

Il ritardo Ue nella qualità e nella competitività: una proposta di soluzione

Renzo Serra
Consulente
via Vittoria Colonna 39 - 20149 Milano

È opinione comune che la Ue sia in ritardo rispetto a Giappone e USA nell'applicazione dei sistemi qualità e quindi nella reale competitività del sistema produttivo. Si analizzano le cause di questo ritardo e si propone come rimedio lo sviluppo di sistemi etici e di una nuova cultura basata sull'etica.

1). LA SITUAZIONE ATTUALE

È nota da tempo la situazione di ritardo della Ue rispetto a USA e Giappone nell'applicazione dei sistemi qualità e nella competitività dell'apparato produttivo. Le autorità responsabili dello sviluppo economico della Ue hanno analizzato il problema, hanno elaborato una politica della qualità e dal '95 hanno promosso le "settimane della qualità" con l'obiettivo di divulgare le strategie elaborate in sede comunitaria.

Dalle analisi pubblicate nei documenti illustrativi delle settimane della qualità emergono gli elementi di comparazione della realtà europea rispetto agli altri sistemi industrializzati, che si possono così riassumere:

- manca una *cultura* "omogenea" della qualità e quindi manca una *immagine* europea della qualità, con conseguenze sulla identità complessiva del sistema e sulle referenze tra aziende;
- questo penalizza fortemente nella *competizione*, essendo la qualità un asse orizzontale della politica industriale europea, tesa al recupero delle posizioni di mercato;
- gli *USA* sono partiti solo nell'86 con il Malcolm Baldrige National Award e quindi sono in ritardo rispetto al Giappone, ma stanno guadagnando terreno sotto la poderosa spinta delle autorità federali che, all'inizio della presidenza Clinton, hanno avviato un vasto, approfondito ed efficace Piano di Total Quality dell'amministrazione pubblica che ha già prodotto un vistoso miglioramento dei servizi con consistenti riduzioni dei costi dovuti al taglio di 240.000 dipendenti federali; questo programma è diretto personalmente dal vicepresidente Al Gore che ripone nella sua riuscita le speranze di succedere a Clinton nella presidenza;
- siamo in *ritardo* rispetto a USA e Giappone circa il ruolo della qualità quale elemento di management, perdendo il vantaggio competitivo di abbinare la qualità alla riduzione dei costi;
- rischiamo un calo dell'*occupazione* dovuto alla competitività decrescente e alla minore capacità di acquisto dei consumatori interni;
- stiamo perdendo l'opportunità per una maggiore *partecipazione* del personale (proprio dove l'apparato produttivo è sempre stato fondato sull'uomo) e quindi per una maggiore *soddisfazione* del lavoratore e una migliore *qualità della vita*;
- non riusciamo ad aiutare il sistema delle *PMI* (Piccole e Medie Imprese) perché gli Stati si occupano prevalentemente delle grandi imprese che, a loro volta, riescono ad influenzare le amministrazioni pubbliche;
- siamo in ritardo nella introduzione delle metodologie della qualità nei *servizi pubblici* (in particolare l'Italia è al 58° posto nella classifica OCSE sulla qualità dei servizi pubblici).

Da questi elementi emerge il forte rischio di una *progressiva emarginazione* della Ue dai mercati extra comunitari, di una possibile *"invasione"* del mercato interno da parte di prodotti e servizi più competitivi e di una *"fuga" di capitali* d'investimento.

È interessante osservare come i costruttori automobilistici europei che hanno recentemente deciso di avviare delle produzioni negli USA si siano inaspettatamente accorti che i costi di produzione risultavano inferiori del 30% rispetto e quelli domestici semplicemente per una maggiore efficienza del "sistema paese".

Quanto all'*immagine di competitività* del sistema economico presso i managers internazionali si può citare la classifica redatta dall'Institute for the Management Development di Losanna nella quale i Paesi europei non figurano ai primi posti: Olanda 6°, Regno Unito 11°, Germania 14°, Francia 19°, Italia 34°.

2). LE CAUSE

Le cause di questa situazione sono state analizzate con attenzione, ma non sembra siano state ancora individuate delle soluzioni radicali. Il tema è ampio e per affrontarlo con un minimo di globalità si ritiene opportuno approfondire le analisi effettuate con delle osservazioni su vari aspetti del problema.

2.1 - La cultura

La prima osservazione che riguarda la natura di queste cause può senz'altro essere definita di tipo culturale in senso lato. In Europa si è spesso avuto un atteggiamento di sufficienza verso modelli culturali diversi. La nostra formazione in materia è generalmente ritenuta di più ampio respiro, di maggiore spessore e di più antica tradizione.

