Studio Tacconi



UN'OPPORTUNITÀ CONCRETA
NUOVA ISO 9001
LE NOVITÀ DEL 2015

L'anticipazione delle novità che caratterizzano la nuova versione della norma ISO 9001:2015 è inserita già nell'introduzione, infatti al punto 0.1 "Generalità" la norma cita: "Per un'organizzazione l'adozione di un sistema di gestione per la qualità è una decisione strategica che può aiutare a migliorare la sua prestazione complessiva e costituisce una solida base per iniziative di sviluppo sostenibile". L'edizione del 2008 indicava "L'adozione di un sistema di gestione per la qualità dovrebbe essere una decisione strategica di un'organizzazione".

La differenza, estremamente significativa, sta nell'uso del condizionale (dovrebbe essere) nella vecchia edizione, che pone un auspicio, ma non un'obbligatorietà, contrariamente alla nuova versione che utilizza il presente affermativo (è). Trattandosi di strategia d'impresa la differenza non è di poco conto e consente, se ben interpretata, alle aziende di compiere nell'ambito normativo un vero e proprio salto di qualità.

Ciò che viene dichiarato nell'introduzione trova esplicito riferimento nei punti 4.1 "Comprendere l'organizzazione e il suo contesto" e 4.2 "Comprendere le esigenze e le aspettative delle parti interessate".

Come rispettare questi due nuovi punti della normativa, del tutto ignorati nell'edizione precedente? La nostra risposta è attraverso un approccio strategico integrato che consideri entrambi tali aspetti in quanto sono numerosi ed importanti gli argomenti che li accomunano (clienti, fornitori, dipendenti, proprietari/azionisti).

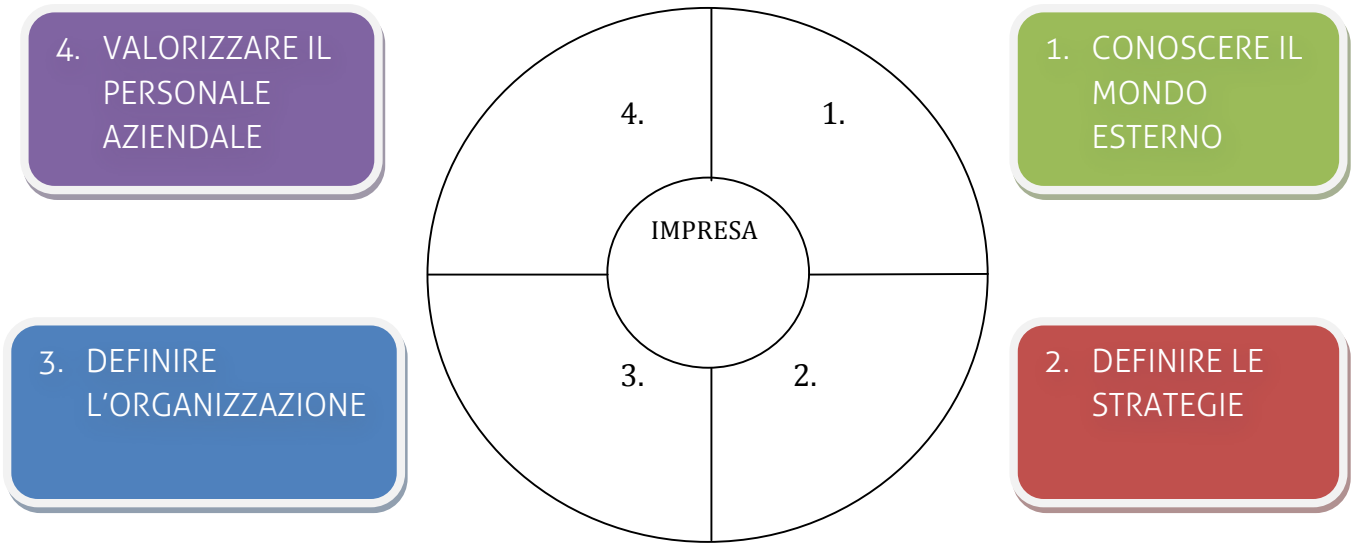
Trattandosi di un argomento impegnativo, vale la pena di affrontarlo utilizzando la tecnica delle 5W + 1H, ossia rispondendo alle domande come da tabella.

