

L'eredità di Camillo e Adriano Olivetti

Alessandro Zattoni, Università Luiss & ISVI

Perché si parla ancora di Olivetti?

Gli Olivetti

L'innovazione organizzativa

L'innovazione tecnologica

L'innovazione culturale

L'innovazione estetica

I centri di cultura olivettiana

Gli imprenditori olivettiani

Conclusioni

Per i risultati eccezionali che ha conseguito:

- l'Olivetti ha raggiunto risultati eccezionali sotto la dimensione competitiva (sviluppo di nuovi prodotti, quota di mercato), economica (produttività, profittabilità) e sociale (benessere dei lavoratori e della collettività).
- tra il 1946 e il 1958, l'Olivetti aumenta la produzione di tredici volte, la produttività di quasi sei volte, il salario e il numero di lavoratori di circa tre volte.
- alla morte di Adriano, l'Olivetti è una multinazionale di grande successo che opera in 80 paesi e realizza il 60% del fatturato al di fuori dell'Italia.

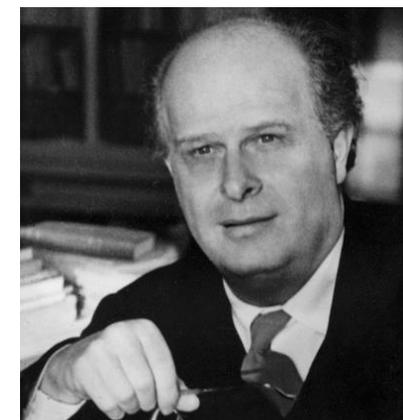
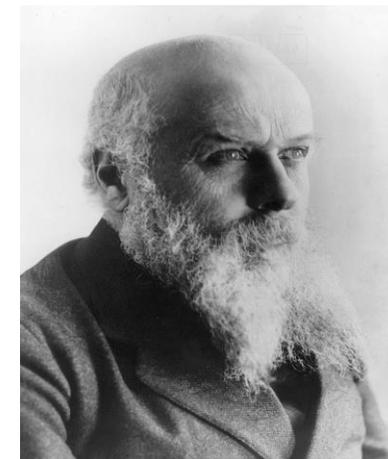
Per l'originalità del modello imprenditoriale:

- “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 di una fabbrica?... Perché una trama, una trama ideale al di là dei principi della organizzazione aziendale ha informato per molti anni, ispirata dal pensiero del suo fondatore, l'opera della nostra società. ...
- La fabbrica di Ivrea, pur agendo in un mezzo economico e accettandone le regole, ha rivolto i suoi fini e le sue maggiori preoccupazioni all'elevazione materiale, culturale, sociale del luogo in cui fu chiamata ad operare, avviando quella regione verso un tipo di comunità nuova ove non sia più differenza sostanziale di fini tra i protagonisti delle sue umane vicende, della storia che si fa giorno per giorno, per garantire ai figli di questa terra un avvenire, una vita più degna di essere vissuta.
- Il tentativo sociale della fabbrica di Ivrea ... risponde ad una semplice idea: creare un'impresa di tipo nuovo al di là del socialismo e del capitalismo giacché i tempi avvertono con urgenza che nelle forme estreme in cui i due termini della questione sociale sono posti, l'uno contro l'altro, non riescono a risolvere i problemi dell'uomo e della società moderna.” (Olivetti, 2014, 27-30).

Dal 1908, anno della fondazione, fino al 1960, anno della morte di Adriano, l'Olivetti & C. è guidata prima da Camillo e, dal 1932, da Adriano.

Camillo è un imprenditore socialista. Dai suoi viaggi negli Stati Uniti apprende che il progresso (tecnologico e organizzativo) è un mezzo potente per alimentare l'innovazione. È convinto che gli imprenditori debbano assumersi responsabilità sociali, cioè debbano migliorare il benessere dei lavoratori, garantendo forme di lavoro sostenibili, evitando i licenziamenti, fornendo adeguati servizi sociali.

Adriano è influenzato dall'educazione ricevuta dal padre Camillo (ingegnere di religione ebraica) e dalla madre Luisa (di religione valdese). Adriano è un ingegnere umanista e un pensatore idealista che crede nelle potenzialità delle persone. In lui convivono l'imprenditore, influenzato dalla cultura scientifica e manageriale americana, e l'intellettuale, ispirato dalla filosofia e dalla cultura europea.



Il modello organizzativo di Camillo era semi-artigianale, fortemente accentratore e focalizzato sulla produzione.

