

Tom Peters: la scoperta dell'eccellenza nella gestione d'impresa

La riflessione critica condotta da Tom Peters, autore di bestseller sul tema dell'organizzazione del lavoro e le sue varie implicazioni, muove i primi passi da una ricerca, condotta in collaborazione con Robert Waterman, nel 1977, che prendeva in esame 43 compagnie caratterizzate da un'ottima posizione economica sul mercato, e si concludeva con l'elaborazione della formula di analisi del comportamento e della cultura aziendale, detta delle "Seven s" (sette s, ovvero struttura strategia, sistemi, stile di gestione, skills, ossia competenze, staff e shared values, vale a dire valori condivisi).

Peters e Waterman furono inoltre in grado di individuare, nelle aziende selezionate, otto criteri comuni, che potremmo definire "attributi di successo", che prescindevano, per così dire, da indicatori economici: tra gli altri il contatto continuo con i clienti, la produttività affidata in primis alla capacità delle risorse umane, l'autonomia operativa finalizzata a incoraggiare gli imprenditori etc. In realtà il criterio di scelta delle aziende considerate, come anzidetto, era sostanzialmente relativo al successo finanziario, e lo studio dei due autori mancava del requisito fondamentale per condurre una valida comparazione, ovvero della misurabilità, della quantificazione degli elementi trovati in relazione al successo aziendale e in questo senso, va considerato come preliminare rispetto ad approfondimenti successivi.

L'idea proposta da Peters, in ogni caso, fin dagli esordi del suo percorso teorico-pratico, è quella di un modo rivoluzionario di concepire il Management, realizzandolo in vista del raggiungimento di un unico obiettivo: l'eccellenza, la perfezione, ovvero ciò che fa la differenza tra una gestione d'impresa tradizionale, improntata a criteri razionali, di tipo finanziario, ed una che tenga conto di alcuni fattori di natura diversa, ma ugualmente basilari per ottenere il successo aziendale. Di seguito alcuni di quelli individuati dall'autore:

- **una gestione condotta con passione:** Peters sottolinea la necessità di dare rilievo, nell'ambito delle dinamiche aziendali, alle relazioni di lavoro, ovvero, tradotto in termini pratici, al prendere in considerazione in maniera fattiva e proficua le opinioni delle proprie risorse umane e valorizzarle da parte dell'imprenditore, avendo anche presente la leadership come concetto-chiave, poiché essa significa implicitamente "...costruzione, crescita, libertà, profusione di energia...", nonché le due strade, a suo avviso percorribili, al fine di creare e sostenere al lungo termine "una performance aziendale di livello superiore"; questo significa prendersi cura della propria clientela attraverso l'offerta di un servizio ineccepibile e dedicarsi costantemente all'innovazione;
- **la qualità deve costituire** l'elemento guida di una riuscita gestione aziendale, dove per essa si intenda l'operato dei manager che vivono l'attenzione a questo aspetto particolare con impegno, tenacia e soprattutto coerenza; è sbagliato dunque considerare i costi come le uniche variabili importanti per ottenere il successo aziendale.
- **la MBWA o Management by walking around**, ovvero l'enfaticizzazione di un nuovo modo di attuare una leadership efficace, consistente nell'utilizzare anche gli spazi esterni a quelli deputati per le attività consuete di ufficio, al fine di estendere e migliorare i contatti, soprattutto tra le persone: è importante tenere riunioni in altri ambienti rispetto a quelli propri, conoscere personalmente gli individui se si ricopre una posizione di supervisore etc.



- **l'innovazione deve essere incoraggiata**, purché, suggerisce Peters, non la si confonda con i "miti" che la riguardano e tentano di identificarla in senso assoluto (vale a dire gli assunti per cui 1) una pianificazione strategica e supportata dalla tecnologia aumenta la probabilità di conseguire risultati certi; 2) descrizioni tecniche dettagliate e progetti di mercato studiati in modo capillare sono passi imprescindibili per avere successo; 3) il tempo e la riflessione garantiscono risultati creativi; 3) i clienti inevitabilmente propongono richieste datate, sempre le stesse), ma si lavori in sintonia a favore della sperimentazione, della creatività, dell'individualismo, preferibilmente in piccoli gruppi, al servizio di un'utenza lungimirante e all'avanguardia.

