

# Una Qualità per

Da Taylor e Ford a oggi, le regole base della qualità sono sempre le stesse, se pur adeguate al mutare dei tempi. Ma nel nostro Paese c'è il rischio di dimenticarle. Allora rileggiamo insieme le storie del sarto di Napoli, dell'ingegnere di Catania, dell'imprenditore di Fabriano...



di MARIO PAGLIARO, Cnr Palermo

“... E Montezemolo riusciva a evitare di partecipare a una noiosa conferenza sulla qualità nel frattempo in programma a Roma all'Auditorium della Tecnica” (Dagospia, 2005). La qualità noiosa? Sì. E anche molto. E così la pensano sia il redattore del sito di informazione più letto d'Italia sia pressoché tutti gli imprenditori, i manager e i lavoratori di tutti i Paesi industrializzati. Ma com'è stato possibile che il tema centrale di un'intera filosofia, l'oggetto delle più profonde e affascinanti meditazioni di filosofi, poeti, scienziati, soldati e genti di tutte le latitudini – concepita nell'ambito del lavoro e dell'impresa – sia addirittura divenuta oggetto di repulsione? Chi sono – se ci sono – i responsabili? Qualche considerazione, si spera non noiosa, su un tema scottante per il futuro dell'Italia.

**LA QUALITÀ?  
MISURATELA COL DENARO**  
New York, 1972. Al quartier generale della International Telephone and Telegraph – la Itt, ovvero il conglomerato multinazionale più

grande del mondo – i vari manager si sono alternati per sette ore per presentare i risultati. Alla fine dell'incontro Harold “Hal” Geneen, il gran boss della corporation chiamato in causa anche per il suo ruolo nel

golpe cileno contro Allende, chiama l'oscuro Phil Crosby, un *middle manager* che, insistendo sulla qualità, ha fama di ottimi risultati.

*“Phil, non abbiamo molto tempo. Potresti essere breve?”*

*“Certo. La qualità può anche essere misurata con il denaro. Se sommiamo il costo di fare le cose sbagliate e rifarle, il servizio ai clienti, le ispezioni, l'eccesso d'inventario, il tempo in più non pianificato, le fatture dovute e non pagate, le note di variazione della progettazione, le variazioni degli ordini, e simili, il totale è pari o maggiore al 20% del fatturato. Per difetto, il prezzo della non conformità, come l'ho chiamato, è cinque volte maggiore del profitto prima delle tasse che ho visto riportato prima. Grazie.”*

*“... Cinque volte i profitti prima delle tasse?”*

Chiamato da Geneen a sovrintendere all'intero programma di miglioramento della Itt, nel 1979 Crosby dà alle stampe il suo *Quality Is Free*: ma, anche se l'editore è la potente McGraw Hill, non si aspetta neanche lui che il libro nei successivi 25 anni venderà due milioni di copie e verrà tradotto in 16 lingue. Il denaro, si sa, appassiona l'uomo. E i suoi più grandi estimatori sono gli imprenditori e i manager: che per esso lavorano e che sul denaro vengono misurati. Crosby lo sa: e riesce a penetrare con il suo messaggio semplice e potente prima i *boards* della corporate America, tutti clienti di Itt, e poi quelli delle imprese più piccole nei cinque continenti. Al solito pratici, gli americani inizieranno una vera rivoluzione basata sulle idee di Crosby – i quattro principi del *quality management* – a partire dalla prima: la qualità non è il “bene” o il “meglio” (questi sono dibattiti per filosofi “squattrinati”). La qualità è la conformità alla specificazione del lavoro. Fate le cose – qualsiasi cosa, anche scrivere questo articolo – correttamente e in modo

**La qualità non è il “bene” o il “meglio”. La qualità è la conformità alla specificazione del lavoro. E l'unico standard della qualità è quello di non realizzare né errori né processi incompleti: zero difetti.**



# il Sistema Italia

completo e non sarete costretti a rifarle. Rifarle e completarle costa denaro. Quindi, se volete avere successo, prevenite il vostro fallimento, perché il vostro successo è quello dei vostri clienti. E l'unico standard della qualità è quello di non realizzare né errori né processi incompleti: *zero difetti*.

Quindi, cari manager, se volete realmente abbattere i costi, iniziate ad abbattere questo enorme costo della non conformità della vostra azienda... E poi, siccome le imprese operano in un mercato libero in competizione fra di loro sulla base del costo e della qualità dei loro prodotti, non pensiate che queste "specifiche" siano tediose e immutabili liste delle cose da fare in fabbrica o in ufficio, delle dannate procedure. No.