Adriano progetta un'organizzazione moderna fondata sulla specializzazione e sulla funzionalizzazione. In assenza di un organigramma formalizzato, il coordinamento è garantito da un sistema di valori condiviso e da intense relazioni interpersonali.

Adriano innova anche l'organizzazione della produzione, introducendo le tecniche sviluppate dall'organizzazione scientifica del lavoro. L'Olivetti adotta una versione del Taylorismo dolce, alla fine degli anni '50, accorpa i compiti in mansioni arricchite e allargate, crea le "isole di produzione".

Per migliorare il processo di selezione e gestione del personale – e per scongiurare l'insorgere di patologie fisiche e psichiche – Adriano crea un laboratorio di psicologia diretto da Cesare Musatti. Gli psicologi selezionano utilizzando colloqui e test (anche grafologici) volti a capire le attitudini dei candidati e la loro visione dell'ambiente di lavoro. Coerentemente con le convinzioni degli imprenditori, i selezionatori privilegiano il profilo morale e il potenziale rispetto ai titoli acquisiti o alle competenze dichiarate dai candidati.

Grazie all'elevata produttività e profittabilità aziendale, l'impresa riduce l'orario di lavoro e aumenta la remunerazione dei lavoratori in più occasioni.

Alla fine degli anni '50, il sistema di welfare offerto ai lavoratori e alle loro famiglie comprende un'ampia gamma di servizi tra cui: la mensa aziendale, l'affitto di abitazioni a prezzi di favore, servizi per la maternità e l'infanzia (e.g., l'ambulatorio pediatrico, gli asili nido, le scuole materne, le colonie estive), il trasporto (per chi vive fuori da Ivrea), varie prestazioni mediche, supporto a chi è in difficoltà, corsi di formazione, numerose iniziative culturali (e.g., biblioteca, eventi e manifestazioni).

Nel secondo dopo guerra, l'Olivetti costituisce il Consiglio di gestione per creare una cooperazione stabile tra lavoratori, dirigenti e azionisti. Tale organo – composto dal presidente della società, sei membri nominati da lui e otto eletti dai collaboratori – riceve informazioni sulla gestione e amministra i servizi sociali. Nella visione di Adriano, il Consiglio di gestione – e successivamente la creazione del sindacato Autonomia Aziendale – sono passaggi intermedi verso la trasformazione della società in fondazione governata da rappresentanti del territorio, dei lavoratori e della cultura.

Adriano considera l'innovazione tecnologica (di prodotto o di processo) come una naturale espressione dell'uomo e uno dei pilastri del suo modello imprenditoriale. L'impresa incoraggia i collaboratori ad intraprendere e generare innovazioni al di là del ruolo formale e dei compiti loro assegnati.

È emblematico il caso dell'operaio Natale Capellaro, che viene assunto come apprendista al reparto montaggio e, grazie alla sua intraprendenza e abilità progettuale, diventa prima caporeparto del montaggio e successivamente della progettazione, finendo la sua carriera come direttore generale tecnico.

Grazie al forte orientamento all'innovazione, l'impresa attraversa con successo tre diverse fasi tecnologiche:

1. la meccanica,
2. l'elettromeccanica
3. l'elettronica.

1. La meccanica: l'azienda produce sia le carrozzerie e i componenti delle macchine per scrivere, sia le macchine utensili di precisione (e.g., torni, fresatrici, trapani, rettificatrici). A metà degli anni 30, l'impresa entra nella meccanica fine, caratterizzata da un maggior numero di componenti e tolleranze inferiori. L'impresa progetta e produce le prime macchine contabili (Audit) e da calcolo (i.e., Summa, Multisumma, Velocisumma, Simplisumma).
2. L'elettromeccanica: l'Olivetti progetta la prima telescrivente (la T1) per la Marina Militare italiana e diverse macchine elettromeccaniche per scrivere e da calcolo. Tra esse, spicca la Divisumma, la calcolatrice meccanica scrivente più veloce al mondo e uno dei prodotti di maggiore successo dell'impresa.
3. L'elettronica: sotto la guida del geniale italo-cinese Mario Tchou, l'Olivetti costituisce la Divisione Elettronica. Nel 1957, insieme alla Telettra e all'americana Fairchild, crea la SGS (Società Generale Semiconduttori). Nel 1959 progetta il primo elaboratore a transistor: l'Elea 9003 (Ochetto 2015). Nel 1965, il team di Pier Giorgio Perotto produce il primo computer da tavolo del mondo (la Olivetti Programma 101), utilizzato dalla NASA per gestire lo sbarco sulla luna.

L'innovazione tecnologica (3/3)



M20



Lexicon 80



Lettera 22



Valentina



Divisumma 24



Programma 101