

Osservatorio Accredia

INNOVAZIONE E MODERNIZZAZIONE DI QUALITÀ PER LA CRESCITA DEL PAESE

*Il sistema delle certificazioni
per la competitività*

Osservatorio Accredia

INNOVAZIONE E MODERNIZZAZIONE DI QUALITÀ PER LA CRESCITA DEL PAESE

*Il sistema delle certificazioni
per la competitività*



Lo studio è stato promosso da Accredia nell'ambito dell'*Osservatorio sulla Qualità* e realizzato da un gruppo di lavoro del Censis – Centro Studi Investimenti Sociali. Una parte delle analisi è stata realizzata in accordo con Manageritalia.

Il gruppo di lavoro del Censis è stato coordinato da Francesco Estrafallaces e risulta composto da Maurizio Mastrolembro Ventura, Monica Altieri, Vera Rizzotto e Vittoria Coletta.

Si ringraziano Filippo Trifiletti, Gianluca Di Giulio, Francesca Nizzero ed Emanuele Riva, di Accredia, per il contributo alle attività di analisi e per i preziosi suggerimenti.

Si ringrazia inoltre Enrico Pedretti, di Manageritalia, per il contributo operativo e di idee.

Indice

Premessa	5
1. Obiettivo qualità: lo scenario del sistema Italia	6
1.1. Recupero di competitività	6
1.2. Una lettura sistemica del “fenomeno qualità”	10
1.3. SGQ per il miglioramento delle performance	19
1.4. Da un mercato maturo ad un sistema aperto	25
1.5. Per un sistema fluido della certificazione	29
1.6. Quattro tesi interpretative del mercato e due scenari paralleli	33
<i>I tratti essenziali della domanda di certificazione di qualità</i>	34
<i>Le tesi interpretative</i>	34
<i>Gli scenari</i>	35
2. Strategie, posizionamento e dinamiche di mercato nella visione degli Organismi di Certificazione	37
2.1. Congiuntura duale	38
2.2. Strategie proattive per un’offerta matura	40
2.3. I canali di accesso e di fidelizzazione del mercato	45
2.4. Le leve della competitività di un sistema autocentrato	48
2.5. Caratteristiche e dinamiche della domanda di certificazione di qualità: le opportunità da cogliere	51
2.6. La funzione d’uso della certificazione di qualità	55
2.7. I limiti all’espansione del mercato	59
2.8. La fidelizzazione dei clienti ai tempi della crisi	61
2.9. Più concorrenza nel segno della qualità	63
2.10. Per una politica attiva di rilancio della certificazione di qualità	64

3. L'approccio alla qualità da parte del sistema d'impresa	70
3.1. La percezione di un servizio ad alto valore aggiunto	70
3.2. Il nucleo solido delle imprese fidelizzate	75
3.2.1. <i>Percezione e funzione d'uso della certificazione di qualità</i>	77
3.2.2. <i>Le aziende e gli Organismi di Certificazione: una partnership per il rafforzamento reciproco</i>	79
3.2.3. <i>Il nodo della bassa fedeltà</i>	81
3.2.4. <i>Verso un futuro all'insegna della qualità</i>	83
3.3. Le aziende non certificate	87
3.3.1. <i>Non interessate, ma non indifferenti</i>	88
3.3.2. <i>L'atteggiamento interlocutorio tra competenza e professionalità</i>	90
3.3.3. <i>Il segmento minoritario dei free rider</i>	94
Nota metodologica	96
Calcolo degli indicatori sintetici di qualità Censis-Accredia	96

PREMESSA

Questo Report, realizzato nell'ambito dell'*Osservatorio Accredia*, si pone l'obiettivo di analizzare le potenzialità di crescita dell'offerta di Sistemi di Gestione per la Qualità ISO 9001 a partire dalla visione del mercato attuale espressa dagli Organismi di Certificazione e da un campione di aziende certificate. L'analisi si allarga ad una valutazione del carattere strategico che la certificazione di qualità può avere oggi nel sistema produttivo e di come essa possa essere una delle leve dell'innovazione e della competitività. Viene proposta, inoltre, una misurazione della *crescita in qualità* (in *senso lato*) per quattro differenti dimensioni del sistema sociale ed economico italiano: il tessuto produttivo, l'offerta di servizi al cittadino, la qualità della vita e la tutela e la conservazione dell'ambiente.

