



ISSN: 2038-3282

Pubblicato il: 03 Ottobre 2011

©Tutti i diritti riservati. Tutti gli articoli possono essere riprodotti con l'unica condizione di mettere in evidenza che il testo riprodotto è tratto da www.qtimes.it

Registrazione Tribunale di Frosinone N. 564/09 VG

Purpose of the company globalized competitive environment Finalità dell'impresa nell'ambiente competitivo globalizzato

di Amalia Lucia Fazzari

Università degli Studi "Tor Vergata" di Roma

Abstract

L'attuale contesto economico appare caratterizzato da una forte conflittualità. Concetti e schemi teorici che pochi anni addietro "*risultavano perfettamente idonei a comprendere e valutare scelte strategiche vincenti*" appaiono oggi inadeguati, alla luce delle profonde modificazioni dell'ambiente in cui le imprese si trovano ad operare. Il governo aziendale è chiamato a "*scegliere linee strategiche idonee a fronteggiare nuove e più complesse situazioni di rischio e a cogliere le opportunità che al cambiamento non mancano mai di accompagnarsi*", al fine di garantire la sopravvivenza del sistema impresa nel tempo.

Parole chiave: impresa, ambiente competitivo, globalizzazione

L'attuale contesto economico appare caratterizzato da una forte conflittualità. Concetti e schemi teorici che pochi anni addietro “risultavano perfettamente idonei a comprendere e valutare scelte strategiche vincenti”¹ appaiono oggi inadeguati, alla luce delle profonde modificazioni dell'ambiente in cui le imprese si trovano ad operare. Il governo aziendale è chiamato a “scegliere linee strategiche idonee a fronteggiare nuove e più complesse situazioni di rischio e a cogliere le opportunità che al cambiamento non mancano mai di accompagnarsi”², al fine di garantire la sopravvivenza³ del sistema impresa nel tempo. Mentre, quindi, “la visione strategica delle imprese competitive degli anni '70, '80 e '90 si basava sulla creazione del valore di serie” (economie di scala, efficienza, riduzione dei costi, produttività, innovazione tecnologica), le imprese del terzo millennio si trovano a dover gestire variabili di diversa entità, che costringono le organizzazioni attuali ad orientare le scelte strategiche verso la gestione di elementi del valore sempre più sfuggenti e che mettono in crisi i tradizionali schemi organizzativi del “fare impresa”. Occorre cioè sviluppare la consapevolezza che anche la “Qualità” ha importanza strategica tra i nuovi fattori che determinano l'ottenimento di un vantaggio competitivo. *La Qualità rientra tra gli orientamenti strategici fondamentali per l'ottenimento di un vantaggio competitivo duraturo.* Nell'attuale contesto economico la Qualità è divenuta una delle principali leve strategiche per le organizzazioni che intendono generare un vantaggio competitivo duraturo nel tempo. L'arena competitiva in cui si confrontano le imprese è oggi caratterizzata da una forte variabilità, dovuta principalmente a:

- **l'ampia diffusione delle nuove tecnologie** (legate soprattutto all'avanzamento dell'elettronica e dell'informatica nel campo della produzione di beni e servizi) che permettono di gestire processi complessi con estrema semplicità e immediatezza;
- **la crescita del benessere sociale** e il conseguente sviluppo della personalizzazione dei prodotti richiesti dalla clientela, collegati ai nuovi modelli di consumo;
- **l'allargamento dei mercati**, aperti al contesto competitivo globale;
- **l'affermazione del ruolo sociale dell'impresa**, chiamata al rispetto delle norme di responsabilità civile che ne condizionano l'operare, nei confronti degli attori con cui interagisce⁴

In un contesto così variabile le imprese devono necessariamente ricercare fattori strategici fondamentali attraverso cui orientarsi, al fine di sopravvivere nell'ambito del *sistema del valore* nel quale si trovano ad operare.

