

I concetti fondamentali per la competitività sostenibile

di Fulvio Paparo*

L'impresa deve prendere coscienza delle sfide della competizione globale e porsi l'obiettivo di promuovere nella propria organizzazione approcci adeguati per raggiungere competitività ed eccellenza

Questo articolo ha lo scopo di promuovere la diffusione e la consapevolezza dell'importanza dei concetti fondamentali utilizzati dalle organizzazioni migliori a livello europeo quale via maestra verso il conseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile. Se si desidera massimizzare i risultati dell'organizzazione, si deve anzitutto chiarire in che misura essa abbia fatto propri tali concetti, poiché l'esperienza evidenzia che una loro incompleta comprensione e accettazione pregiudica irrimediabilmente la loro applicazione e i conseguenti progressi sulla via del miglioramento competitivo e dell'eccellenza. L'eccellenza non è solo una teoria; riguarda i risultati tangibili di un'organizzazione in ciò che fa, nel modo in cui lo fa, negli obiettivi che consegue, unitamente alla ragionevole certezza di poterli sostenere nel tempo. I "fatti" su cui deve poggiare tale certezza non si limitano ai soli risultati finanziari, che rappresentano un effetto della *performance* del passato, ma devono comprendere, quali indicatori della *performance* finanziaria futura, anche i risultati relativi ad altri *stakeholder*. Fra tali indicatori figurano le misure della soddisfazione e della fidelizzazione del cliente, la motivazione e le potenzialità professionali del personale, la soddisfazione della comunità in cui l'organizzazione opera e della società in generale. Per garantire la sostenibilità dei risultati, deve emergere con chiarezza come tutte le attività dell'organizzazione e le modalità in cui esse sono condotte poggino su solide basi, siano gestite sistematicamente e vengano sottoposte a riesame e miglioramento continuo. Le organizzazioni veramente competitive e orientate verso l'eccellenza si riconoscono per la loro capacità di

conseguire e sostenere nel tempo risultati eccezionali a beneficio dei loro *stakeholder** in ciò che riescono a fare, nei modi in cui lo fanno e nei traguardi che probabilmente riusciranno a raggiungere. Conseguire risultati competitivi e d'eccellenza è tutt'altro che facile; ma ancor meno facile è mantenerli in un mondo caratterizzato da crescente competizione a livello globale, rapida innovazione tecnologica, continua trasformazione dei processi di lavoro e grande dinamismo del quadro economico e sociale e della realtà dei clienti.

L'impresa deve prendere coscienza di questa sfida e porsi l'obiettivo di promuovere nella propria organizzazione approcci di *management* di levatura adeguata a condurla a raggiungere una competitività ed eccellenza sostenibili. Sostenibilità competitiva ed eccellenza hanno implicito il concetto di preferenza e questo apre delle prospettive per sviluppare l'essenza ultima della qualità, che è per farsi preferire:

- dai clienti;
- dagli investitori e finanziatori;
- dal personale;
- dai fornitori;
- dalla collettività;

Si può dire che la creazione della preferenza è l'essenza e lo scopo ultimo di ogni organizzazione. Per poter fare questo è necessario sviluppare una cultura basata sul VINCERE CON piuttosto che VINCERE CONTRO, nel quale il successo risiede nella soddisfazione e nella partecipazione di tutti. La strategia della qualità e dell'eccellenza si inserisce nelle strategie competitive che consentono di raggiungere contemporaneamente i due vantaggi competitivi, ritenuti negli approcci di business tradizionali inconciliabili e, cioè, vantaggi di costo e

vantaggi di differenziazione e distintività.

Le organizzazioni di eccellenza per creare preferenza devono avere la capacità di creare, ottenere e mantenere nel tempo un valore positivo bilanciato per tutti gli *stakeholders* con riferimento alle loro esigenze e attese rispetto ai contributi forniti, in particolare:

- per gli azionisti valore è sicuramente distribuzione di dividendi e aumento del proprio capitale investito;
- per i dipendenti valore è mantenimento del posto di lavoro e crescita occupazionale;
- per i finanziatori valore è capacità di rimborsare i finanziamenti;
- per l'amministrazione finanziaria valore è il pagamento di imposte e tasse per il funzionamento della pubblica amministrazione;
- per i clienti valore è il minor prezzo pagato a fronte di una maggiore qualità e affidabilità del prodotto/servizio;
- per la collettività il valore è rappresentato dalla responsabilità sociale dell'impresa.