Il primo capitolo del Report definisce quanto e come la certificazione di qualità può essere uno strumento di crescita della competitività del Sistema Paese. Il settore viene inquadrato nelle sue caratteristiche essenziali per poi procedere all'elaborazione di alcuni indici sintetici di qualità atti a misurare la capacità del Paese di investire su tale leva della crescita. Viene, inoltre, proposta un'analisi delle *performance* di imprese certificate ed imprese prive di Sistemi di Gestione per la Qualità al fine di comprendere l'impatto dell'ISO 9001 sull'attività aziendale. Nel primo capitolo, inoltre, vengono delineate azioni utili a rafforzare il carattere competitivo della certificazione ISO 9001 a partire dalle molteplici informazioni raccolte attraverso rilevazioni dirette e *focus group* sull'argomento.

Il secondo capitolo propone alcune riflessioni sugli elementi di forza e le criticità dell'offerta di certificazione di qualità a partire dalle opinioni espresse da 102 Organismi di Certificazione.

Il terzo capitolo propone un'analisi dei fattori di scelta e delle motivazioni alla certificazione da parte di un campione di oltre 300 aziende che operano secondo lo schema ISO 9001. La realizzazione di questo capitolo è avvenuta con il supporto di Manageritalia a cui aderiscono i *manager* delle imprese analizzate. Vengono così individuate le caratteristiche intrinseche della domanda, i disallineamenti tra domanda e offerta di certificazione, la rilevanza che le aziende attribuiscono a fattori come la reputazione, il livello di *know-how* dell'Ente di Certificazione, il valore attribuito alla diversificazione dell'offerta, le politiche di *pricing*. Le informazioni raccolte risultano una guida utile per comprendere le aspettative del mercato e le leve di *marketing* utili al riposizionamento dell'offerta della certificazione di qualità.

1. OBIETTIVO QUALITÀ: LO SCENARIO DEL SISTEMA ITALIA

1.1. Recupero di competitività

L'innalzamento della qualità del prodotto e del processo produttivo in una fase di prolungata recessione, come quella che il Paese sta registrando, può rappresentare se non una leva della crescita per lo meno uno strumento finalizzato a *consolidare la capacità competitiva*, oggi fortemente sotto stress. Il discorso risulta particolarmente calzante per un'economia come quella italiana con una forte connotazione manifatturiera (il 20% del valore aggiunto deriva da questo tipo di produzioni, uno dei più elevati che fa dell'Italia il quinto Paese più industrializzato a livello mondiale) e, soprattutto, con un'accentuata proiezione sui mercati esteri, per lo più con prodotti di nicchia, non più *mass-market*, per i quali il concetto di *qualità diventa spesso sinonimo di eccellenza*.

Il *made in Italy*, rappresentato da settori maturi, si è potuto affermare attraverso il crescente controllo sulla qualità del prodotto e del servizio ad esso connesso. L'Italia è prima a livello mondiale¹ per capacità di esportazione e di presidio dei mercati esteri in 3 settori: tessile, abbigliamento, cuoio e calzature, mentre è seconda in 4 settori: meccanica non elettronica, meccanica elettrica (incluso elettrodomestici), manufatti di base (tra cui metalli e ceramiche), prodotti miscelanei (che includono occhiali, oreficeria, articoli in materie plastiche). Per tali categorie merceologiche i prezzi unitari all'esportazione crescono ormai molto di più di quelli alla produzione, quasi sempre il segnale di un particolare apprezzamento all'estero dei prodotti italiani, a cui si riconosce un *premium price* per la qualità che essi incorporano.

