterno dell'azienda, essendo molto richiesto dalle organizzazioni commerciali italiana ed estera come veicolo di informazione e promozione.



Ci furono iniziative nuove, come **Argomenti**, una piccola testata di pochi fogli di frequente pubblicazione che riassumeva per dirigenti e quadri, con l'impegno alla

diffusione nelle rispettive strutture, le notizie principali dell'attività aziendale così come venivano comunicate all'esterno.

- **Olivetti Week '92** che ho prima ricordato

- **Olivetti Philips workshop**

Una mostra (1993) sull'ufficio del futuro, in collaborazione con lo Studio De Lucchi, in cui furono raccolti spunti, studi, visioni appunto su applicazioni, immaginabili ma ancora da realizzare, della tecnologia.

Ricordo una parete su cui erano disposti, come in un pannello da officina, tutti gli attrezzi per l'informazione e la multimedialità, inclusi dei punti di ricarica; oppure un angolo di scrivania dove erano raccolti i (pochi) strumenti necessari per trattare informazioni.

Un'anticipazione degli smartphone o delle tecnologie indossabili? Forse

- **Olivetti Progetti**

Una iniziativa (1994), di cui purtroppo si sviluppò solo una prima puntata, che tendeva a dare, con la pubblicazione di studi a cura di firme prestigiose, il punto di vista Olivetti su alcuni temi all'incrocio fra tecnologia e vita sociale ed economica.

Il primo ed unico fu dedicato alla banca, alle nuove frontiere che nella progettazione della banca del futuro venivano aperte dall'ICT

- **Multimedialità e Telefonia**

A metà anni '90 la grande svolta con le applicazioni multimediali (Olivetti Telemedia) e soprattutto la telefonia, mobile (Omnitel) e fissa (Infostrada). Si apre in particolare con la telefonia un nuovo grande capitolo, che porta un profondo mutamento nella comunicazione visiva e nell'immagine aziendale. I loghi, i colori, i caratteri non ricordano più quelli tradizionali Olivetti, anche se il coordinamento delle attività di comunicazione rimane alla Capogruppo Olivetti.

Ricordiamo che due dei leader attuali della telefonia, Vodafone e Wind-Infostrada, hanno una precisa radice in queste iniziative Olivetti.

Si inaugura così un'età nuova per la comunicazione, contrassegnata anche dal massiccio ingresso nella TV: molti tra i meno giovani ricorderanno la modella e attrice Megan Gale testimonial per Omnitel e il cane Shonik protagonista degli spot Infostrada.

### **Olivetti: una storia italiana di resilienza, sempre seguita dalla Comunicazione**

Olivetti ha cambiato pelle molte volte, con il passaggio via via da industria meccanica a elettronica poi a informatica e infine dei servizi telefonici.

Citelli e Piol nel loro libro *L'Olivetti dopo Adriano* parlano di *Adaptive Business Model* e la definiscono “una storia italiana di resilienza e un modello per le start-up”. Mi sembra una definizione eccellente, anche se dò atto che ci sono pure visioni diverse.

A fronte di questa esistenza camaleontica, in senso buono, numerosi e rilevanti sono stati i cambiamenti nell'organizzazione della funzione Comunicazione.

Importante è stato nel 1983 lo scorporo della funzione Relazioni Media da quella più generale di Corporate Image che includeva fino ad allora tutte le funzioni di Comunicazione. Le Relazioni Media furono così valorizzate e portate a riporto diretto dei vertici al pari delle più importanti e strategiche funzioni aziendali.

Nel periodo 1988-1991, in concomitanza con la divisione di Olivetti in quattro Società (Systems & Networks, Office, Information Services, Technologies Group), queste si dotarono in generale di strutture proprie per la comunicazione, ma sotto coordinamento e supervisione di Olivetti.

In seguito le attività di Comunicazione assunsero denominazioni e strutture diverse, ma rimasero fisse le articolazioni di base:

- Relazioni Media (sale in visibilità la funzione Media Tecnici)
- Pubblicità e Comunicazione Marketing
- Corporate Image (Design, Identity , Attività Culturali, Sponsorizzazioni, Eventi)
- Comunicazione Istituzionale
- Comunicazione Interna

#### **ADDENDUM A**

Sono brani a corredo della presentazione di Ivrea, che sono stati appena accennati

Qualche spunto di riflessione che non riguarda tanto la comunicazione quanto il tema più generale, sottostante a questo convegno di oggi, dell'impresa olivettiana.

Non è il tema che mi è stato assegnato, ma consiglio

1) la lettura di questa **indagine Istud** del 2008 sul modello di management Olivetti

[http://www.istud.it/up\\_media/ricerche/olivetti.pdf](http://www.istud.it/up_media/ricerche/olivetti.pdf)

condotta su un campione di manager italiani, invitati a rispondere a queste domande:

- come vedono i manager di oggi il modello di management Olivetti?
- esiste un'eredità del modello Olivetti nel management?

I risultati del **primo** di questi sondaggi sono:

- Il 67% dei giovani manager italiani vorrebbe la propria azienda simile alla Olivetti di Adriano: forte identità, organizzazione flessibile, guidata da leader forti e capaci di attrarre talenti
- Il 40% dei dirigenti dichiara di aver avuto un contatto diretto con un “olivettiano” durante la propria carriera professionale
- Gli “olivettiani” sono, secondo chi li ha conosciuti: fortemente identificati (50%), flessibili (18,5%), attenti allo sviluppo dei giovani (18,5%). Solo il 13% li considera “desueti”.