L'esperienza personale pluriennale come assessor al European Quality Award (EqA) e come valutatore al Premio qualità Italia (PqI) di organizzazioni orientate all'eccellenza negli approcci e nei risultati mi ha dato inequivocabile evidenza che la conquista dell'eccellenza da parte delle imprese si basa sulla piena accettazione e sull'impegno totale del management nell'applicazione dei "concetti fondamentali dell'eccellenza" (Grafico 1), i cui contenuti di significato e i vantaggi conseguenti di risultato di come si traducono in pratica sono in sintesi sviluppati qui di seguito:

ORIENTAMENTO AI RISULTATI

Il concetto

L'Eccellenza consiste nel conseguire risultati in grado di soddisfare tutti gli *stakeholder* dell'organizzazione.

Come il concetto si traduce nella pratica

Nel grande dinamismo che contraddistingue il mondo attuale, le organizzazioni eccellenti sono agili, flessibili, reattive al mutare - frequente e repentino - delle esigenze e delle attese degli *stakeholder*. Le



organizzazioni eccellenti misurano e prevedono le esigenze e le attese dei loro *stakeholder*, ne tengono sotto osservazione le esperienze e le percezioni, e monitorizzano e riesaminano costantemente la *performance* delle altre organizzazioni. Esse raccolgono informazioni dagli *stakeholder* sia attuali sia futuri e le utilizzano per definire, attuare e riesaminare le proprie politiche e strategie, i propri obiettivi e traguardi, le misure e i piani nel breve, medio e lungo periodo. Le informazioni raccolte consentono anche all'organizzazione di sviluppare e conseguire risultati opportunamente bilanciati per tutti gli *stakeholder*.

Vantaggi

Valore aggiunto e successo sostenibile per tutti gli *stakeholder*, coscienza delle esigenze di *performance* presenti e future ai fini del conseguimento degli obiettivi, omogeneità d'azione e focalizzazione in tutta l'organizzazione, soddisfazione degli *stakeholder*.

ATTENZIONE RIVOLTA AL CLIENTE

Il concetto

L'eccellenza consiste nel creare valore per il cliente e sostenerlo nel tempo.

Come il concetto si traduce nella pratica

Le organizzazioni eccellenti conoscono e comprendono a fondo i propri clienti. Esse sanno che il cliente è l'arbitro ultimo della qualità del prodotto e del servizio, e che l'ottimizzazione di fattori quali la fedeltà del cliente, il suo mantenimento e l'ampliamento della quota di mercato passa attraverso una chiara messa a fuoco delle esigenze e delle attese dei clienti attuali e

potenziali. Le organizzazioni eccellenti sanno rispondere prontamente alle esigenze e attese dei clienti e, laddove appropriato, migliorano l'efficacia della propria risposta effettuando un'appropriata segmentazione della clientela. Le organizzazioni eccellenti tengono sotto controllo l'attività dei concorrenti e sono coscienti del proprio vantaggio competitivo. Sanno prevedere efficacemente le future esigenze e attese dei clienti e operano per soddisfarle e se possibile superarle. Monitorizzano e riesaminano costantemente le esperienze e le percezioni dei loro clienti e se qualcosa non funziona come dovrebbe reagiscono con prontezza ed efficacia. Le organizzazioni eccellenti, infine, costruiscono e mantengono rapporti eccellenti con tutti i loro clienti.

Vantaggi

Soddisfazione dei clienti, forte fidelizzazione e mantenimento dei clienti, ampliamento della quota di mercato, successo sostenuto nel tempo, dipendenti motivati, coscienza del proprio vantaggio competitivo.

LEADERSHIP E COERENZA NEGLI OBIETTIVI

Il concetto

L'eccellenza consiste in una *leadership* "visionaria" e capace di ispirare, associata a coerenza negli obiettivi.

Come il concetto si traduce nella pratica

Le organizzazioni eccellenti annoverano leader che fissano e comunicano con chiarezza la direzione da intraprendere, catalizzando e motivando gli altri leader a farsi punto di riferimento dei loro collaboratori.

