



**Pubblicato il: Luglio 2012**

©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](http://www.qtimes.it)  
Registrazione Tribunale di Frosinone N. 564/09 VG

**Opportunities of an integrated management system in the current  
competitive environment**

**Opportunità di un sistema di gestione integrato nell'attuale ambiente competitivo**

*di Amalia Lucia Fazzari e Alessandro Pomponi*

Università degli Studi "Tor Vergata" di Roma

**Abstract**

L'attuale ambiente competitivo è caratterizzato da una forte complessità. Tra i più incisivi fattori di cambiamento che agiscono sul comportamento delle organizzazioni, sempre più spesso sono determinanti gli effetti di elementi intangibili che tendono a modificare la dinamicità degli equilibri aziendali.

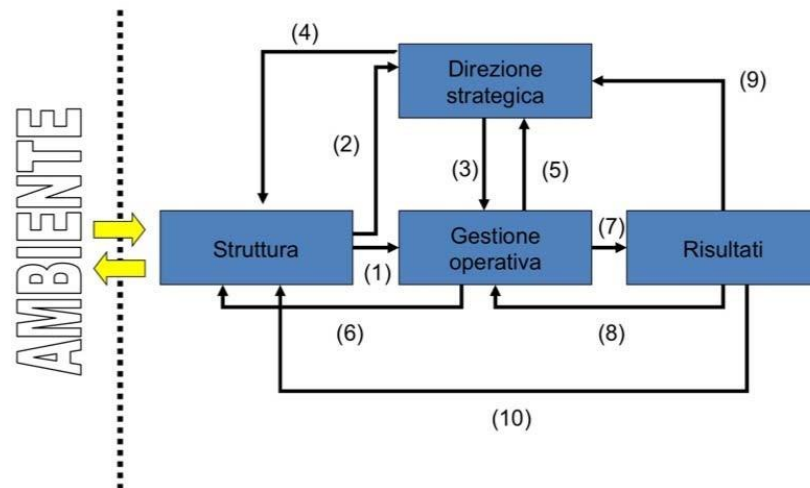
**Parole chiave:** sistema di gestione integrato, ambiente, competizione

L'attuale ambiente competitivo è caratterizzato da una forte complessità. Tra i più incisivi fattori di cambiamento che agiscono sul comportamento delle organizzazioni, sempre più spesso sono determinanti gli effetti di elementi intangibili che tendono a modificare la dinamicità degli equilibri aziendali.

Accade, ad esempio, che il progresso costante della tecnologia acceleri l'obsolescenza dei fattori della produzione e dei prodotti finali; che le esigenze dei consumatori di ottenere prodotti sempre più efficienti incrementino il livello qualitativo dei requisiti che le organizzazioni devono soddisfare; che l'allargamento dei mercati imponga sempre più la conoscenza estesa delle regole della competizione globale; che l'attenzione mediatica al comportamento delle organizzazioni comporti un adeguamento

costante dei profili di responsabilità sociale nei confronti dell'ambiente e dei consumatori; che il progressivo sviluppo dell'economia dei servizi dematerializzati le modalità di vendita dei prodotti, i quali sempre più devono essere supportati da un "pacchetto" di servizi integrati ad alto valore aggiunto.

Queste premesse, congiuntamente considerate, descrivono un fenomeno di evoluzione continua degli elementi dell'ambiente competitivo in cui le imprese operano, che influiscono sul comportamento strategico d'impresa e la configurano come **soggetto attivo**, in grado di modificare il contesto economico e sociale in cui è inserita e con cui si relaziona attraverso le proprie azioni.



In quest'ottica, ogni organizzazione si sostanzia di un insieme complesso di processi, tra loro interrelati, che nella loro unitarietà costituiscono la struttura di un unico sistema di gestione<sup>1</sup>.

Fattori di cambiamento complessi possono, così, essere gestiti attraverso l'implementazione di modelli organizzativi idonei a controllare la variabilità ambientale<sup>2</sup> e in grado di offrire all'impresa l'opportunità di sopravvivere nell'ambito del "sistema del valore" a cui essa appartiene. Questi **strumenti** possono altresì essere concepiti come un *insieme di norme e modelli di comportamento* che permettono la **gestione integrata** delle diverse variabili di contesto con cui la struttura aziendale si relaziona e che inducono l'imprenditore a gestire tutti gli input provenienti dall'ambiente esterno con un unico *corpus sistemico di norme*

<sup>1</sup> Nella figura sono rappresentati i seguenti processi: la struttura fornisce alla gestione operativa i fattori produttivi e definisce l'ambiente organizzativo; la struttura condiziona i processi di direzione strategica; la direzione strategica definisce le linee di azione per l'attività operativa; la direzione strategica modifica le strutture per renderle idonee ad attuare il proprio disegno; la gestione operativa ed i risultati che produce sono uno dei fondamenti per la riflessione strategica; la struttura viene modificata dall'apprendimento organizzativo; i risultati sono prodotti dalla gestione operativa; l'analisi dei risultati alimenta meccanismi di modifica della gestione operativa (controllo operativo); l'analisi dei risultati suggerisce la riformulazione delle strategie e la revisione dei piani (controllo strategico e direzionale); i risultati producono modificazioni nella disponibilità di risorse critiche per l'impresa (uomini, capitali, immagine, ecc.).