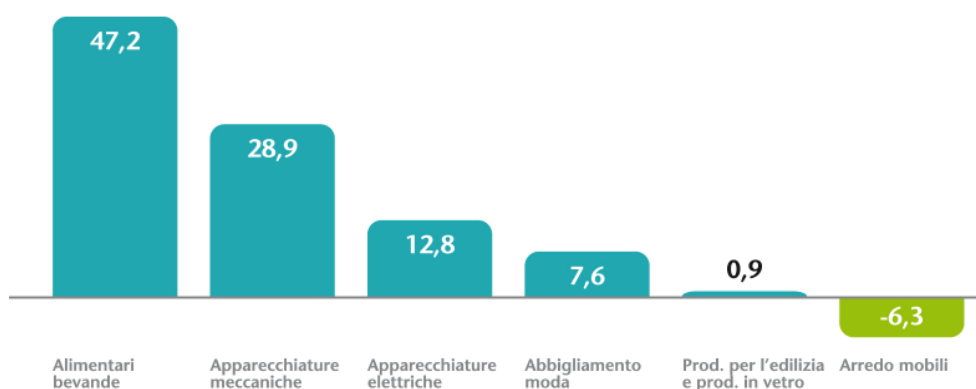
Gli investimenti crescenti in qualità del processo e soprattutto del prodotto vengono ormai largamente considerati come il fattore critico di successo delle 4 A del *made in Italy*, ovvero l'abbigliamento-moda, l'alimentare, l'arredamento-mobili e le apparecchiature meccaniche a cui occorre aggiungere un altro settore di specializzazione, quello dei prodotti per l'edilizia e dei prodotti in vetro.

Per questi comparti, che rappresentano attualmente il 45% dell'*export* nazionale, l'incremento delle vendite all'estero è stato

¹ Trade performance index, Wto-Unctad, 2009

continuo negli ultimi anni, come evidenzia il *trend* tra metà dell'ultimo decennio e oggi (**fig. 1.1**). Tale andamento si è interrotto solo nel 2009, al culmine della fase di crisi, ma già nel 2010 l'*export* ha ripreso a crescere e gli incrementi del 2011 sono maggiori di quelli dell'anno precedente.

Fig. 1.1 Var. % delle esportazioni dei comparti del made in Italy, I sem. 2005-I sem. 2011

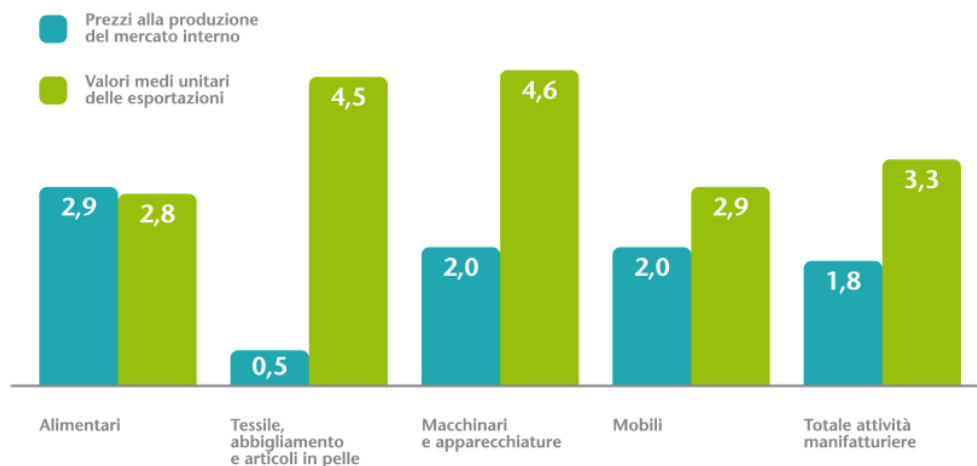


Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Un altro indicatore della *crescita in qualità* dei prodotti italiani è dato dall'andamento dei valori medi unitari delle esportazioni rispetto all'andamento dei prezzi alla produzione. Anche in questo caso, per settori a maggiore specializzazione dell'industria manifatturiera italiana si registra un incremento costante di tale misura. La principale spiegazione di tale fenomeno, come indicato in precedenza, è l'incremento qualitativo dei prodotti italiani venduti all'estero, il loro posizionamento in nicchie alte dei mercati stranieri che consentono di praticare prezzi crescenti.

I dati relativi al periodo 2006-2010, ad esempio, mettono in evidenza il consistente apprezzamento all'estero dei prodotti della meccanica italiana, dei prodotti tessili e della moda, seguiti dal mobile-arredo e dai prodotti alimentari (**fig. 1.2**). In quasi tutti i casi, i prezzi praticati all'estero sono cresciuti molto più velocemente rispetto a quelli di listino e questo *premium price* è attribuibile anche al miglioramento progressivo del *design* dei prodotti italiani, al loro carattere innovativo, quindi in sostanza al loro progressivo incremento in termini qualitativi.