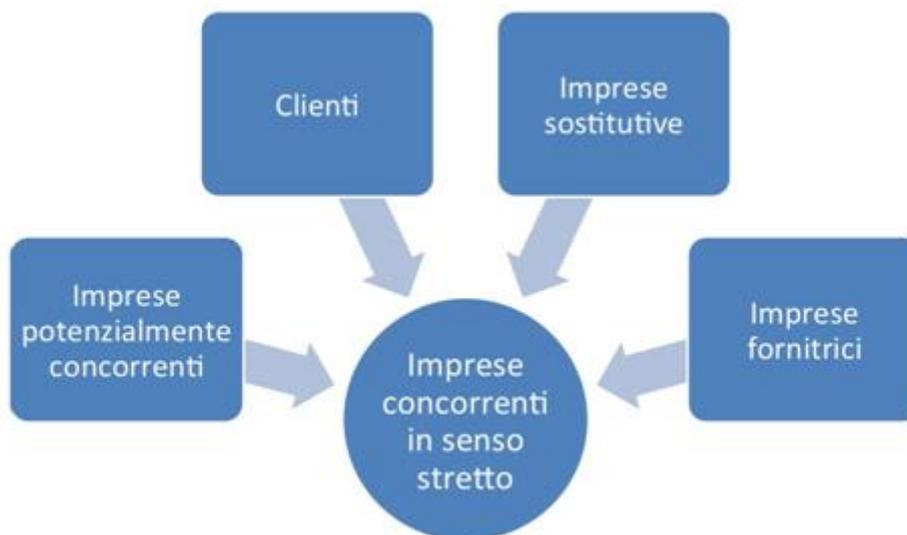
¹ Cfr. E. Cavalieri, *Variabilità e comportamento strategico: evoluzione dei rapporti impresa e ambiente* in “Rivista di Ragioneria e di Economia Aziendale”, n. 5-6., pag. 204, 1990, maggio-giugno.

² Cfr. E. Cavalieri, *Il comportamento strategico d'impresa. Variabilità, strutture e rischio*, Torino, Giappichelli, 2008.

³ Nel presente lavoro si accoglie un concetto di sopravvivenza molto ampio che viene “di fatto a comprendere tutte le risposte che l'azienda dà alle sollecitazioni dell'ambiente, nonché tutte le azioni intraprese per influire o modificare in senso favorevole l'ambiente stesso, nell'intento di realizzare una corrispondenza tra dinamismo esterno e dinamismo interno della gestione”, cfr. L. Caselli, *Finalità generali*, in L. Caselli, *Le parole dell'impresa*, Milano, Franco Angeli, pag. 12, 1994.

⁴ Come pone in evidenza G. Bruni, *Analisi del valore. Il contributo dell'activity based management*, Torino, Giappichelli, 1994, “non si può considerare infatti la vastità dell'impegno sociale dell'impresa, allorché essa incide profondamente sulla distribuzione della ricchezza prodotta tra i soggetti privati e pubblici, così come ogni qual volta essa interagisce con l'ambiente ed il territorio circostante”.

Figura 1: Il sistema del valore



Il sistema del valore è composto da un insieme di imprese che formano tante catene del valore quante sono le imprese che lo compongono; il loro numero dipende dal numero di atti di scambio necessari all'ottenimento del prodotto per il cliente finale e l'efficienza del sistema del valore si realizza nella perfetta coordinazione delle catene del valore delle imprese che lo compongono⁵ attuata anche grazie a strategie di accordi e collaborazioni. Tale strategia (di accordi e collaborazioni) assicura all'impresa condizioni di "ottimo" dimensionale, di integrazione dei processi produttivi, di condivisione delle risorse, di flessibilità⁶. Come evidenziano alcuni autori *"la competizione tende sempre più a svolgersi tra costellazioni del valore (da noi definite sistemi del valore) piuttosto che tra singole catene del valore. Da approcci competitivi basati sulla*

⁵ Come pone in evidenza E. Rullani, *La teoria dell'impresa: soggetti, sistemi, evoluzione*, in M. Rispoli (a cura di), *L'impresa industriale*, Bologna, Il Mulino, 1989, "la generazione di valore economico non è un fenomeno che possa determinarsi in un anello isolato della catena, ma richiede il coordinamento e il concorso di tutte le unità della catena, le quali producono un vantaggio competitivo in forza della loro complementarietà. La competizione economica, dunque, non avviene contrapponendo imprese isolate, ma catene del valore "esterne" alternative, ciascuna delle quali organizza in genere più imprese".