Sui risultati del **secondo** sondaggio ecco la conclusione Istud:

*Esiste un’eredità del modello Olivetti nel management?*

*L’eredità di certo esiste, perché esistono testimoni, oggetti, luoghi che ne costituiscono il ricco campo simbolico e ne tramandano direttamente e indirettamente contenuti e significati. Tale eredità è tuttavia difficile da impiegare e bisogna evitare il rischio che la sua naturale e legittima mitizzazione si accompagni a una presunzione di facile replicabilità.*

*Oggi questo rischio è alto. I fattori su cui, nel dibattito più attuale sul management e sui modelli di impresa, si punta per costruire la forza competitiva delle imprese italiane sono infatti gli stessi che abbiamo ricostruito anche in questa ricerca con riferimento all’Olivetti: persone, talento, responsabilità sociale, innovazione, fertilizzazione, leadership e flessibilità. Tutti termini che talvolta rischiano di diventare parole d’ordine.*

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

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

*Esiste dunque un’eredità del Modello Olivetti nel management? Le persone, le singole persone che hanno dato vita interpretato e costruito quella esperienza unica e straordinaria non ci sono più e non ci saranno mai più. Qualunque tentativo di adozione acritica e di emulazione potrebbe essere rischioso per chi lo fa, perché non*

*poggerebbe sulle stesse radici profonde e si rivelerebbe una pesante sovrastruttura, in contesti costruiti su presupposti valoriali e principi di fondo non necessariamente coerenti.*

*Da parte del mondo del management, meglio sarebbe considerare l'esempio Olivetti come tale ricostruendone, in modo approfondito e al di là della dimensione iconica che ne condiziona e ne influenza la lettura attuale, gli elementi che ne hanno fatto il successo e l'insuccesso come impresa. In questa maniera e attraverso canali che vanno oltre il pur prezioso "passaparola" dei protagonisti, la conoscenza profonda dell'esperienza Olivetti può uscire dalla cerchia ristretta di chi l'ha direttamente vissuta e, attraverso un processo di astrazione e razionalizzazione, diventare un patrimonio conoscitivo liberamente accessibile a tutti e da tutti liberamente interpretabile.*

2) La riflessione sulle seguenti parole, che – mi spiace ammetterlo – sono mie:

*Non si tratta di riprodurre oggi tali e quali approcci e modelli che avevano una loro vita e una loro carica innovativa più di mezzo secolo fa; ma di riproporne lo spirito sottostante, la vitalità che li ispirava, l'idea di impresa (per non dire di comunità sociale) che ne era alla base.*

*Valori, peraltro, non finiti con la sua [di Adriano Olivetti] scomparsa, ma rimasti come eredità nell'azienda almeno dei due-tre decenni successivi, riverberati, sia pure con accenti diversi e attraverso alterne vicende, lungo le linee manageriali, indipendentemente dalla proprietà.*

*Olivetti è dunque (stata) un'autentica scuola di management, i cui esponenti, del resto, ancora oggi innervano una rilevante parte del tessuto imprenditoriale e manageriale del nostro Paese.*

Ugo Panerai, "I valori Olivetti per tornare a crescere oggi",  
Dirigenti Industria – Mensile Federmanager/ALDAI, Ottobre 2014

## **ADDENDUM B**

Non utilizzato nella presentazione a Ivrea, ma in un'altra occasione analoga che mi è capitata qualche settimana più tardi. Mi è sembrato tuttavia un testo molto efficace.

*Non esiste un modello di tipo accademico della comunicazione Olivetti, non si riesce a inquadralo nelle griglie di un manuale*

*La cultura d'impresa Olivetti, trasmessa con naturalezza dagli atti, comportamenti, decisioni, rapporti interpersonali, dall'organizzazione snella e informale, caratterizzata soprattutto dalla sua comunicazione olistica, è unica nel panorama industriale italiano del secolo scorso (...).*

*La comunicazione dell'impresa Olivetti ha costituito, pur nella mancanza di un modello organizzativo, la base della costruzione, gestione, conservazione di valori condivisi, della sua identità, della sua immagine alta sui mercati e presso i suoi pubblici. La comunicazione Olivetti non è solo strumento che serve a veicolare informazioni o direttive. Essa costituisce un'attitudine diffusa e trasversale, l'impresa Olivetti è tutta comunicazione, una continua macchina comunicazionale.*

G.C. Giovanni Maggio, "Brains and Beauty – La comunicazione in Olivetti (memorie di educazione olivettiana)", al Convegno "Olivetti Comunicazione Stile Design Architettura" promosso da Olivettiana.org, Bologna, maggio 2016

### **ADDENDUM C**

Non utilizzato nella presentazione a Ivrea, ma in un'altra occasione analoga che mi è capitata qualche settimana più tardi. Mi è sembrata una testimonianza significativa su un tema che stava molto a cuore ad Adriano e alla Olivetti.

*"It is in Apple's DNA that technology alone is not enough—it's technology married with liberal arts, married with the humanities, that yields us the results that make our heart sing."*

Steve Jobs, alla presentazione dell'ipad, 2011