DOMANDA	RISPOSTA
What?	Strategia d'Impresa
Who?	La Direzione Aziendale
Why?	Senza una visione strategica sei sicuro di non poter vincere nessuna partita
When?	All'inizio, durante e alla fine di ogni progetto strategico
Where?	In ogni progetto strategico
How?	L'approccio e gli strumenti

Se le risposte alle 5W sono abbastanza semplici, qualche chiarimento si rende necessario per il "Why" perché nessun generale (Direzione) si sognerebbe di definire una strategia di guerra (strategia d'Impresa) senza conoscere il terreno del combattimento (mercato), le forze del nemico (concorrenti) e le risorse a propria disposizione (organizzazione interna).

Ma ben più arduo è rispondere all'unica "H" a cui ci troviamo di fronte, ossia il "come" tentare di stabilire una strategia che ci consenta di vincere la guerra che giornalmente dobbiamo affrontare.

E' necessario, innanzi tutto, un approccio strategico globale, così strutturato:



CONOSCERE IL MONDO ESTERNO= conoscere le caratteristiche fondamentali dei mercati di riferimento**,** sia a livello di ogni singolo cliente, sia a livello socio politico, in modo da comprendere quali siano gli elementi decisivi per progettare le scelte strategiche e definire gli aspetti organizzativi, anche sulla base di come l'organizzazione soddisfa le aspettative individuate.

DEFINIRE LE STRATEGIE= formulare e pianificare scelte strategiche innovative capaci di assicurare un reale vantaggio competitivo partendo dalla dinamicità e turbolenza del mondo esterno.

DEFINIRE GLI ASPETTI ORGANIZZATIVI= ottenere risultati concreti attraverso modelli organizzativi, progetti strategici e miglioramento dei processi critici per il business.

VALORIZZARE IL PERSONALE AZIENDALE= la differenza delle prestazioni fra aziende simili è data dal comportamento e dall'atteggiamento delle persone che lavorano in azienda e con l'azienda. I migliori risultati sono direttamente proporzionali all'alto livello di motivazione, ad una gestione ottimale delle risorse umane e ad una crescita professionale continua delle medesime.

Ma l'approccio deve essere supportato da strumenti adeguati ad ogni fase sopra delineata, come indicato sinteticamente in tabella e, successivamente, esplicitati:

FASE	STRUMENTO
1. Conoscere il mondo esterno	1.1 Modello di Porter delle 5 forze competitive applicato allo scenario di partenza 1.2 Analisi SWOT (Strenght, Weakness, Opportunities, Threats).
2. Definire le strategie	2.1 Curve del valore
3. Definire l'organizzazione	3.1 Cambiamenti organizzativi e azioni da implementare 3.2 Modello di Porter applicato allo scenario futuro
4. Valorizzazione del personale	4.1 Necessità di azioni volte all'aumento delle competenze del personale, sia interno all' organizzazione, sia esterno.

Il modello di Porter che proponiamo **è un modello matematico**, contrariamente a come viene normalmente utilizzato, in grado di stabilire quantitativamente il peso dei clienti e dei fornitori nel mercato oggetto dell'analisi e di quantificare il rischio di nuovi concorrenti e di prodotti/servizi alternativi; l'indicazione di tali rischi è coerente con quanto richiesto dalla normativa al punto 6.1 "Azioni per affrontare rischi ed opportunità" in cui è esplicito il richiamo ai punti 4.1. e 4.2.