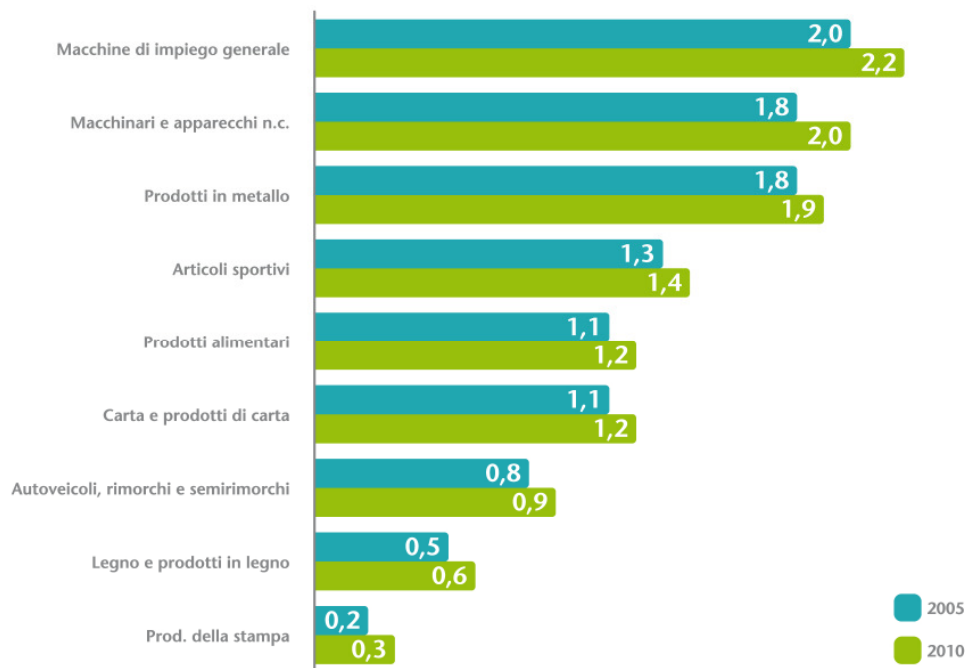
Fig. 1.2 Tasso di crescita medio annuo dei prezzi alla produzione e dei valori medi unitari delle esportazioni 2006 – 2010 (var. %)



Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Un ulteriore dato a cui si può fare riferimento per capire che *le difficoltà del momento devono essere affrontate non abbassando il livello di attenzione sui sistemi che garantiscono qualità ma, anzi, investendo maggiormente su di essi* è l'indice di specializzazione sui mercati esteri, migliorato negli ultimi anni nel comparto delle macchine per impiego generale, dei prodotti alimentari, dei prodotti in metallo, dei prodotti in legno e dei prodotti della stampa. In tutti questi casi, l'indice di specializzazione sull'estero è aumentato tra il 2005 ed il 2010 (**fig. 1.3**), nonostante una crisi recessiva di ampia portata. Le ragioni di questo miglioramento sono ravvisabili, come sempre, in processi virtuosi diversi come il miglioramento delle strategie commerciali, il rafforzamento delle reti di vendita, il maggiore uso di tecnologia innovativa, quindi, ancora una volta, *un approccio ai mercati ed ai processi produttivi che potrebbe definirsi quality-oriented*.

Fig. 1.3 Indici di specializzazione* sui mercati esteri



(*) $(\text{Quota italiana delle esportazioni del settore "iesimo"} \text{ sulle esportazioni mondiali del settore "esimo"}) / (\text{Quota totale delle esportazioni italiane sulle esportazioni totali mondiali})$

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Occorre ovviamente soppesare tutte le informazioni disponibili e sottolineare come la situazione economica del Paese appaia oggi molto complessa oltre che critica. Nonostante i casi virtuosi, cui si è fatto riferimento, l'Italia ha registrato di recente uno scivolamento ulteriore della capacità di competere sui mercati esteri, come dimostra l'ulteriore abbassamento della quota di mercato italiana passata dal 3,2% del 2009 all'attuale 2,9%. I dati di carattere generale a cui si è fatto riferimento mettono però anche in evidenza la persistenza di settori tradizionali capaci di continuare a crescere nonostante condizioni avverse. Se ancora oggi si continua a parlare di primato del *made in Italy*, se nel 2011 quasi tutti i comparti manifatturieri hanno recuperato e superato le perdite subite nel 2009 in termini di esportazioni (anno in cui la flessione dell'*export* in valore è stata di poco superiore al 20%), ciò è attribuibile anche, sebbene non solo, al *mantenimento di elevati standard qualitativi del prodotto e del processo*, come tali apprezzati e riconosciuti all'estero.