<sup>2</sup> Sulla definizione di variabilità ambientale cfr. Cavalieri E. 2008 "Il comportamento strategico d'impresa. Variabilità, strutture e rischio". Giappichelli, Torino.



L'integrazione dei diversi modelli di gestione, o meglio, la gestione integrata degli stessi, consente infatti di evitare la costosa duplicazione di ruoli e strutture che attengono ad ogni singolo modello di riferimento, riconducendo in capo ad **un unico sistema organizzativo** l'intera struttura documentale aziendale.

Dal punto di vista organizzativo ne trae maggiore efficienza ed efficacia soprattutto la comunicazione interna delle informazioni derivanti dai diversi sistemi di gestione, scongiurando le inefficienze di un approccio "a compartimenti stagni" dei diversi modelli, caratteristico delle aziende che adottano più di un sistema di gestione non integrato con gli altri.

Una visione unitaria del sistema aziendale, infatti, valorizza l'intera organizzazione attraverso una migliore visibilità degli obiettivi comuni, grazie alla quale l'ottimizzazione delle risorse, il contenimento dei costi e una migliore integrazione delle competenze divengono elementi di successo per il raggiungimento di un vantaggio competitivo duraturo nel tempo.

Implementare e disporre di un sistema di gestione integrato rappresenta, pertanto, un **elemento strategico fondamentale** per le imprese che vogliono dominare le variabili ambientali con la logica del "*fit for future*", ovvero con una logica che consente di *guardare al futuro*, in un'ottica strategica di lungo periodo, che consenta di cogliere le opportunità e le potenzialità di uno strumento capace di creare valore nel tempo.

Integrare i sistemi di gestione della Qualità, Sicurezza, Ambiente e Responsabilità Sociale rappresenta inoltre la soluzione migliore per il **raggiungimento della certificazione**, dove, nell'ottica della Qualità Totale, le tematiche della qualità di prodotto, del rispetto per l'ambiente e della sicurezza sui posti di lavoro, nonché – non ultima – della responsabilità sociale d'impresa, assumono forte rilevanza per i rapporti con gli interlocutori sociali (mercato) e per il contesto politico ed economico in cui l'impresa opera (ambiente).

Non a caso le **norme stesse caldeggiavano un approccio integrato** all'applicazione dei diversi modelli di gestione.

Per esempio, la **ISO 9001**, al paragrafo 0.4, recita: *“la presente norma internazionale è stata allineata con la ISO 14001, al fine di accrescere la compatibilità tra le due norme, a beneficio dei loro utilizzatori. La presente norma internazionale non include requisiti specifici di altri sistemi di gestione, come quelli particolari per la gestione ambientale, per la gestione per la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, per la gestione finanziaria o per la gestione dei rischi. Essa offre tuttavia la possibilità, ad un'organizzazione, di allineare o integrare i requisiti del proprio sistema di gestione per la qualità con quelli attinenti ad altri sistemi di gestione correlati”*.

Inoltre, al paragrafo 2.11, la stessa norma esplicita che *“gli obiettivi per la qualità sono complementari agli altri obiettivi dell'organizzazione quali quelli relativi alla crescita, al finanziamento, alla redditività, all'ambiente ed alla salute e alla sicurezza nei luoghi di lavoro”*. Sempre nello stesso paragrafo, si aggiunge: *“le varie parti del sistema di gestione di un'organizzazione possono essere integrate, assieme al sistema di gestione per la qualità, in un unico sistema di gestione, utilizzando elementi comuni. Questo può facilitare la pianificazione, l'attribuzione di risorse, l'individuazione di obiettivi complementari e la valutazione dell'efficacia complessiva dell'organizzazione”*.

Dal punto di vista del Sistema di Gestione per la Sicurezza, la **OHSAS 18001**, nel capitolo introduttivo, asserisce testualmente: *“OHSAS 18001 è stato sviluppato coerentemente con gli standard ISO 9001 e ISO 14001 allo scopo di facilitare l'integrazione dei sistemi qualità, ambiente e sicurezza, come auspicabile”*.

Infine, anche nel Sistema di Gestione Ambientale, la **ISO 14001**, all'Appendice A, cita: *“l'integrazione delle discipline ambientali nel sistema di gestione globale dell'organizzazione può contribuire all'efficace introduzione del sistema di gestione ambientale, così come alla sua efficienza e alla chiarezza dei ruoli”*.

Resta dunque in capo alla volontà della Direzione la volontà di adottare ed integrare tra loro diversi modelli di gestione per fronteggiare la crescente complessità dell'ambiente competitivo. In tal senso, *comprendere e migliorare la qualità dei sistemi di gestione è un elemento decisivo per generare un vantaggio competitivo duraturo nel tempo*.

Un **sistema di gestione integrato** appare dunque come un *modello di comportamento* per fronteggiare i nuovi e più sfuggenti profili del rischio d'impresa.