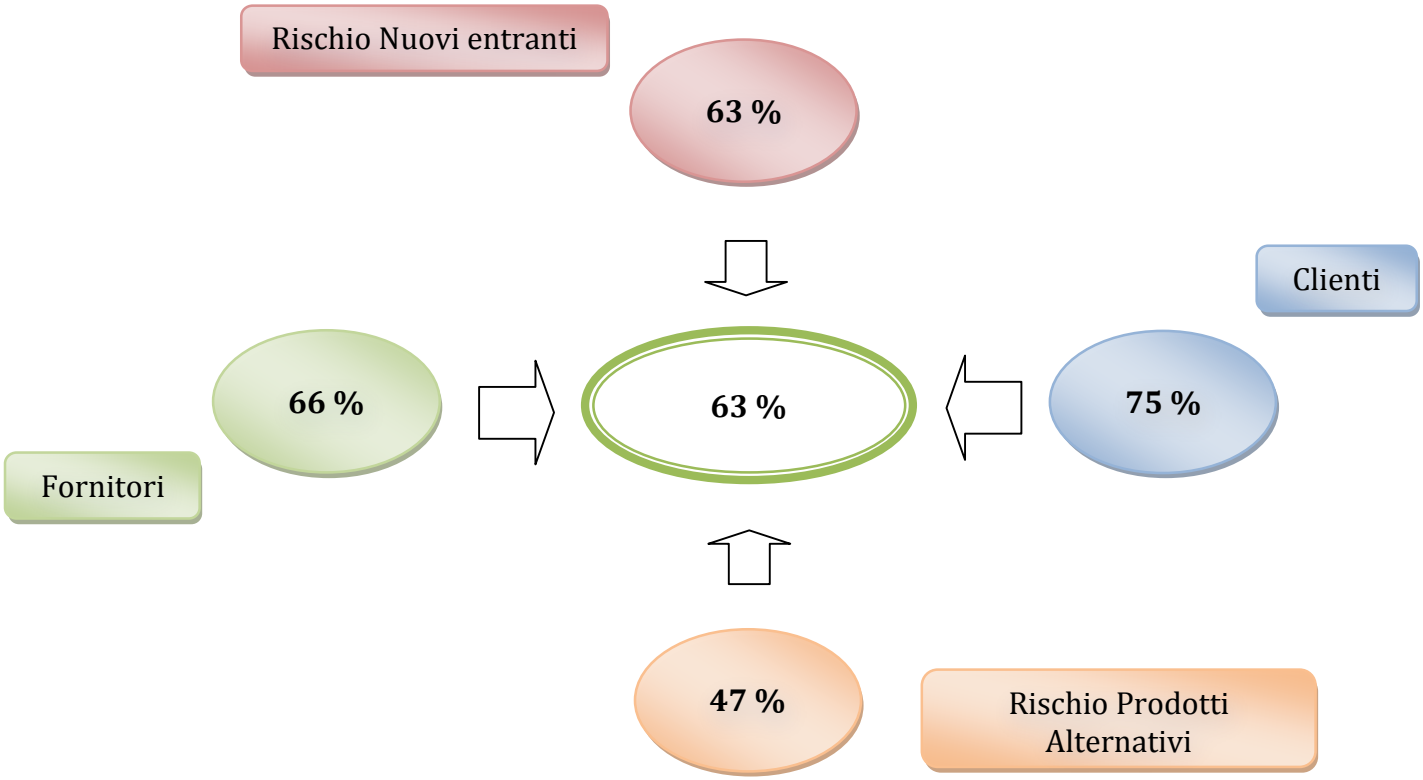
Il modello matematico si basa sulla compilazione di un questionario, suddiviso per ciascuna delle 5 forze competitive, un cui estratto è sotto riportato :

QUESTIONARIO		
A	**FORZA RELATIVA DEI FORNITORI DELL'AZIENDA**	SCENARIO ATTUALE Totalmente Falso = 1 Totalmente Vero = 5
A1	Ci sono pochi fornitori qualificati e di rilievo presenti sul mercato	
A2	I fornitori offrono prodotti/servizi ben differenziati gli uni rispetto agli altri	

A3	Non ci sono prodotti/servizi di natura diversa che potrebbero essere sostitutivi degli attuali	
A4	Ciascun fornitore ha un numero piuttosto elevato di clienti	
A5	……	
A6	……	

L'evidenziazione grafica dell'analisi di Porter è di seguito illustrata:

Porter - SCENARIO ATTUALE del MERCATO



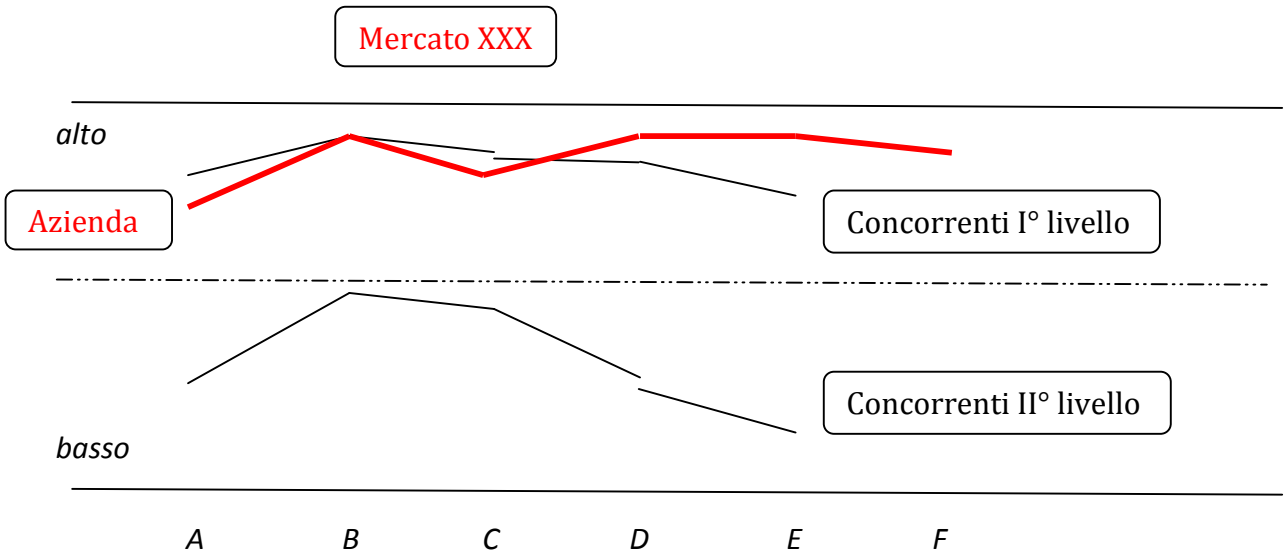
Un'ulteriore particolarità è il fatto di valutare lo scenario competitivo sia al momento dell'analisi, sia in chiave futura con una previsione che è condizionata dai cambiamenti ipotizzabili nello spazio temporale di un quinquennio e dalle azioni che la singola organizzazione intende intraprendere per migliorare la propria posizione competitiva nel mercato di riferimento.

L'analisi SWOT è lo strumento più conosciuto per inquadrare gli aspetti strategici di un'organizzazione rispetto ad un determinato mercato e rimane uno strumento ancora valido per definire i punti di forza e di debolezza dell'organizzazione e le opportunità e le minacce (rischi) del mercato. Si compila pertanto una tabella dove vengono indicati

Mercato	OPPORTUNITA' - …….. - ……	MINACCE - …….. - ……
Organizzazione interna	PUNTI DI FORZA - …….. - …….. - ……..	PUNTI DI DEBOLEZZA - …….. - …….. - ……..

Le curve del valore definiscono **il quadro strategico** che caratterizza un determinato mercato. In tale ambito vengono individuati **i fattori competitivi** ed il comportamento dei principali competitors in relazione a tali fattori e, nel contempo, si possono ipotizzare elementi innovativi rispetto a quelli utilizzati dai concorrenti che possano dare un vantaggio competitivo all'organizzazione.

Evidenziazione grafica del quadro strategico:



A – F = fattori competitivi

Come si evidenzia dalla sintetica presentazione degli strumenti, la nuova normativa rappresenta una concreta opportunità per le imprese, indipendentemente dalla loro dimensione e dal settore merceologico di appartenenza.

Le grandi aziende ne trarranno il vantaggio di realizzare al meglio le strategie definite dall'alta direzione, sviluppando azioni coerenti con gli obiettivi che sono state definiti e coinvolgendo tutto il personale interessato ai programmi stabiliti.

Per le PMI, soprattutto piccole imprese, la nuova norma indica una strada poco percorsa in precedenza, ossia la definizione di una strategia che nasce da un'analisi accurata che riguarda:

- le condizioni di mercato che l'impresa si trova ad affrontare
- il comportamento dei concorrenti di riferimento
- il proprio livello di organizzazione.

Si può dire che per l'aspetto specifico della normativa che abbiamo illustrato, l'importanza e la rilevanza dei risultati che si possono raggiungere è di gran lunga superiore all'ottenimento del certificato. Il vero vantaggio competitivo si ottiene nell'essere capaci di definire e realizzare una strategia migliore e innovativa rispetto ai concorrenti di riferimento.

Non possiamo che augurare a chi ha avuto la pazienza di seguirci sino a questo punto un proficuo lavoro e l'augurio che anche le Direzioni con minor tempo a disposizione trovino la forza di analizzare seriamente i fattori strategici che caratterizzano il loro business.