Controlli sistematici sul processo produttivo, velocizzazione delle fasi di lavorazione e consegna dei prodotti, ottimizzazione delle fasi di filiera, rapidità nello scambio di informazioni, efficientamento delle procedure di gestione dei processi amministrativi, innalzano generalmente la qualità dell'azienda, migliorano la reputazione sul mercato, contribuiscono all'innovazione dei processi e dei prodotti.

Che la qualità crescente porti con sé il miglioramento delle *performance* delle imprese appare più evidente nel comparto industriale, ma il discorso vale in eguale misura, anzi forse di più, per tutti gli altri settori, quello agricolo ed il vasto e multiforme sistema del terziario.

Il recupero di competitività, dunque, passa per molte strade che hanno un fattore comune, ovvero l'innalzamento dell'efficacia e la diffusione di sistemi che spingano ad adottare una *cultura della qualità* quanto più ampia ed aperta possibile. E questa appare una sfida non solo per le imprese, ma anche e soprattutto per chi è chiamato ad elaborare le *policy* che la incentivino.

1.2. Una lettura sistemica del “fenomeno qualità”

Vale la pena di allargare lo sguardo per cercare di comprendere *quanto il Sistema Paese stia puntando sulla crescita in termini qualitativi*, migliorando aspetti legati non solo alla sfera produttiva, in particolare al sistema dell'impresa, ma anche alla sfera sociale.

Se si passa dal concetto di qualità pura e semplice, intesa come innalzamento dell'efficienza ed efficacia di un processo, all'idea di qualità intesa come capacità di innovazione delle imprese, delle Istituzioni, della sfera pubblica, il discorso diviene più complesso e l'Italia sembra dover compiere ancora un lungo percorso per avvicinarsi alle buone prassi, sebbene molto sia stato fatto.

I confronti internazionali, in particolare il *Rapporto sulla competitività* redatto dal *World economic forum*, pone attualmente l'Italia al 43° posto su 142 paesi. Rispetto agli anni precedenti sono stati guadagnati due posti, ma l'Italia resta indietro nella classifica, al di sotto non solo dei principali *partner* europei e dei paesi industrializzati, ma anche di stati quali l'Estonia e la Polonia, in grado di esprimere un ambiente sociale ed economico più dinamico, aperto al cambiamento ed all'innovazione. Le aree più problematiche riferite all'Italia, secondo le ultime valutazioni, sono quelle dell'inefficienza dell'apparato pubblico, l'alto peso fiscale, le difficoltà di accesso al

credito, la regolamentazione restrittiva in materia di lavoro, infrastrutture inadeguate, regolamentazione fiscale eccessiva.

Il quadro che emerge quasi sempre dai *ranking* internazionali è, dunque, di un Paese con molti nodi critici che impediscono reali processi di modernizzazione della struttura economica e sociale. A ben guardare questo ritardo, se messo a confronto con i molti Paesi che ci precedono nella classifica del *World economic forum*, sembra quasi sollecitare, fra le molte riflessioni possibili, che il nostro sistema sociale ed economico necessita di *un "di più di qualità" intesa come visione aperta dei mercati, capacità di innovazione, acquisizione di tecnologia, modernizzazione dell'offerta di servizi pubblici, tutela ambientale, innalzamento degli standard dei servizi alla persona ed alle imprese, migliore formazione.*

Si tratta di compiere un salto culturale che appare allo stato attuale assai complesso. Vale tuttavia la pena di approfondire il tema e cercare di *capire se il Sistema Paese sta progredendo in termini qualitativi o meno*, indipendentemente dai confronti internazionali che ci vedono sempre (con giusto motivo) in ritardo.