Per contro, la globalizzazione dei mercati sta mettendo a confronto in modo sempre più diretto diversi modelli di organizzazione dei sistemi economici, facendo emergere i vari livelli di efficienza dovuti alle rispettive impostazioni culturali.

È accaduto che l'Europa, pur disponendo delle migliori tradizioni culturali, non ha imboccato la strada giusta per divenire la realtà di riferimento della civiltà post industriale. Una probabile motivazione è da ricercare nello sviluppo del pensiero razionalista che ha prodotto delle *ideologie* tanto forti da prevaricare i comportamenti pragmatici e i valori primari dell'uomo.

In particolare nei Paesi europei affacciati sul Mediterraneo si registra una spiccata propensione alla *trasgressione* delle regole etiche. Questo è evidenziato dal maggior tasso di evasione fiscale, dalle maggiori infrazioni e frodi ai danni delle leggi comunitarie, dalla maggiore complessità dello scenario politico che in sostanza impedisce una democrazia effettiva e, non a caso, dalla maggiore disoccupazione.

2.2 - Il mercato

La seconda osservazione riguarda il regime di funzionamento dei mercati e porta a considerare che non sempre in Europa è prevalsa la *libera concorrenza*. L'applicazione di questo tipo di cultura richiede severe *regole di controllo* del mercato sostanzialmente volte alla tutela della competizione mediante la penalizzazione delle posizioni dominanti.

In Europa si è cercato di evitare l'introduzione di queste regole per varie ragioni, tra le quali: gli Stati hanno avuto la funzione di imprenditori, l'imprenditoria privata è riuscita a condizionare le forze politiche, gli elettori hanno fatto scelte "di comodo" che hanno favorito il benessere immediato.

Si può citare il rapporto "Economic Freedom of the world, 1997 annual report" che calcola l'indice di *libertà economica* nei vari Paesi, arrivando a dimostrarne la diretta correlazione con il tasso di sviluppo. Nella classifica che ne segue la Gran Bretagna compare al 7° posto, la Germania al 25°, la Francia al 36° e l'Italia al 55°.

Va anche osservato che dove si è verificata la maggiore *sprequazione retributiva* si è avuto il minor tasso di *disoccupazione*. Questo perché dove lo Stato non controlla i redditi il mercato definisce le dinamiche retributive in maniera ottimale per il sistema.

In Europa solo la Gran Bretagna ha adottato una politica di liberalizzazione del mercato e di "alleggerimento" dello Stato e, non a caso, è il Paese a più basso tasso di disoccupazione, anche grazie ai massicci investimenti di capitali esteri attratti da questi fattori. Su questa strada si sono recentemente avviate anche l'Olanda e l'Irlanda.

La rilevazione degli *investimenti extra comunitari* in Europa nel '96 indica: su un totale di 120 miliardi di \$ in Inghilterra ne sono stati investiti 30 mentre in Italia solo 4.

2.3 - Lo stato sociale

La terza osservazione è sulla concezione di Stato cosiddetto "sociale" che si è diffusa in Europa e che determina un sostanziale spostamento di risorse dalle categorie produttive a quelle non produttive, provocando quindi una riduzione del PIL.

È ormai chiaro che nei sistemi economici aperti e in un mercato globalizzato il *welfare state* è sempre meno una *variabile indipendente* affidata alle scelte dei politici. Solo i sistemi più efficienti possono destinare allo stato sociale il surplus finanziario accumulato rispetto ai concorrenti. Quando questo non si verifica per motivazioni ideologiche il mercato internazionale provvede rapidamente a penalizzare il processo con pesanti reazioni sulle monete, sul flusso dei capitali finanziari e sugli investimenti industriali.

Da queste considerazioni emerge la necessità di elaborare una concezione di Stato sociale più raffinata di quella attuale e che tenga conto delle vere esigenze dei cittadini secondo dei criteri che potremmo definire "etici".

2.4 - Il modello economico

La quarta osservazione riguarda il modello di capitalismo che si sta affermando negli USA e che è evoluto negli ultimi 15 anni in maniera sostanziale secondo una logica che possiamo definire *etica*: il 90% delle principali aziende ha adottato e applicato coerentemente dei codici etici interni. L'introduzione di questi codici è stata effettuata proprio per migliorare la competitività.

La ricerca degli autori Bertolini, Castoldi, Lago nel volume *I codici etici nella gestione aziendale* evidenzia i casi di tre aziende americane come esempi di codici etici: la General Electric, la I.B.M. e la 3M. È interessante ricordare che la General Electric è la seconda azienda USA in profittabilità.