Definiscono i valori, l'etica dell'organizzazione, la sua cultura e una struttura di *governance* che siano in grado di comunicare agli *stakeholder* un'identità forte ed esclusiva e di legarli crescentemente all'organizzazione. In queste organizzazioni, i leader di ogni livello trainano e ispirano costantemente gli altri all'eccellenza attraverso l'esempio e la qualità della propria *performance*: come punto di riferimento esemplare, essi sono aperti agli *stakeholder* e collaborano con loro in attività di miglioramento. Nei periodi difficili manifestano una chiarezza d'intenti e una coerenza capaci di ispirare fiducia e spingere al massimo impegno gli *stakeholder*; allo stesso tempo, dimostrano la capacità di adattare e riallineare la propria organizzazione in funzione di un ambiente esterno altamente dinamico e mutevole, motivando i propri collaboratori a seguirli.

Vantaggi

Chiarezza d'intenti e senso della direzione, una chiara identità dell'organizzazione sia verso l'esterno, sia al suo interno, condivisione di valori ed etica, comportamenti coerenti ed esemplari a ogni livello dell'organizzazione, personale impegnato, motivato ed efficace, senso di fiducia per e dentro l'organizzazione anche in periodi turbolenti e di grandi cambiamenti.

I concetti

GESTIONE IN TERMINI DI PROCESSI E FATTI

Il concetto

L'eccellenza consiste nel gestire l'organizzazione mediante un complesso di sistemi, processi e fatti interdipendenti e interrelati.

Come il concetto si traduce nella pratica

Le organizzazioni eccellenti sono dotate di un sistema di *management* efficace basato sulle esigenze e attese di tutti gli *stakeholder* e volto a soddisfarle. L'attuazione sistematica delle politiche, delle strategie, degli obiettivi e dei piani viene resa possibile e garantita da una serie di processi chiari e integrati. I processi vengono attuati, gestiti e migliorati con efficacia e continuità. Le decisioni vengono assunte sulla base di informazioni fattuali e attendibili riguar-

Adanti la *performance* attuale e futura, le capacità di sistemi e processi, le esigenze, le attese e le esperienze degli *stakeholder*, nonché la *performance* di altre organizzazioni (comprese, laddove appropriato, quelle concorrenti). I rischi vengono identificati sulla base di misure della *performance* affidabili e gestiti efficacemente. L'alta professionalità con la quale viene governata l'organizzazione soddisfa e anzi supera tutti i normali criteri di gestione aziendale. Vengono individuate e poste in atto appropriate misure preventive, creando e mantenendo vivo un clima di assoluta fiducia con gli *stakeholder*.

Vantaggi

Massima efficacia ed efficienza nel perseguire gli obiettivi dell'organizzazione e nella produzione ed erogazione di prodotti e servizi, processo decisionale efficace e realistico, efficace gestione del rischio, aumento della fiducia fra gli *stakeholder*.

COINVOLGIMENTO E SVILUPPO DELLE PERSONE

Il concetto

L'eccellenza consiste nel massimizzare il contributo dei dipendenti attraverso il loro sviluppo e coinvolgimento.

Come il concetto si traduce nella pratica

Le organizzazioni eccellenti identificano e conoscono a fondo le competenze che sono loro necessarie per attuare le proprie politiche, strategie, obiettivi e piani. Esse assumono e formano il personale alla luce di tali esigenze e lo sostengono attivamente e positivamente in ogni fase della carriera. Lo sviluppo individuale viene promosso e sostenuto consentendo alle persone di prendere coscienza del proprio potenziale e di esprimerlo pienamente. Le organizzazioni eccellenti preparano le persone a far fronte ai cambiamenti necessari e ad adeguarsi, in termini sia operativi, sia di capacità individuali. Tali organizzazioni riconoscono la crescente importanza del capitale intellettuale del proprio personale e si avvalgono di tali conoscenze a beneficio dell'organizzazione. Si prendono cura del benessere dei dipendenti e li ricompensano e premiano in modi tali da alimentarne

l'impegno e la fedeltà all'organizzazione. Le organizzazioni eccellenti massimizzano il potenziale e il coinvolgimento attivo dei propri dipendenti promuovendo la condivisione di valori comuni e una cultura della fiducia, della trasparenza e della responsabilizzazione. Si avvalgono quindi di tale coinvolgimento per generare e attuare idee di miglioramento.