Per tali motivi nell'ambito dell'*Osservatorio Accredia* si è proceduto all'elaborazione di 4 indicatori sintetici di *qualità in senso lato* afferenti a 4 diversi ambiti delle dinamiche economiche e sociali del Paese. Le 4 dimensioni riguardano:

- a) il sistema produttivo;
- b) l'offerta di servizi pubblici;
- c) la qualità della vita;
- d) la tutela e conservazione dell'ambiente.

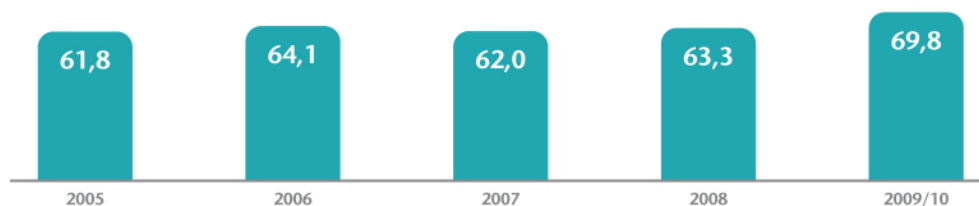
Ciascuna di queste dimensioni è stata analizzata attraverso una molteplicità di indicatori statistici ufficiali (cfr. Nota metodologica alla fine del Report), opportunamente sintetizzati, osservandone la dinamica seguita tra il 2005 ed il 2010, con *l'obiettivo di capire se i diversi ambiti presi in considerazione hanno registrato dinamiche di crescita contribuendo all'innalzamento della qualità del Sistema Paese*. Per ciascun aspetto considerato esiste, inoltre, un dettaglio regionale che consente di elaborare un *ranking* tra le aree a maggiore crescita in termini qualitativi (ed anche quantitativi) e quelle in ritardo.

È bene sottolineare che si tratta di una visione parziale del fenomeno ma che permette di fare il punto su quanto il Paese, nella sua complessità, investa in qualità e competitività.

Di seguito si riporta una rapida analisi di ciò che emerge dagli indicatori elaborati dal Censis e Accredia. Occorre premettere che, per ciascun ambito considerato, l'indicatore sintetizza variabili differenti opportunamente standardizzate, per renderle confrontabili, e pesate per tener conto del contributo di ciascuna variabile al fenomeno considerato. Ciascun indicatore sintetico di ciascuna dimensione è parametrato ad un sistema a 100, ovvero la regione con l'indicatore di sintesi più elevato e quindi con le *performance* migliori si attesta a 100, mentre *performance* inferiori sono contraddistinte da valori minori di 100².

L'indicatore di qualità del sistema d'impresa è il frutto della sintesi di 24 differenti variabili statistiche. Occorre dire che rispetto al *benchmark* posizionato sul valore 100, la media nazionale si colloca su un indicatore quasi pari a 70, apprezzabile ma non eccellente (**fig. 1.4**).

Fig. 1.4 Indicatore sintetico di qualità del sistema produttivo Censis-Accredia (valore massimo dell'indicatore = 100)



Fonte: elaborazione Censis su dati Istat / Infocamere / Ministero Sviluppo Economico / Accredia

Dopo una crescita tra il 2005 ed il 2006, l'indicatore sintetico ha registrato un abbassamento nel 2007 per poi compiere un incremento consistente nel 2010. L'irrobustimento dell'indicatore negli ultimi anni sorprende non poco se si tiene conto che il quadro economico-produttivo nazionale, a partire dal 2008, ha registrato invece una prolungata fase di crisi. In effetti, sulla crescita di questo indicatore sintetico hanno influito alcune variabili con un peso statistico rilevante e che esprimono una crescita in qualità più che in quantità del tessuto produttivo, come: l'incremento di marchi e

² Questo metodo di calcolo non tiene conto dell'aumento e della diminuzione dell'intensità del fenomeno, tra un anno e l'altro, nelle singole regioni, ma solo del loro posizionamento reciproco nei vari anni (eventuale spostamento di rango).