Se analizziamo gli *investimenti etici*, ossia dedicati ad imprese con finalità etiche o ad attività finanziarie con profitti in parte devoluti a scopi sociali, troviamo negli USA un tasso del 20%, in Inghilterra del 10% e in Italia meno dell'1%.

Si possono considerare effetti del *capitalismo etico* anche i numerosi casi di "beneficenza" delle imprese USA citati dalle cronache, anche se questi sono favoriti dalla legislazione fiscale che premia queste iniziative.

Va anche ricordato il rilevante piano nazionale, avviato da Clinton all'inizio del suo secondo mandato, volto allo sviluppo dei "*Corpi di assistenza nazionale*" ossia ai gruppi di volontariato dediti a interventi sociali incentivati con vitto e alloggio gratuiti e con una borsa di 5.000 \$. Questo a seguito della constatazione della progressiva impotenza dello Stato nella soluzione dei problemi sociali e nonostante le statistiche indichino che già oggi un Americano su 3 svolge attività di volontariato per complessive 20,5 miliardi di ore/anno. I Paesi europei hanno tassi di attività volontaria molto inferiori e l'Italia è fanalino di coda.

3). LE SOLUZIONI

3.1 Il dibattito

In Italia sull'argomento dell'*etica nell'economia* si è recentemente avviato un serrato dibattito, segnato da numerosi convegni, articoli e libri.

Tra i convegni si possono citare (solo tra quelli della prima metà del giugno '97):

- a Napoli "*Il liberalismo del XXI secolo*" promosso dalla rivista "Liberal"

- a Milano "*Cultura del potere ed etica del servizio. Antagonismo della solidarietà*" promosso dal Rotary

- a Bologna "*Evento cristiano e società italiana*"

Tra i numerosi autori di libri possiamo citare **Giancarlo Lunati, Stefano Zamagni, Francesco Capriglione, Lorenzo Sacconi.**

3.2 La proposta

Dai vari dibattiti emerge che i sistemi economici stanno tutti evolvendo verso il *liberalismo*, mentre rimane aperta la discussione sulle regole che devono controllare il mercato e devono consentire la necessaria attenzione non solo all'*individuo*, inteso come soggetto di competitività, ma anche della *persona*, intesa come insieme di esigenze sociali. Da qui la proposta di riferirci all'*etica* come chiave di ricerca delle regole che devono governare i processi. Certamente la diffusione dell'etica nella società è da considerare come una "conquista" a seguito di uno sforzo per il bene comune.

In questo settore in Italia si sono avviate da tempo attività significative a livello accademico e si incominciano a riscontrare i primi casi di codici etici adottati dalle aziende o proposti come riferimenti quadro dalle associazioni di categoria come ABI e CONFINDUSTRIA.

Per contro è stata sollevata una diatriba che contrappone il ruolo dell'imprenditore, volto al massimo guadagno, al ruolo "sociale" dell'impresa. Questa diatriba ricorda le dispute sorte circa 10 anni fa sulla opportunità di migliorare la qualità nelle aziende: allora si esprimeva la contrapposizione tra riduzione dei costi e soddisfazione del cliente.

Anche per l'etica bisogna evitare la tentazione, già emersa, di incoerenza tra quanto pubblicizzato dalle aziende e i loro comportamenti reali, soprattutto ai vertici manageriali.

Nonostante si stia cercando di migliorare anche la sicurezza e la salvaguardia dell'ambiente, siamo ancora lontani dalla diffusione di quella cultura ormai prevalente negli USA, in Giappone e in qualche realtà europea.

È opportuno ricordare che in Italia l'83% dei reati denunciati rimane senza la condanna dei responsabili e quindi per la grande maggioranza delle illegalità commesse manca un controllo efficace. Da qui la necessità di utilizzare i valori etici come strumenti di indirizzo dei comportamenti sociali, prima dell'intervento repressivo della giustizia.

3.3- Il percorso

Vediamo come si può procedere per *sviluppare una cultura dell'etica*, mirata alla soluzione dei problemi evidenziati con le osservazioni precedenti, precisando che questa non deve teorizzare il ruolo preminente dello Stato (come è già stato fatto in passato da diversi pensatori come Machiavelli, Nietzsche, Croce) bensì deve basarsi sulle teorie liberali e pragmatiche volte al miglioramento continuo sotto la spinta di un'istanza etica.

Si tratta di riportare il fulcro delle *responsabilità*, ora troppo demandate allo Stato centrale con conseguente perdita di libertà, verso le istituzioni periferiche, la aziende e i singoli individui.

