LEAN PRODUCTION. Una storia lunga quasi 30 anni, ma non ancora davvero compresa in Italia

Qualità, la chimera del management

Nel corso dei decenni si è passati dalla Total quality al Total quality management sino al Toyota production sistem, nel tentativo di sciogliere i nodi di un concetto mal espresso dal termine "qualità", che forse solo Marchionne è riuscito a superare

di **Franco Vergnano**

Si svolse nel maggio del 1985 il primo convegno sul Toyota production system (Tps). Lo organizzò Alberto Galgano, il "padre della Qualità totale in Italia", alla Fiera di Milano (allora presieduta da Mario Boselli). Una "vision" decisamente lungimirante, strategica e tenace quella del presidente del Gruppo milanese che, dopo oltre mezzo secolo di vita, continua a mantenere il suo nome e ha già anche saputo effettuare il passaggio generazionale: oggi sul ponte di comando c'è infatti come amministratore delegato la figlia, Mariacristina, ex bocconiana con esperienze anche all'estero. Che in un libro di Guerini ha raccontato molto bene, insieme a Silvana Gainotti (responsabile della Galgano Communication), il "Movimento della qualità in Italia", arricchendolo con le esperienze di aziende pioniere del calibro di Abb, Aboca, BTicino, Caronte & Tourist, Istituto tecnico statale Pacioli di Crema, Luxottica, Mondial, Pagani automobili. Un'avventura, quella della lean production, che dura da più di trent'anni e che ha già visto realizzate 25 edizioni della campagna nazionale della qualità, con migliaia di aziende aderenti al movimento, che si appresta nel 2014 a realizzare la ventiseiesima edizione. Tutto bene? Sì, se guardiamo il bicchiere mezzo pieno. Se però vogliamo dirla tutta, nel modo più semplice e brutale possibile, applicando una critica costruttiva, dobbiamo dire – con un po' di distacco da occhio esterno e molta onestà intellettuale – che la qualità è un termine di cui non se ne può più. Tranne, forse, quando si dice "quality life" (traduzione: lavoro di meno e mi godo la vita) o "rapporto qualità prezzo", in genere di un ristorante. Come dire: ho speso un sacco di soldi, ma almeno ho mangiato bene. Da dove arrivano queste "stigmate" dell'odiosamato sostantivo?

Un nome nato sbagliato

Procediamo con ordine. Qualità è una parola che ha l'indubbio vantaggio di essere simile in molte lingue, dall'inglese *quality* al francese *qualitè*. Ma i vantaggi del vocabolo finiscono qui. Specie da quando, verso la metà degli anni Ottanta, fa capolino in Europa con l'orribile aggettivazione di "totale". Forse niente ha causato più disastri a questa importante materia che l'abominevole battesimo di "Total quality", apparentemente *easy going* come slogan, ma in effetti troppo sprovveduto per durare nel tempo, e diventato un tremendo boomerang per l'intero settore che ancora oggi ne paga le conseguenze. Se vogliamo seguire la linea appena accennata qui sopra, dobbiamo dire chiaro e tondo che la "qualità" è come una moderna araba fenice, sì proprio quella studiata sui banchi del liceo: «Che ci sia ognun lo dice, dove sia nessun lo sa». A costo di ripeterci, dobbiamo ammettere che la parola è nata male, con un "peccato originale", proprio come ha detto "L'Osservatore Romano" di Matteo Renzi. In altre parole, la qualità nasce "antipatica", quasi per definizione. O meglio tutti la cerchiamo come consumatori, ma diventa ostica quando diventiamo "produttori".

L'epoca del quality control...

Il mondo occidentale ha cominciato a conoscere il tecnicissimo "quality control" alla fine degli anni Quaranta. Allora era una disciplina per pochi eletti basata sulla statistica, sui "lotti", sulle differenze tra medie, mediane e scarto quadratico medio dei campioni "stocastici" (casuali): nell'immediato dopoguerra il "controllo di qualità" era stato importato, ancora una volta, dagli studiosi di management Usa che si erano fatti le ossa affinando le loro competenze con la produzione di cannoni e carri armati per la grande guerra. Nessuno capiva niente. Tutto era avvolto nel mistero e nell'incredulità. A parte i "nuovi grandi sacerdoti" che si aggiravano, con il regolo nel taschino dell'immancabile camice bianco da ingegnere, tra le "tute blu" avanzando sui pavimenti neri in una fabbrica unta e bisunta "profumata" solo di olio bruciato.