brevetti per 10.000 abitanti, l'apprezzabile abbassamento degli infortuni sul lavoro, l'incremento della percentuale di imprese che utilizzano la banda larga sul totale delle imprese di industria e servizi sopra i 10 addetti, l'incremento della dimensione media delle imprese attive *hi-tech*. Altri valori hanno contribuito all'incremento dell'indice di qualità degli ultimi anni, sebbene in misura minore; in particolare tra il 2007 e il 2010 è aumentato il numero delle imprese con certificazione di Sistema di Gestione per la Qualità, il numero di addetti che utilizzano il PC nelle imprese, il numero degli operatori economici all'esportazioni ogni 100 imprese attive e, seppure in modo assai esiguo, la spesa in ricerca e sviluppo delle aziende private. L'indicatore tiene invece pienamente conto di alcuni dati che caratterizzano l'attuale prolungata fase di recessione, quale l'abbassamento del tasso di nati-mortalità delle imprese, il calo del tasso di apertura dell'economia ai mercati esteri, l'abbassamento della quota di *export* sul valore aggiunto, il calo della produttività reale del lavoro. Il *ranking* regionale, come prevedibile, pone al primo posto la Lombardia, notoriamente con un tessuto produttivo forte ed orientato all'innovazione, seguita da altre regioni nelle quali il sistema d'impresa ha sempre costituito un elemento di forza, ovvero il Piemonte, l'Emilia Romagna e il Veneto. Il Lazio si pone al terzo posto essenzialmente grazie alla forte concentrazione nella regione delle spese in ricerca e sviluppo ed imprese di medio-grandi dimensioni.

Tab. 1.1 Indicatore sintetico di qualità del sistema produttivo Censis-Accredia, dettaglio regionale

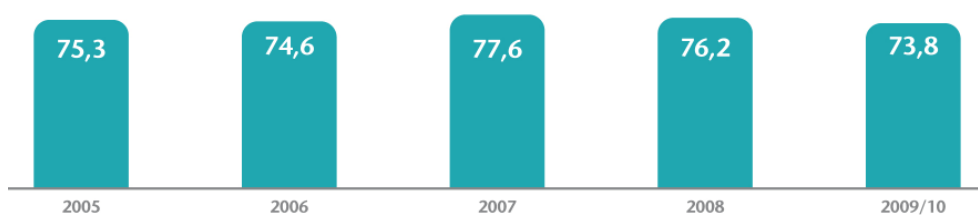
Regioni	Indicatore 2009-2010	Rango	Differenza rango 2005-2009/10
Lombardia	100	1	0
Piemonte	92	2	0
Lazio	87	3	0
Emilia-Romagna	74	4	0
Veneto	70	5	0
Friuli Venezia Giulia	65	6	0
Toscana	64	7	0
Liguria	61	8	2
Trentino-Alto Adige	61	9	0
Marche	59	10	-2
Valle D'Aosta	56	11	2
Umbria	55	12	-1
Abruzzo	52	13	-1
Campania	52	14	3

Molise	43	15	3
Sardegna	41	16	-2
Basilicata	41	17	2
Sicilia	39	18	-2
Puglia	38	19	1
Calabria	30	20	-5
Italia	69,8		

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat / Infocamere / Ministero Sviluppo Economico / Accredia

Per ciò che concerne l'*evoluzione dell'offerta dei servizi pubblici*, il relativo indicatore di sintesi si pone su un livello medio-alto, ma negli ultimi anni esso ha registrato un deterioramento abbastanza evidente, mettendo in evidenza alcuni elementi critici (**fig. 1.5**).

Fig. 1.5 Indicatore sintetico di qualità dell'offerta dei servizi pubblici Censis-Accredia (valore massimo dell'indicatore = 100)



Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

L'indicatore è il risultato della sintesi di 15 differenti variabili statistiche e l'abbassamento del suo valore negli ultimi anni è stato determinato essenzialmente dal peggioramento del giudizio sulla qualità dei servizi sanitari e dei servizi scolastici.

Il *ranking* regionale configura la presenza di tre blocchi territoriali (**tab. 1.2**). Il primo, caratterizzato dalle *performance* migliori, vede in cima alla classifica la Lombardia, seguita da tutte le regioni del Nord-Est. Il secondo gruppo, caratterizzato da un livello qualitativo dell'offerta di servizi pubblici più che soddisfacente, comprende le restanti regioni del Nord e quelle del Centro. Su livelli più critici rispetto al *benchmark* si pongono, invece, le regioni del Mezzogiorno.