3.4 - Le imprese

Il campo in cui è più facile intervenire in senso etico è quello delle imprese, perché è più circoscritto e più flessibile. L'introduzione dell'etica nei processi aziendali può essere più facilmente accettata in quanto può

costituire un forte riferimento per lo sviluppo della qualità e della competitività. Esiste l'opportunità per un miglioramento dell'efficienza e quindi della profittabilità delle aziende, anche per l'effetto stabilizzante e incentivante del regime etico.

Cercando di introdurre alcuni concetti di base, per l'azienda possiamo affermare che:

- si devono ispirare all'etica sia i comportamenti aziendali sia quelli *individuali*
- l'applicazione di principi etici deve significare non solo il rispetto delle leggi, ma anche il rispetto dei *valori morali* come: i diritti personali oltre a quelli aziendali, la trasparenza verso l'interno e l'esterno, la giustizia e l'imparzialità, la solidarietà tra colleghi e verso la società.
- deve esistere un insieme di *manuali, norme, procedure e disposizioni organizzative* interne alle aziende dedicate all'etica che definiscono anche i livelli di responsabilità aziendali coinvolti nelle diverse situazioni
- è indispensabile la *formazione del personale*, per informare della scelta aziendale e per far conoscere le modalità di comportamento
- l'*ambiente operativo* nell'azienda deve ispirare il comportamento etico in emulazione verso obiettivi gratificanti anche sotto l'aspetto morale e psicologico
- l'*autocontrollo individuale* deve essere il mezzo di soluzione delle situazioni operative basate su scelte etiche.

3.5 - La Ue

Allargando il concetto a livello comunitario, per diffondere la cultura dell'etica nelle imprese in Europa dovrebbero sorgere delle *iniziative* tendenti ad alcuni obiettivi:

- la stesura di una *carta europea dell'etica*;
- la stesura di *normative di riferimento* per lo sviluppo di codici aziendali (l'equivalente delle "ISO 9000");
- la creazione di *enti certificatori* accreditati per i codici etici aziendali;
- la creazione di *associazioni di promozione* della diffusione dei codici etici, anche mediante premi di merito;
- lo sviluppo di una *legislazione* penalizzante per le trasgressioni etiche;
- la definizione di una Authority che vigili sul rispetto delle regole etiche denunciando le trasgressioni.

Questo creerebbe un forte senso di appartenenza alla comunità delle aziende europee e migliorerebbe la loro immagine all'esterno, inoltre favorirebbe gli interscambi e ridurrebbe le importazioni.

3.6 - La società

In realtà il rispetto dei valori etici non deve interessare solo le imprese, ma tutti gli aspetti della vita civile come la politica, l'amministrazione pubblica, l'economia, l'informazione, l'educazione, la protezione della cultura storica, lo sviluppo della cultura contemporanea e così via. Il modello culturale che si propone si può definire "liberalismo etico" in quanto prevede il regime economico liberista - oramai universalmente accettato - controllato da meccanismi che salvaguardino i valori etici della persona.

Questa nuova cultura deve valorizzare *tutte* le componenti dell'uomo che non è fatto solo di ragione, ma anche di sentimenti, aspirazioni, inconscio, pulsioni, cognizioni complesse.

In sostanza si tratterebbe di dare corso ad una grande ricerca culturale che dovrebbe coinvolgere il maggior numero possibile di discipline come la filosofia, la teologia, la psicologia, la sociologia, l'antropologia, la pedagogia, l'economia, l'organizzazione aziendale, la scienza dell'informazione, le scienze politiche e così via.

3.7 - Il metodo

L'obiettivo della ricerca dovrebbe seguire lo schema di riferimento che può essere derivato dalla teoria morale:

- dalla teoria descrittiva si definisce l'*etica descrittiva* che influenza le scienze sociali
- dalla metateoria si definisce la *metaetica* che esprime il significato e le descrizioni dei principi delle teorie etiche
- dalla teoria normativa si definisce l'*etica normativa* che stabilisce le norme di comportamento e i principi etici generali
- dalla teoria applicata si definisce l'*etica degli affari* che ispira i codici etici delle aziende, degli enti e dei servizi pubblici.

L'elaborazione dei valori etici fondamentali è di grande importanza per il *superamento delle contraddizioni apparenti* che si possono evidenziare: il *licenziamento* di persone in esubero la *destinazione dei profitti* ripartita tra remunerazione del capitale investito e impieghi sociali, l'adeguato *impegno individuale* verso azioni di solidarietà (magari in sostituzione del servizio di leva), il ruolo corretto dello Stato nella società con gli opportuni limiti e responsabilità, i veri diritti e doveri dei cittadini, e così via.

