

SONO LA VIA MAESTRA DA SEGUIRE PER UNA COMPETITIVITÀ SOSTENIBILE

Qualità ed Eccellenza: “Concetti Fondamentali”

Dr. Fulvio Paparo


EFQM
Licensed Consultant
European Quality Award Assessor
Titolare EQM Consulting

Q

uesto 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 al raggiungimento di 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 azionisti e investitori/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 inseriscono 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 i clienti valore è il minor prezzo pagato a fronte di una maggiore qualità e affidabilità del prodotto/servizio
- per gli azionisti valore è sicuramente distribuzione di dividendi e aumento del proprio capitale investito
- per i finanziatori valore è capacità di rimborsare i finanziamenti
- per i fornitori valore è continuità nel rapporto di lavoro
- per i dipendenti valore è mantenimento del posto di lavoro, crescita professionale e occupazionale
- per la collettività valore è rappresentata 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 seguenti "concetti fondamentali dell'Eccellenza":

“Se ho visto così lontano è perché sono montato sulle spalle di giganti” ISAAC NEWTON



A titolo di esempio, il significato e i vantaggi conseguenti nell'applicare in pratica tali concetti sono sviluppati per tre di essi 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 at-

tese 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.

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.

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.

Sintesi di alcuni dei vantaggi principali rilevabili nell'applicazione pratica dei concetti fondamentali

Valore aggiunto e soddisfazione per i clienti e tutti gli stakeholder e successo sostenibile nel tempo; forte fidelizzazione dei clienti; dipendenti motivati, senso di fiducia, condivisione di valori ed etica; comportamenti coerenti; chiarezza d'intenti e senso della direzione, chiara identità dell'organizzazione; massima efficacia ed efficienza nel perseguire gli obiettivi; processo decisionale efficace e realistico.

Conclusione

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 di manager e imprenditori – e come momento capace di innescare l'azione – il team di management può utilmente effettuare una semplice valutazione in grado di fornire una risposta alla domanda: "Qual è la nostra posizione attuale relativamente ai Concetti Fondamentali?"

*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.

PER MAGGIORI INFORMAZIONI, APPROFONDIMENTI E CHIARIMENTI SUI CONTENUTI DELL'ARTICOLO POTETE SCRIVERE ALL'INDIRIZZO: info@eqmc.it

EQM Consulting sas di Fulvio dr. Paparo & C.
Sede centrale: via Malfassi, 3 - 24125 Bergamo (Bg) - Tel. 035 241029 - Fax 035 270595
www.eqmc.it - info@eqmc.it
Sede Operativa Reg. Marche: P.zza Salvo D'Acquisto, 39 - 60131 (An) Tel. 071 2905472

CONSULTING
EQM
s.a.s.
Excellence Quality Management