Quattro in sintesi, i principi indicati da Peters per l'attuazione concreta dell'eccellenza:

1. risultati eccellenti dal punto di vista finanziario non possono "esaurire" l'eccellenza di per sé, i risultati possono non essere duraturi e non è detto che derivino da un management di livello superiore;
2. ogni osservazione dovrebbe essere strettamente correlata alla proprie necessità e situazioni interne: occorre evitare sequenze di azioni inutili, che non danno valore aggiunto al proprio lavoro;
3. le metodologie relative all'organizzazione e al lavoro devono essere continuamente adattate e modificate in modo che "aderiscano" il più possibile ai processi, a vantaggio dell'offerta di un servizio sempre migliore;
4. ogni rimedio è valido fintanto che funziona: non bisogna legarsi in modo "servile" a un *modus operandi* e mantenerlo per sempre.

Nella sua pubblicazione più recente, dal titolo "Avere successo attraverso il caos", Peters procede a una parziale revisione delle sue teorie, alla luce dei progressi tecnologici, nonché dell'aumento e relativa diversificazione della richiesta dei clienti sul mercato. Sulla scorta dell'esempio giapponese (citato da Peters come vincente poiché proponente un modello di azienda orientata alla differenziazione, alla produzione di beni e servizi di alto valore aggiunto, cui contribuisce senza dubbio l'impiego di risorse umane altamente qualificate e flessibili, e ancora coerente, disponibile all'innovazione, consapevole del valore della qualità), lo scrittore rielabora il concetto di eccellenza, rinforzandone, per così dire, alcuni capisaldi, da tradurre in azioni propositive, del tipo:

- **stimolare la forza lavoro**, ovvero essere in grado di infondere negli individui "sensibilità" nei confronti di alcuni elementi che decretano il successo aziendale, quali la fidelizzazione del cliente, il perseguimento dell'innovazione, l'ottenimento della flessibilità attraverso la responsabilizzazione di tutti gli individui legati in qualche modo all'organizzazione;
- **adottare strategie volte al cliente**: poiché i mercati subiscono una frammentazione progressiva, le strategie da attuare puntano sull'offerta di prodotti e servizi di qualità, sull'originalità e l'internazionalizzazione, ma soprattutto sulla fidelizzazione del cliente, dove per essa si intenda il suo coinvolgimento in ogni aspetto decisionale dell'organizzazione dei processi, e l'estensione di questo tipo di interesse anche ai fornitori e ai distributori;

- **coinvolgere il personale:** Peters evidenzia questa operazione come cruciale e per essa intende fondamentalmente il provvedere a fornire alle persone cinque *supporti* di base: l'opportunità costante di essere ascoltati quando si esprimono le proprie opinioni; il reclutamento del personale da parte dell'azienda, sulla base dei valori e delle qualità desiderate; l'aggiornamento continuo della formazione e quindi delle competenze di ciascuno; l'offerta di incentivi economici, fondata su criteri di merito (il contributo positivo e il livello di performance di ciascuno).; la garanzia di un lavoro sicuro.

Ciascun enunciato solleva, come è ovvio, una serie di questioni correlate, che Peters sintetizza, indicando, per passi successivi e conseguenti l'uno all'altro, le domande più frequenti da porsi per risolvere i singoli problemi e i fattori fondamentali da tenere sotto controllo. Di seguito i principali:

-**gli indicatori finanziari:** la verifica del successo finanziario va condotta di pari passo con l'analisi della performance non finanziaria (come stiamo investendo il nostro capitale? Stiamo usando in modo proficuo il denaro degli azionisti? Stiamo gestendo bene costi e profitti?)