3.8 - I riferimenti

Il punto di partenza della ricerca dovrebbe essere naturalmente la storia della *filosofia* da **Socrate a Tommaso**, da **Agostino a Heghel**, da **Kant a Kierkegaard**, e così via fino ai nostri giorni con alcuni autori di riferimento che, oltre a quelli citati a proposito del dibattito in corso, possono essere:

- **Karl Popper**, noto teorico della società aperta, purtroppo scomparso;
- **John Rawls**, docente di filosofia ad Harvard e autore di "*Una teoria della giustizia*" e "*Liberalismo politico*";
- **Michel Novak**, filosofo cattolico che cerca di coniugare economia e teologia, autore di "*Verso una teologia dell'impresa*" e "*Questo emisfero di libertà*";
- **Amartya Sen**, docente di economia ad Harvard che tenta di riformulare la teoria del benessere con la distribuzione nella società di attività e beni che tendiamo ad apprezzare, autore di "*On Economic Inequality*" e "*La libertà individuale come impegno sociale*";
- **Albert Hirschman**, economista assertore della tesi che gli interessi servono a dominare le passioni malvagie, autore di "*Le passioni e gli interessi. Argomenti politici a favore del capitalismo prima del suo trionfo*";
- **Ludwig von Mises**, sostenitore delle leggi logiche ed empiriche che stabiliscono nell'economia di mercato il fattore di massimo benessere, libertà e pace, autore di "*Liberalismo*";
- **Gianfranco Ravasi**, biblista attento ai problemi etici e sociali.

Questi temi sono continuo oggetto di studio da parte degli autori citati e di molti altri e quindi si potrebbero organizzare delle sintesi a livello internazionale. La sintesi dei valori etici dovrebbe poi essere integrata con le conquiste realizzate dalla *psicologia* sulla conoscenza dell'animo umano e dei suoi desideri profondi. A questo punto i primi risultati dovrebbero essere applicati alle varie discipline sociali.

Questa impresa avrebbe le caratteristiche di una *sfida intellettuale* volta ad una sana emulazione evidenziata da *premi* internazionali assegnati per i migliori risultati raggiunti e misurati.

3.9 - Il ruolo dell'Europa

Perché l'Europa possa *superare il gap* accumulato si propone di promuovere questa ricerca attraverso lo sviluppo di una *scuola di pensiero* che sintetizzi i valori etici e diffonda l'applicazione di questi valori nelle diverse forme di organizzazione sociale. L'Europa deve recuperare le sue origini che, secondo Jan Potocka, sono basate sul concetto socratico di "*cultura dell'anima*".

Con questa iniziativa l'Ue potrebbe riprendere la *leadership culturale* e dovrebbero risolvere i problemi evidenziati nelle osservazioni precedenti.

Il corretto *ruolo dello Stato* e delle varie istituzioni verrebbe assicurato da una classe politica selezionata in base a valori etici e quindi consapevole del ruolo di *servizio alla collettività*, e non di gestione del potere.

In sostanza l'Europa dovrebbe perseguire per la cultura quanto già sviluppato per la moneta. Opinioni autorevoli affermano addirittura che l'unità culturale e politica dovrebbe essere *prioritaria* rispetto all'unità monetaria che, altrimenti, rischierebbe il fallimento. In effetti il rispetto dei parametri di Maastricht impone una sintonia di valori sociali che solo una cultura comune consente di realizzare.

Inoltre, quella *leadership economica* che l'Europa spera di raggiungere attraverso la supremazia dell'Euro sul Dollaro non può avere un vero significato senza una forte identità culturale che si ponga come modello di valori.

4). CONCLUSIONI

Partendo dalla considerazione che solo la libertà del mercato consente lo sviluppo di un'economia razionale e solo l'etica garantisce la vera giustizia sociale, appare obbligata per l'Europa la strada dello sviluppo di sistemi etici nelle istituzioni e nelle imprese.

Si propone di organizzare questo sviluppo con la stessa metodologia adottata per la qualità, dopo un'adeguata preparazione basata su una vasta ma breve ricerca culturale.

Per questa via certamente non si potranno risolvere *tutti* i problemi di competitività della Ue, ma appare altrettanto certo che senza percorrere questa strada non sarà possibile realizzare quello sviluppo equo che ci potrà permettere di raggiungere e forse superare le prestazioni dei Paesi concorrenti.