⁶ Si veda in proposito Bastia, P., & Farina, E. (1995). *Connubio tra Qualità-Efficienza nel controllo di gestione*, Torino, Giappichelli, pag. 41 e segg.

conflittualità tra gli attori del business system (...) si è passati ad approcci competitivi di natura collaborativa o co-competition”⁷.

La soluzione alla complessità ambientale è rappresentata dai Sistemi di Gestione Integrati. Pertanto è fondamentale definire cosa rappresenta il concetto di integrazione:

1. **i sistemi di gestione devono essere integrati** perché oggi gli input che hanno le imprese sono tantissimi e l'integrazione dei Sistemi di Gestione garantisce l'adozione di un unico sistema gestionale⁸;
2. **il sistema di gestione deve essere integrato con quello dei fornitori aziendali**, proprio per adempiere alle disposizioni normative delle leggi che disciplinano l'ordinamento giuridico vigente in materia di qualità-sicurezza-ambiente ecc. nelle imprese.⁹

Se dunque solo l'integrazione tra i diversi Sistemi di Gestione può essere la soluzione per fronteggiare la complessità ambientale, dobbiamo chiederci in cosa consistono gli standard che dalle norme volontarie sono richiesti.

Si tratta di **standard di processo** che devono descrivere puntualmente la mappatura dei confini aziendali delle responsabilità, delle risorse, delle procedure e dei processi stessi, ecc., e che per raggiungere l'integrazione devono essere **condivisi**. Deve avvenire, pertanto un trasferimento di **conoscenza**.

In quest'ottica, dunque, integrazione è sinonimo di ottimizzazione. Ottimizzazione dei processi significa **abbattimento dei costi** (attraverso la riduzione dell'**attivo fisso**).

La gestione ottimale della filiera logistica consente di ridurre il costo delle immobilizzazioni materiali (costi di struttura o attivo fisso); di conseguenza, se si riducono le scorte (materie prime, prodotti) si ottiene una riduzione di una componente di assorbimento del Capitale Circolante. L'effetto finale è dunque un **aumento del Capitale Circolante Netto** e, dunque, della **redditività d'impresa**.

Applicare un Sistema di Gestione Integrato consente dunque, in termini strategici, di attuare strategie di flessibilizzazione delle strutture (operative; organizzative).

L'obiettivo primario è dunque quello di fornire una possibile puntuale collocazione del contenuto di una strategia d'impresa che porti all'adozione di un Sistema di Gestione Integrato, e che riveli i suoi effetti in molteplici "attitudini" che l'organizzazione deve assumere per migliorare il proprio *posizionamento strategico*: dalla capacità di valutare i risultati raggiunti, all'individuazione dei soggetti e delle funzioni cui spettano l'espletamento dei diversi compiti.

⁷ Cfr. L. Cantone, (1995). La teoria di creazione del valore nell'ottica degli stakeholders, in R. Mele, L. Sicca, & L. Sicca (a cura di), *Gli studi di economia d'impresa in Italia. Contributi ad un dibattito in corso*, Padova, Cedam, pag. 49.

⁸ Al giorno d'oggi infatti le imprese hanno ancora il sistema qualità, il sistema sicurezza, il sistema ambientale, la privacy, ecc., con manuali diversi.

⁹ Vedi disposizioni del d.lgs 286/2005 e del d.lgs 231/2001 (in quest'ultimo caso la responsabilità oggettiva delle società e degli enti è ottenibile solo attraverso l'implementazione e l'applicazione di un Sistema di Gestione).

È vero infatti che «*il concetto di strategia è sempre stato utilizzato per selezionare e distinguere quell'area dell'attività decisionale che assume maggior rilievo nelle imprese. Quanto all'ampiezza di tale area, però, abbiamo assistito ad un percorso evolutivo che ha assegnato alle strategie contenute sempre meno parziali e sempre più orientati a gestire tutti gli aspetti e le dimensioni d'impresa (...) fino alla concezione proposta da V. Coda (1988) che include «... tutte le dimensioni dell'attività aziendale nei suoi rapporti con l'ambiente»*¹⁰.

Le azioni che un'organizzazione può intraprendere, al fine di mantenere e migliorare il proprio posizionamento strategico, sono collocabili su tre “*direttrici*” ideali:

- 1) flessibilità;
- 2) dominanza;
- 3) integrazione.