- **le cause del fallimento:** i problemi sono inevitabili: occorre affrontarli, purchè gradatamente (quali sono i motivi che ritardano il processo decisionale e quello operativo? Perché le persone producono meno di quanto dovrebbero? Che cosa prolunga controlli eccessivi e superflui? Chi o che cosa sono responsabili della mancanza di concentrazione sui valori e le attività fondamentali?)

- **il sopraggiungere di difficoltà impreviste:** occorre infrangere le regole, se si pensa che queste ostacolano il progresso aziendale; bisogna ancora aprirsi alla sperimentazione e accogliere il cambiamento, anzi agire come "portatori di cambiamento"

- **la leadership:** essere un buon leader significa non limitarsi al semplice ruolo di amministratore, bensì confrontarsi soprattutto con le persone e in questo senso: mostrarsi orgogliosi ed entusiasti del lavoro degli altri, incoraggiarli delegando ad essi parte della propria autorità, verificandone l'operato anche con visite a sorpresa, che sortiscano l'effetto non tanto di esercitare su di loro un controllo oppressivo, quanto piuttosto di dividerne il lavoro e l'entusiasmo;

- **l'obiettivo della perfezione:** può essere raggiunto assestando continuamente il livello della qualità del servizio attraverso l'impiego di metodologie qualitative e quantitative, mostrando particolare attenzione ai dettagli, assecondando i gusti e le esigenze del cliente con l'ascolto, la cortesia, la disponibilità.

La riflessione di Peters prosegue, negli anni a venire, con la caratteristica comune a tutti i suoi scritti, dell'estremizzazione di certe posizioni teoriche: dal concetto di trasformazione e cambiamento, per esempio, si passa a quello di "rivoluzione e follia" e l'autore è in grado di enumerare, anche in questo caso, alcune fasi da seguire in sequenza per creare una "crazy organisation": eliminare il più possibile la burocrazia, sviluppare in ognuno un assetto mentale tale da farlo divenire un imprenditore indipendente, creare alleanze, potenziare la conoscenza attraverso il confronto aziendale stile "talk show", creare esaltazione e divertimento etc. Per rendere efficace tale politica, le organizzazioni stesse devono suddividersi all'interno in tante piccole sottounità, specializzate anche nell'*outsourcing* e devono imporsi in modo

indipendente e unico, con la loro personalità; lo stesso discorso vale per le persone, che verranno assunte per le loro capacità, da far evolvere eventualmente in modo da crearsi una rete di contatti che mettano anche in discussione le lealtà nei confronti dell'organizzazione.

Secondo quest'ottica i, in sostanza, i Manager devono essere "provocati" in modo che abbandonino definitivamente metodi di lavoro stabiliti e perciò inefficaci, e anche i prodotti e i servizi non devono più essere esclusivamente "nuovi", bensì originali, differenti, al fine di attirare i clienti che devono sentirsi in qualche modo sedotti dall'offerta. In questo senso è importante stabilire un "legame emotivo" tra il cliente e il prodotto/servizio offerto, in modo da instaurare un "marketing di relazioni" che costituisca l'arma vincente nella conquista della fedeltà altrui; tale ragionamento può e deve riguardare anche l'altro aspetto della questione, quello dei fornitori, nonché la possibilità di creare una partnership tra loro e i clienti.

Nonostante la radicalizzazione di certe sue idee sia stata spesso criticata, Peters mantiene comunque fede a nozioni di una certa assennatezza, tipo quella per cui solo una predisposizione costante all'azione e il far fronte coraggiosamente a eventuali insuccessi, può spingere in avanti le aziende.

Egli conclude che i manager, in questo tempo in continua trasformazione sotto tutti i punti di vista, dovrebbero perseguire il successo attuando un "costante disequilibrio", da ottenersi attraverso il possesso di cinque virtù fondamentali: la profusione massima di energie nel proprio lavoro; l'azione; il farsi carico dei fallimenti; la reazione decisa a eventuali problemi; l'operazione di "tagli", se necessaria.

Il messaggio dell'autore può in ogni caso essere sintetizzato come segue:

"è possibile ottenere risultati straordinari solo se si dispone ai vertici aziendali, di persone straordinarie.

Giuseppe Monti