Questo è stato l'esordio della qualità anche in Italia. Si passava così dal controllo unitario dei pezzi "pregiati" prodotti per vedere se erano conformi alle "specifiche tecniche" e/o alle "tolleranze" richieste dal committente a quello statistico. Con i "non addetti ai lavori" che facevano molta fatica a capire perché, invece di controllare i prodotti a uno a uno, fosse sufficiente pescare una manciata di cuscinetti, o di bulloni, da ciascun cassone. Naturalmente dalle "stregonerie" in camice bianco e dai "responsi aruspici" – almeno così veniva allora percepito il lavoro di questi tecnici – dipendeva poi una parte dello stipendio. Oltre a premi, punizioni, "strigliate" dei capisquadra quando la "qualità" non rispettava le aspettative dei "capoccioni che stanno belli comodi a dare ordini al piano di sopra" oppure nella palazzina uffici, come alla Fiat Mirafiori di Torino, all'epoca uno dei maggiori stabilimenti d'Italia. E così si andò avanti per parecchi lustri, con gli ingegneri che insegnavano il "quality control" anche nelle facoltà più avanzate di economia, oltre che al politecnico. Detto in termini piani, questa è la "reputation" – si fa per dire – che nel corso dei decenni si era saputa conquistare la qualità.

... e quella dei quality circle

Per farla breve ed esaminare solo "la foresta e non gli alberi" – come acutamente scrivono Galgano e Gainotti – facciamo un balzo agli anni Ottanta. Qui gli italiani conoscono un altro tipo di qualità. O meglio, i primi approcci sono quelli di consulenti-pionieri con i "Quality circle". I "circoli di qualità", ossia la riproposizione, rivedutá e corretta, della vecchia "cassetta delle idee". E questo anche se vengono retribuiti, o comunque svolti in orario di lavoro. Ovviamente il tutto messo a punto in maniera sistematica – e soprattutto profondamente motivata sul versante delle risorse umane e "scientifica" – dall'industria giapponese. In verità, tranne che in poche aziende all'avanguardia e seguite da ottimi consulenti, i circoli di qualità non ottengono molto successo. Anche perché rappresentano forse solo l'aspetto più "scenografico", poco costoso, facile e vendibile immediatamente di quelle che invece risultano essere le sofisticate tecniche manageriali giapponesi. Insomma, come abbiamo visto la cosiddetta "qualità dei tecnici", delle norme e degli standard non piace a nessuno. Come non piaceva a nessuno il "telefono degli ingegneri", mentre oggi tutti impazzano per gli ultimi device hi-tech sì, ma user friendly.

Un'incomprensione profonda

In effetti la vera e profonda filosofia – letteralmente rivoluzionaria – del Toyota production system e i suoi profondi cambiamenti nella cultura d'impresa non è stata ancora completamente capita: perché? Alcuni dicono perché è stata – quasi sempre e soprattutto – comunicata dagli ingegneri, e quindi considerata "tecnica". Per molto tempo non si è trovato il modo di farla diventare "emotiva". E, almeno in Italia, non si è riusciti a "intrippare" la gente. A tutti i livelli. Basti pensare alla famosa "autonomazione" (la contrazione di "autonomia + automazione"). In sostanza, con questo orribile termine (traslitterato dal giapponese come "jidoka") si indica la possibilità dell'operaio in linea di tirare una funicella, che scorre accanto alla catena di montaggio, per fermare il ciclo produttivo. Una vera e propria bestemmia, per l'Italia. Uno spettro per manager e imprenditori fordisti che erano invece rimasti fermi allo Charlot di "Tempi moderni". Del resto anche il Tps ha pagato lo scotto della sindrome Nih (Not invented here), cioè la qualità vista come "giapponese" e quindi si può fare là, ma "da noi è diverso". Inoltre, tra le altre "zavorre" c'è stato l'intero "cattivo" filone della Certificazione di qualità e delle norme Iso ecc. (sono cose diverse/affini, ma da non confondere). Ecco quindi che, nel corso dei decenni, siamo evoluti dalla Tq (Total quality) al Tqm (Total quality management) con un accento meno tecnico e maggiormente organizzativo, al Tps (Toyota production sistem). Passando attraverso altri "pezzi" come just in time, kanban, sei sigma, si è arrivati, sempre "importata" dagli Usa, alla "lean production", la produzione snella (sia nell'industria sia nei servizi).

Il salto di Marchionne

Tutte cose che ci dicono appunto come la qualità sia come un fenomeno carsico o, meglio ancora, la vera araba fenice del moderno management: in grado cioè di rinascere sempre dalle proprie ceneri, magari con nomi diversi, ma con la sostanza intrinseca del Tps, ovviamente aggiornata e rivista in chiave sempre più moderna ed evoluta. In Italia è stato clamoroso il flop di Cesare Romiti alla Fiat e del suo tentativo – con il famoso discorso di Marentino – di sviluppare in salsa italiana il modello giapponese. C'è infatti voluto un manager globale del calibro di Sergio Marchionne, che gli ha cambiato nome, per rendere la qualità un po' più attraente. Oggi, infatti, l'operaio non è più solo un ingranaggio del processo, ma esercita un controllo sulla produzione, via via fino al Wcm (World class manufacturing, reso appunto più "simpatico" da Sergio Marchionne) e al Faps (Fiat group automobiles production system), messo a punto – ancora una volta – con l'aiuto dei guru giapponesi. Insomma, dopo trent'anni di qualità stiamo solo muovendo i primi passi su una strada che ci porterà ancora molto lontano. ■

Il Movimento della qualità in Italia, *M. Galagano, S. Gainotti, Guerini e Associati 2014*