Tali azioni «*identificano le grandi direttrici verso le quali le strategie d'impresa concretamente si orientano nelle attuali circostanze di ambiente*» (Cavalieri E. 2008, p. 38). L'adozione e l'implementazione da parte di un'organizzazione di un Sistema di Gestione codificato, genera riflessi diversi all'interno di ciascuna direttrice strategica, che attenuano o esaltano l'effetto globale della sua applicazione, nel perseguimento continuo di un vantaggio competitivo di lungo periodo. Ritengono, infatti, i fautori della *qualità totale*, che il vantaggio competitivo sostenibile si ottenga solamente *divenendo un'impresa di qualità*, mettendo cioè in atto simultaneamente le azioni necessarie a rendere massima la soddisfazione del cliente al minor costo possibile, «*riunendo in un unico percorso le strategie di differenziazione e di costo (...) del sistema impresa nel lungo periodo*¹¹» (Cavalieri E. 2008, p. 48).

Ciò appare possibile solo se la scelta strategica di adottare ed implementare un Sistema di Gestione per la Qualità è rivolta a rendere massimo il valore ottenibile in ciascuno dei processi aziendali, attraverso la rigorosa osservanza dei *principi* della Qualità (ISO 9000) e la sistematica applicazione dei *requisiti* che l'organizzazione deve soddisfare (ISO 9001). Le logiche e gli strumenti del Total Quality Management, infatti, «*sembrano essere una possibile, valida risposta all'esigenza di conquistare un vantaggio competitivo sostenibile, come condizione necessaria per la sopravvivenza*» nel lungo periodo (Cavalieri E. 2008, p. 49).

Da quanto fin qui affermato è possibile asserire che l'adozione volontaria di un sistema di gestione rende possibile modificare il comportamento di un'organizzazione nei confronti degli interlocutori sociali e dell'ambiente in cui essa opera, generando effetti congiunti nelle aree della dominanza, dell'integrazione e della flessibilità. Di conseguenza, l'interazione continuativa di tali effetti condiziona il posizionamento strategico dell'organizzazione stessa, nel lungo periodo.

¹⁰ In questa accezione “ambiente” è da intendersi come *ambiente competitivo* in cui l'impresa svolge la propria attività. Sul tema delle strategie si veda: E. Cavalieri, *Il comportamento strategico d'impresa. Variabilità, strutture e rischio*, Torino, Giappichelli, 2008.

¹¹ *Leadership di costo e differenziazione* sono strategie che fanno parte delle azioni strategiche per il controllo della variabilità ambientale (verso la dominanza) e che spingono l'organizzazione verso l'equilibrio di lungo periodo.

Possiamo pertanto ravvisare, negli effetti che scaturiscono dall'adozione di un sistema di gestione per la qualità, l'espressione sintetica di ciò che l'Amaduzzi ha definito *profili d'impresa (di economie interne)*, laddove essi rappresentano «*fattori di impulso o di crisi da ricondurre, rispettivamente, al favore o al disfavore sia di economie interne che di economie esterne*»¹².

Questo aspetto rileva, ad esempio, per i principi dell'*orientamento al cliente*, dell'*approccio per processi* o del *miglioramento continuo*, fondamentali elementi del sistema di norme che disciplinano la Qualità, giacché essi influiscono sulle azioni strategiche che il governo d'impresa può intraprendere per ripristinare, mantenere o migliorare il posizionamento strategico dell'organizzazione, nell'ambito delle linee di azione strategica per fronteggiare il rischio¹³.

Riteniamo pertanto che l'implementazione di un Sistema di Gestione per la Qualità possa offrire concrete garanzie di affidabilità nei confronti degli interlocutori sociali, in qualunque organizzazione, assicurati questi ultimi dall'adozione di logiche di comportamento codificate e standardizzate secondo i principi e i requisiti di una normativa internazionale standard.

¹² Cfr. A. Amaduzzi, *Il sistema degli studi aziendali sulla base dei principi*, RIREA, n. 1/2, 1990.

¹³ Cfr. E. Cavalieri, *Il comportamento strategico d'impresa. Variabilità, strutture e rischio*, Torino, Giappichelli, 2008.