Vantaggi

Condivisione generalizzata dei fini e degli obiettivi dell'organizzazione, un personale impegnato, fedele e motivato, un capitale intellettuale di alto valore, miglioramento continuo delle capacità e della *performance* delle persone, superiore competitività grazie al miglioramento dell'immagine, realizzazione del potenziale delle persone.

APPRENDIMENTO, INNOVAZIONE E MIGLIORAMENTO CONTINUI

Il concetto

L'eccellenza consiste nel porre in discussione lo *status quo* e nel realizzare il cambiamento facendo leva sull'apprendimento per generare innovazione e creare opportunità di miglioramento.

Come il concetto si traduce nella pratica

Le organizzazioni eccellenti non cessano mai di imparare, tanto dalle proprie attività e *performance*, quanto dagli altri, effettuando rigorosi confronti sia al proprio interno, sia all'esterno. Esse fanno tesoro delle conoscenze dei propri dipendenti e le diffondono allo scopo di massimizzare l'apprendimento a ogni livello dell'organizzazione. Vi è la massima apertura ad accettare e utilizzare idee provenienti da tutti gli *stakeholder*. Le persone vengono incoraggiate a guardare oltre la quotidianità e le attuali esigenze in termini di conoscenze e competenze. Le organizzazioni eccellenti salvaguardano attentamente la loro proprietà intellettuale e la utilizzano, laddove appropriato, a fini commerciali. Il loro personale mette continuamente in discussione lo *status quo* e va a caccia di opportunità per innovazioni e miglioramenti continui in grado di aggiungere valore.

Vantaggi

Migliore generazione di valore, migliore

efficacia ed efficienza, superiore competitività, innovazione di prodotti e servizi, cattura e condivisione della conoscenza, agilità organizzativa.

SVILUPPO DELLA PARTNERSHIP

Il concetto

L'eccellenza consiste nello sviluppare e mantenere rapporti di *partnership* in grado di aggiungere valore.

Come il concetto si traduce nella pratica

Le organizzazioni eccellenti si rendono conto che nell'attuale ambiente economico, in costante cambiamento e sempre più esigente, il successo può dipendere anche dalle *partnership* che esse sono in grado di sviluppare. Cercano, pertanto, di instaurare e quindi coltivano con altre organizzazioni rapporti di *partnership* tali da ottimizzare le proprie competenze distintive, ponendole così in condizione di erogare maggior valore agli *stakeholder*. Le *partnership* possono essere instaurate con clienti, con organismi sociali, con fornitori e persino con concorrenti, e si fondano sulla chiara individuazione di un vantaggio reciproco. I partner collaborano nel perseguimento di obiettivi comuni e nel supportarsi a vicenda con conoscenze e risorse, e costruiscono un rapporto sostenibile nel tempo basato su reciproca fiducia, rispetto e trasparenza.

Vantaggi

Maggior valore per gli *stakeholder*, superiore competitività, ottimizzazione delle competenze distintive, migliore efficacia ed efficienza, maggiori probabilità di sopravvivenza, condivisione di rischi e costi.

RESPONSABILITÀ SOCIALE DELL'ORGANIZZAZIONE

Il concetto

L'eccellenza consiste nel superare i requisiti normativi minimi dell'ambiente sociale nel quale l'organizzazione opera e nello sforzarsi di comprendere le attese degli *stakeholder* sociali e di rispondervi adeguatamente.

Come il concetto si traduce nella pratica

Le organizzazioni eccellenti, in quanto organismi responsabili, adottano un

approccio altamente etico, rendendosi trasparenti e responsabili della propria *performance* nei confronti dei propri *stakeholder*. Esse attribuiscono grande importanza, sia per il presente sia per il futuro, alla responsabilità sociale e alla sostenibilità ecologica del proprio operato, e se ne fanno promotori attivi. La responsabilità sociale dell'organizzazione eccellente trova riscontro nei valori di cui essa si fa portatrice ed è integrata a ogni suo livello. Attraverso il coinvolgimento trasparente e attivo dei suoi *stakeholder*, essa soddisfa e anzi supera le attese e le normative della comunità locale e, laddove appropriato, globale. Le organizzazioni eccellenti non solo gestiscono appropriatamente i rischi in quest'area, ma ricercano e promuovono opportunità per lavorare su progetti di mutuo vantaggio con la società, creando e mantenendo un clima di massima fidu-

cia con gli *stakeholder*. Le organizzazioni eccellenti sono consapevoli del proprio impatto sulla comunità presente e futura e si impegnano a minimizzare qualsiasi effetto negativo delle proprie azioni.