"Conformità alle specifiche" come principio ci forza a stabilire e a comunicare i requisiti del lavoro in modo chiaro prima che si inizi a impiegare risorse nel lavoro. Ci spinge a rispondere alla domanda fondamentale in qualsiasi situazione lavorativa: "Cosa vogliono i clienti?" Dopo che si è definito questo, la nostra responsabilità è di fornire ai clienti esattamente ciò che si è convenuto di dargli.

## DALLA FORD T NERA AGLI 800 EURO AL MESE ITALIANI

Rapidi, e al solito superficiali, noi tutti (insieme ai nostri intellettuali) reagiamo con fastidio al suono della parola "taylorismo". Ma chi fosse e perché avesse avuto successo -







copiato rapidamente da Stalin per trasformare la Russia da Paese contadino in potenza nucleare e aerospaziale – mai che si trovi il tempo di approfondire. Appassionato giardiniere, questo geniale ingegnere americano e il suo mentore Henry Ford, erano riusciti – e senza l'intervento di cinesi sottopagati! – a dare agli americani un'ottima e capiente automobile che nel 1921 vendevano a meno di 600 dollari, mentre una delle automobili prodotte in Europa (esclusivamente per i ricchi) costava alcune decine di migliaia di dollari; e a fare dei loro operai i più pagati di America (minimo salariale di 5 dollari al giorno). L'idea di Taylor: mettere la produzione in linea e standardizzarla. Una cosa dopo l'altra in modo ordinato, conosciuto e ripetibile.

**La decantata produzione snella (lean production) usata da Toyota per produrre le sue favolose automobili negli anni 2000 si basa esattamente sugli stessi principi di Taylor e Ford degli anni Venti.**

Credo che sia opportuno ricordare che la decantata produzione snella (*lean production*) usata da Toyota per produrre le sue favolose automobili negli anni 2000 si basa esattamente sugli stessi principi; con la variante di dare ai lavoratori e di richiedere ai suoi manager un'impressionante autonomia nel decidere cosa andrà fatto per migliorare ogni aspetto sia della produzione sia dell'idea delle nuove automobili. Dipinto come un mostro, Taylor ebbe a cuore più di ogni altra cosa il benessere dei lavoratori. E nel suo (illuminante) *Shop Management* scriverà che uno degli scopi principali era "alti salari a fronte di un basso costo della manodopera". Nel 2005, gli operai italiani addetti alle linee di montaggio delle auto guadagnano 800 euro al mese; mentre, in media, i loro colleghi americani prendono 3.000 dollari più i benefit sanitari...

**"La via è armonia senza ostacoli; profonda come la fonte di tutte le cose"**

*La qualità che può essere definita non è la qualità assoluta.  
È l'origine del cielo e della terra.*

*Quando ha un nome è la madre di tutte le cose.  
La qualità è dappertutto.*

*Ed è inesauribile!*

*Insondabile!*

*Come l'antenata di tutte le cose...*

*E tuttavia che resti limpida come acqua.*

*Generata non so da chi,*

*essa è l'immagine di ciò che fu prima di Dio.*

*... Perenne, perenne resta fra le cose. Accostatevi ad essa, e non avrà difficoltà a servirvi.*

*Ciò che si guarda ma non si vede, ciò che si ascolta ma non si ode... ciò che si afferra ma non si tocca...*

*sfugge alle nostre indagini e quindi si fonde e si fa uno.*

*Il suo sorgere ci dà la luce,*

*né il suo continuo tramonto ci dà le tenebre.*

*Continua, incessante,*

*ineffabile,*

*essa torna al nulla.*

*Ecco perché si chiama forma dell'informe, immagine del nulla.*

*Ecco perché si chiama elusiva.*

*Vàlle incontro e ne vedrai il volto,*

*seguila e non ne vedrai il dorso.*

*Se ti attieni alla qualità di ciò che è vecchio,*

*puoi conoscere gli esordi primordiali.*

*Che sono la continuità della qualità.*

"Proprio così!", si dice felice rileggendo Lao Tzu nel suo libro stampato nel 1974 da Bantam, l'ex professore di retorica e romanziere, Robert "Bob" Pirsig. E così pensa anche il nostro imprenditore marchigiano ricordando la difficoltà degli inizi. La gioia del primo stabilimento e della prima lavatrice prodotta. Ricorda l'idea di provarci; la ricerca dei tecnici e quella dei modelli da produrre; gli operai da addestrare che venivano dalle campagne. Ricorda quando andò a Roma a incontrare i venditori degli spazi pubblicitari della televisione pubblica, che gli avevano detto che con la televisione le cose sarebbero cambiate come non poteva neanche immaginare.

