

# L'impatto del rapporto di fiducia sulle performance aziendali

di Antonino Borgese

**UN NUMERO CRESCENTE DI ORGANIZZAZIONI** con le caratteristiche più diverse sono convinte che la gestione della componente umana rappresenti il più importante fattore di competitività. Great Place To Work® (GPTW) in più di vent'anni di ricerche in tutto il mondo ha raccolto evidenze sull'impatto che un clima organizzativo positivo ha sulla performance dell'azienda. Da Fedex, con la sua filosofia "People – Service – Profit", a Google che lascia alle persone la libertà di usare una parte del loro tempo su temi estranei al proprio ruolo; ma anche Bottega Veneta, o la meno nota Welcome Italia, La spiegazione di tale assunto è in quella che definiamo l'"equazione della cultura della fiducia": pratiche di leadership orientate a creare elevati livelli di fiducia nella relazione tra capi e collaboratori promuovono innovazione, flessibilità e qualità. Fattori, questi, che si traducono in un eccellente rapporto con il cliente e in risultati economici superiori alla media. Lo schema, nonostante il sapore vagamente teorico, è talmente concreto che le aziende, che lo sposano, vi investono, attraverso pratiche sistematiche e misurazioni costanti.

## Leadership, fiducia e impegno

La cultura di un'organizzazione può essere definita come il binomio di processi formali di gestione delle persone, quali performance management, indagine di clima, politiche di welfare e così via, e pratiche di leadership, vale a dire il modo particolare con cui i manager gestiscono il proprio team. Le osservazioni di GPTW, evidenziano come sia la cultura a differenziare le aziende, nella loro capacità di creare un rapporto di fiducia tra manager e collaboratori.

Le culture organizzative che promuovono la fiducia tra capi e collaboratori, traggono beneficio da questo loro impegno, ottenendo dai propri dipendenti un maggiore coinvolgimento nei confronti dell'azienda e un modo di lavorare più sinergico che nelle altre organizzazioni. GPTW ha condotto uno studio comparato tra le aziende americane che hanno preso parte alla ricerca "Best Companies To Work For" nell'arco di sette anni: lo studio, basato sui risultati della survey Trust Index®, evidenzia come la differenza nel livello di fiducia tra le 100 Best e le 100 con i punteggi più bassi (14 punti percentuali) dia luogo a una forte differenza di percezione nel livello di impegno (18 punti) e in quello di collaborazione (14 punti).

## Prestazione organizzativa

Elevati livelli di fiducia, impegno e cooperazione hanno un impatto sul modo in cui l'organizzazione funziona: coltivare un *great place to work* non è importante soltanto per la qualità della vita lavorativa, tema già per sé stesso cruciale, ma anche perché l'azienda lavora meglio.

Un tema all'ordine del giorno per rendere le aziende più competitive è l'innovazione. Alcune ricerche condotte pongono in evidenza l'impatto del clima organizzativo sulla capacità innovativa dell'organizzazione. Uno studio sui dati di GPTW condotto in Italia dalla società di consulenza in collaborazione con l'Università Politecnica delle Marche evidenzia come alcune variabili del rapporto di fiducia siano correlate con la propensione delle persone a innovare: la chiarezza di visione strategica dei manager, la ricerca di suggerimenti, il feedback costante alle proposte dei collaboratori, l'incoraggiamento del contributo individuale e la tolleranza dell'errore creano nelle persone una propensione a comportamenti innovativi. Una ricerca di GPTW a livello europeo rinforza le conclusioni dello studio italiano, evidenziando come rapporto di fiducia e propensione all'innovazione migliorino la performance delle aziende in termini d'innovazione di prodotto-servizio: i migliori ambienti di lavoro europei della classifica 2008 hanno introdotto nuovi prodotti sul mercato in una percentuale superiore alla media delle aziende.

Un altro importante indice di produttività sono le vendite per dipendente: Olubumni Faleye e Emery A. Trahan, in un articolo del *Journal of Business Ethics* del 2011, sulle prestazioni organizzative delle 100 Best Companies to Work for in America, hanno riscontrato come questa variabile in tali aziende sia del 13% superiore rispetto al panel S&P 500.

## Soddisfazione dei clienti

La migliore performance organizzativa si traduce in un miglior rapporto dell'azienda con i propri clienti: diverse ricerche hanno studiato il modo in cui la variabile personale è in grado di fare la differenza nella qualità del servizio e la soddisfazione del cliente. Lo studio pionieristico di Parasuraman e altri sulla qua-



lità del servizio ha individuato nella gestione dei collaboratori uno dei fattori chiave per rispondere alle aspettative dei clienti. Una ricerca condotta da Heskett e Schlessinger, pubblicata nel best seller *The Service Profit Chain*, dimostra l'esistenza di una correlazione della soddisfazione delle persone per il proprio lavoro e la percezione di competenza con la soddisfazione del cliente. Più di recente, uno studio dei dati di GPTW condotto da D.H. Simon e J. DeVaro della Cornell University (2006) ha rilevato come gli indici di Customer Satisfaction delle Migliori aziende per cui lavorare di *Fortune* (classifica stilata da GPTW) sono da 2,3 a 3 punti percentuali superiori di quello complessivo della aziende americane.

## Risultati economici

Il migliore rapporto con i clienti che gli ambienti di lavoro eccellenti riescono a ottenere si traduce in superiori risultati economici. GPTW in Italia confronta dal 2007 i dati del fatturato delle migliori aziende della classifica "Best Workplaces" con il dato destagionalizzato del settore industria e servizi: i dati segnalano in tutti gli anni analizzati una crescita del fatturato delle migliori aziende maggiore rispetto al dato medio italiano (vedi figura): solo per menzionare delle cifre, il 2013 vede una decrescita del fatturato del mercato del 4,27% e una crescita del dato delle migliori aziende del 6,20%.

Uno studio, condotto tutti gli anni da Russell Investment Group, in occasione dell'uscita della classifica di *Fortune*, tiene sotto osservazione i valori azionari delle 100 Best quotate in borsa: dal 1997 al 2013 un investimento nelle aziende della classifica si è rivalutato dell'11,80% contro una rivalutazione degli indici medi di mercato rispettivamente del 6,04% (S&P 500) e 6,41% (Russell 3000). Il maggior valore dell'azienda si accompagna a una superiore profittabilità: secondo lo studio di Falaye e Trahan sopra citato il ROA, rapporto tra guadagni e asset, è del 5% superiore all'indice medio di mercato.

Una ricerca condotta da Paola Sapienza, Luigi Guiso e Luigi Zingales sui dati americani di GPTW mette in relazione il rapporto di fiducia con la performance aziendale. La ricerca perviene a conclusioni in qualche modo sorprendenti: i valori dichiarati dalle aziende, quali ad esempio integrità, innovazione, qualità, ecc., appaiono irrilevanti agli effetti della prestazione organizzativa. Tuttavia il livello di coerenza del management percepito dai dipendenti, fattore che misura la reale applicazione dei valori, è correlato positivamente con il ritorno sulle vendite, il valore azionario di mercato a parità di asset e la desiderabilità come datore di lavoro.

Gli studi e i dati che abbiamo presentato in questo articolo sostengono l'idea che pratiche di leadership, orientate a creare elevati livelli di fiducia, promuovano prestazioni organizzative e finanziarie superiori alle medie di mercato. Le aziende che sposano questa filosofia, non solo gestiscono accuratamente il fattore leadership, ma ne misurano con costanza gli effetti, alimentando con dati e scoperte sempre nuovi quest'area della gestione aziendale che si presenta come una delle più promettenti nella ricerca della competitività. ♥