Vantaggi

Miglioramento dell'immagine pubblica, aumento del valore del marchio, più agevole accesso ai finanziamenti (per esempio, il finanziamento degli investimenti socialmente responsabili), maggior benessere e sicurezza del personale, gestione del rischio e *corporate governance* più forti, personale motivato, fedeltà dei clienti, maggior fiducia da parte degli *stakeholder*.

CONCLUSIONI - In conclusione, ho sottolineato quanto sia importante la presa di coscienza, da parte del *team di management*, dei concetti fondamentali e come la loro applicazione possa condurre all'eccellenza

e quindi a una competitività sostenibile. Nell'acquisizione di questa consapevolezza comune dei manager e imprenditori - e come momento capace di innescare l'azione -, il *team di management* può utilmente effettuare, avvalendosi della tabella seguente, una semplice valutazione in grado di fornire una risposta alla domanda: «Qual è la nostra posizione attuale relativamente ai concetti fondamentali?» (Tabella 1). ■

**Con il termine stakeholder si intendono gli individui o i gruppi che in qualche modo sono coinvolti, come soggetti o oggetti, nelle attività dell'organizzazione (clienti, dipendenti, partner, fornitori, la società nella quale l'organizzazione opera), nonché coloro che vi ripongono interessi di tipo finanziario.*

**European Quality Award Assessor titolare Eqm Consulting*

CONCETTI FONDAMENTALI	POSIZIONE INIZIALE	POSIZIONE INTERMEDIA	POSIZIONE MATURA
Orientamento ai risultati	Tutti gli stakeholder sono identificati	Le esigenze degli stakeholder sono valutate in modo strutturato	Esistono chiari meccanismi per bilanciare le attese degli stakeholder
Attenzione rivolta al cliente	La soddisfazione del cliente viene valutata	Gli obiettivi di breve e lungo termine sono connessi alle esigenze e attese dei clienti. Si cercano elementi di fidelizzazione	I fattori di business relativi alle esigenze di soddisfazione del cliente e ai problemi di fidelizzazione sono analizzati, misurati e tradotti in azioni
Leadership e coerenza negli obiettivi	Sono definite la visione e la missione	Politiche e strategie, gestione del personale e processi sono allineati. Esiste un "modello" di leadership	L'organizzazione, a tutti i suoi livelli, condivide i valori aziendali, nonché i modelli etici e comportamentali
Gestione in termini di processi e fatti	Sono definiti i processi per il conseguimento dei risultati desiderati	Ci si avvale di dati comparativi e di informazioni per stabilire obiettivi ambiziosi	L'analisi completa ed esaustiva delle "capacità" dei processi viene utilizzata per promuovere miglioramenti di performance
Coinvolgimento e sviluppo delle persone	Il personale accetta di farsi carico della responsabilità di dover risolvere i problemi	Il personale persegue con spirito innovativo e creativo gli obiettivi dell'organizzazione	Il personale è autorizzato e incoraggiato a prendere iniziative e a condividere apertamente le conoscenze e le esperienze
Apprendimento, innovazione e miglioramento continuo	Vengono individuate le opportunità di miglioramento e si agisce di conseguenza	Il miglioramento continuo rappresenta un obiettivo pienamente condiviso da tutti	L'innovazione e il miglioramento efficaci sono diffusi e integrati
Sviluppo della partnership	Esiste un processo per selezionare e gestire i fornitori	Si riconoscono i miglioramenti e i risultati conseguiti dai fornitori; i partner esterni fondamentali sono stati identificati	L'organizzazione e i suoi partner fondamentali sono interdipendenti: si condividono le conoscenze per elaborare congiuntamente piani e strategie
Responsabilità sociale dell'organizzazione	Le prescrizioni legali e regolamentari sono note e osservate	È presente un coinvolgimento attivo nella "società"	Le attese delle società sono misurate e costituiscono la base dell'azione