Ricorda lo spirito di avventura, il rischio che stava correndo. Quello stesso sentimento che ora, passando da un meeting all'altro con l'elicottero aziendale, non ritrova più. Legge Pirsig ora che ne ha il

tempo. E capisce che questo americano sconosciuto ha compreso più cose su di lui di tutti quei consulenti – gli ultimi erano venuti a vendergli persino una cosa chiamata “sostenibilità”, e lui aveva cominciato a chiedersi quale futuro ci sarebbe stato per l’Italia, se dei giovani facevano queste cose – che cercavano sempre di far capire qualcosa di nuovo a lui e ai suoi manager.

## **IL MIGLIORAMENTO: ESITO DI UNA DIALETTICA LIBERA**

*“Professor von Hayek, cos’è il libero mercato?”  
“Il libero mercato è un gigantesco sistema informativo.”*

*“Ah! E cos’è che le persone si dicono in questo sistema?”*

*“Parlano dei beni e servizi che possono compere. Del loro costo e della loro qualità. Cioè del valore da pagare per averli, a fronte dei benefici che ci offrono.”*

*“Ma come funziona questo libero mercato?”*

*“Ci sono molti produttori degli stessi beni. E le persone sono libere di scegliersi il fornitore che più gli piace in base alle loro esigenze.”*

Ora, qual era la più grande caratteristica dei beni prodotti nelle economie socialiste? Che i beni là prodotti e venduti a prezzi amministrati dai governi erano di uno squallore senza precedenti. Cioè, senza qualità.

E quali erano i beni di queste società socialiste per cui noi occidentali abbiamo vissuto nel terrore per cinquant’anni? Bombe, razzi e sommergibili nucleari di qualità unica al mondo che il governo russo, però, produceva (e produce!) in un’aperta e serrata competizione con il nemico americano. Usavano tutte le tecniche del management moderno: il *benchmarking* (lo spionaggio); il marketing (le armi erano vendute a Paesi capitalisti come l’India); il feedback dei clienti (per il miglioramento dei prodotti); la cura e lo sviluppo delle risorse umane (gli scienziati vivevano in città segrete dotate dei migliori servizi con frutta tropicale disponibile ogni giorno anche in Siberia); il budget (smisurato e certo a prescindere dalle faide politiche).

Stanco di non essere ascoltato, il bravo eco-

nomista della Banca d’Italia da anni ripete il senso della Costituzione all’articolo 1: il nostro Paese è privo di risorse naturali e la sua ricchezza se la deve guadagnare ogni giorno con il lavoro offrendo al libero giudizio del mondo beni e servizi frutto del duro lavoro.

Se, quindi, nel 2005 si cerca di capire la crisi non solo economica dell’Italia, è qui che dobbiamo guardare. Nel rifiuto italiano ad accettare il giudizio del mondo, cambiando generi e modi della produzione per star dietro ai gusti sempre nuovi di clienti che vogliono tecnologie, benessere, conoscenza e attenzione. Mentre noi, sottraendoci alla dialettica fra le mura di un Paese senza risorse, scacciamo l’erba buona per far posto a quella cattiva.

Ed ecco allora che a San Francisco trovate il ricercatore che inventa il primo farmaco per il tumore al colon; a Monaco di Baviera e a Parigi, il progettista che progetta le auto da tutti agognate, veicoli che gli furono respinti in Italia; a Filadelfia, il chirurgo fuggito dai burocrati della sanità italiana; e ancora, quell’altro che ha scoperto il microprocessore rifiutato da un’industria cui fu negato di divenire elettronica.

## **IMPRENDITORI. E FELICI DELL’ITALIA**

Allora: troppo severa, questa qualità, per noi italici? Negata per sempre al di sotto delle Alpi? Felicamente ignaro di questo articolo, il sarto napoletano contempla la mensa dove i suoi 350 dipendenti mangiano bene, dopo aver tagliato e cucito abiti e cravatte desiderati in tutto il mondo. E si chiede, Ciriaco, se si ricorderanno del bene che lui gli ha donato.

Similmente pensa quell’altro ingegnere siciliano Pasquale che, arrotolandosi i baffi, guarda la fabbrica di Catania: dove nel 1980 c’erano svogliati assenteisti, un fisico catanese gli mostra la cartuccia di metanolo con cui lavoreranno i computer come quello usato per scrivere questo articolo.

*Non i cinesi né gli arabi  
minacciano il futuro  
delle genti italiane.  
Ma la stanchezza  
dei figli fiaccati  
da televisioni inutili  
che promettono  
benessere senza lavoro,  
e li rendono vacui  
abitanti di terre  
che non conoscono più.*



A San Lazzaro di Savena, nel frattempo, un imprenditore ammira la linee curve e lucenti del nuovo bellissimo scooter, uno dei modelli che i giapponesi si affannano a studiare. E poco distante, a Fabriano, la neve del meraviglioso inverno passato ha provocato qualche “ammaccatura” allo stabilimento dal quale escono le lavastoviglie prodotte dagli ex contadini.

C'è, nel nostro Paese, un amore antico per la vita nella sua interezza che risale diretto al tempo in cui dall'Ellade giungevano le navi degli uomini che civilizzarono il mondo. Raccontavano storie, questi Greci. E fra esse, la più bella parlava di un eroe chiamato Ulisse che combatteva con l'arco, così come era facile alla commozone recitando; piangeva il padre Laerte e progettava guerre ma amava la pace e la nera terra dalla quale veniva a lui e alle sue genti ogni ricchezza.

Non c'è alcuna saggezza e nessuna virtù nel rifuggire dal mondo, come accade oggi all'Italia. Non i cinesi scopritori dell'oppio né gli arabi africani, per secoli nemici con le loro navi troppo veloci, minacciano il futuro delle genti italiane. Ma la stanchezza dei figli fiaccati da televisioni inutili che promettono benessere senza lavoro e li rendono vacui abitanti di terre che non conoscono più; e il loro frequentare lezioni su cose come l'Iso 9000 e la “qualità” in attesa di correre fuori. Ma dove? E come, senza la qualità che ci viene dal confronto con gli altri e con la nostra storia? Nel Paese ci sono poi 4,3 milioni di Pmi con un numero medio di

dipendenti inferiore a quattro; 1.400 persone muoiono sul lavoro ogni anno, 1 milione si infortunano seriamente e il 30% del Pil viene prodotto in nero: niente tasse e niente tutele. E se ti fai male, sei fuori.

Il sistema che rese possibile il grande sviluppo italiano dal 1947 ai primi anni Novanta – le straordinarie imprese delle partecipazioni statali, un liceo rivoluziona-

rio che in cinque anni poteva “fare di un figlio di contadini un membro della classe dirigente” e la capacità dello Stato “di prendersi cura di tutto e di lasciare al libero agire delle soggettività la crescita di milioni di piccole imprese” (Giuseppe De Rita) – è entrato in crisi perché a entrare in crisi fu la qualità della formazione, sempre peggiore, della classe dirigente del Paese: che in Italia, come ovunque, si fa nelle università.

E così oggi il 22% delle imposte raccolte va a pagare interessi sul debito pubblico accumulato (il più ingente d'Europa) e il resto viene inghiottito da sanità, pensioni e scuola (l'ultima dei Paesi Ocse a ogni rilevazione degli ultimi 10 anni), lasciandoci senza risorse per finanziare la ricerca e l'innovazione tecnologica o anche solo per rinnovare la rete delle infrastrutture, ferma da oltre 20 anni. Una situazione insostenibile; che noi italiani, persone e imprese, dobbiamo cambiare per evitare di esserne travolti.

Quindi, abbiamo bisogno che i nostri imprenditori e i nostri manager imparino come valorizzare le persone e insegnar loro a fare di qualità, innovazione, rispetto dell'ambiente e comunicazione le fondamenta del nuovo sviluppo italiano. Ma il come – una prassi – richiede sempre un pensiero a ispirarla. E così come è sbagliato credere che lo sviluppo cinese sia dovuto soltanto ai vari tipi di *dumping* pure largamente praticati in Asia, è al pensiero che gli imprenditori italiani devono rivolgersi.

La qualità, quindi, dovrà essere pensata. “La realtà della filosofia sta nella immenza sua nella vita; ma in quanto trascendentale, deve essere astratta, cioè vuota... E in questo vuoto bisogna cercare la vera pienezza della vita.” (Giovanni Gentile)

Di questa pienezza gli imprenditori italiani partecipano ogni giorno semplicemente vivendo nel loro Paese.

Se desiderano trasformare le loro imprese in organizzazioni con clienti in tutto il mondo, con le quali le persone di tutto il mondo desiderino lavorare partecipando del genio italiano sul lavoro, è esattamente da questo stesso genio che devono trarre ispirazione e unicità.



*Il sistema che rese possibile il grande sviluppo italiano dal 1947 ai primi anni Novanta è entrato in crisi perché a entrare in crisi fu la qualità della formazione, sempre peggiore, della classe dirigente del Paese.*