Tab. 1.2 Indicatore sintetico di qualità dell'offerta di servizi pubblici Censis-Accredia, dettaglio regionale

Regioni	Indicatore 2009_10	Rango	Differenza ranghi 2005-2009/10
Lombardia	100	1	3
Friuli-Venezia Giulia	89	2	3
Veneto	89	3	3
Trentino-Alto Adige	88	4	-1
Emilia-Romagna	82	5	8
Toscana	81	6	2
Liguria	76	7	-6
Lazio	76	8	-6
Umbria	76	9	7
Piemonte	75	10	-1
Valle d'Aosta	75	11	6
Marche	70	12	-2
Campania	63	13	-6
Abruzzo	61	14	-4
Basilicata	57	15	-4
Puglia	53	16	-1
Molise	53	17	-5
Sardegna	46	18	0
Calabria	41	19	0
Sicilia	35	20	0
Italia	73,8	-	

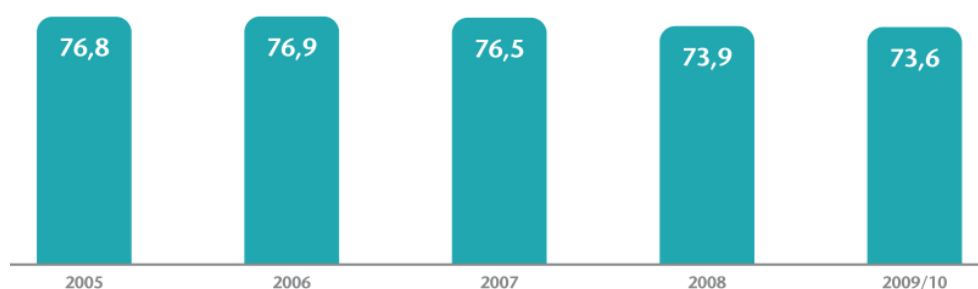
Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Un terzo aspetto, in larga misura legato al precedente, che può aiutare a definire il quadro sul Sistema Paese riguarda la *qualità della vita*. L'indicatore, in questo caso, è il risultato della sintesi di 18 diverse variabili statistiche.

I calcoli effettuati mettono in evidenza come tale indicatore assume un livello medio-alto nel Paese (più alto di quello riguardante il sistema produttivo e la qualità dell'ambiente), ma negli ultimi anni in leggera decrescita (**fig. 1.6**). Su tale *trend* incidono soprattutto i dati sul reddito e consumi delle famiglie e quelli relativi ai livelli occupazionali, come è noto in progressivo ridimensionamento nell'ultimo periodo. Se di recente si è assistito ad un aumento della percentuale di spesa per il tempo libero, dei consumi culturali e della diffusione nell'uso di Internet nelle famiglie, oltre alla riduzione di criminalità diffusa, tali dati (che contribuiscono alla formazione di questo indice) non sono affatto sufficienti a compensare l'incremento del tasso di disoccupazione, specie quello giovanile, l'incremento dell'indice di povertà relativa ed il ridimensionamento della spesa media per consumi delle famiglie.

La contrazione di tali variabili è divenuta più evidente a partire dal 2008, in concomitanza con il manifestarsi della crisi economica diffusa.

Fig. 1.6 Indicatore sintetico di qualità della vita Censis-Accredia (valore massimo dell'indicatore = 100)



Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Il *benchmark* a livello regionale è, come facile immaginare, rappresentato sempre dalle aree del Nord, in particolare Lombardia e Friuli-Venezia Giulia registrano in eguale misura le *performance* migliori. A poca distanza segue il Trentino-Alto Adige, mentre su un - Romagna e Veneto. L'indicatore sintetico segnala in generale un benessere diffuso, ma forte appare il salto tra la parte alta della classifica e quella bassa, occupata solo da regioni del Mezzogiorno secondo livello, sempre comunque elevato, si trovano regioni come il Lazio, Emilia (**tab. 1.3**).

Tab. 1.3 Indicatore sintetico di qualità della vita Censis-Accredia, dettaglio regionale

Regioni	Indicatore 2009_10	Rango	Differenza ranghi 2005-2009/10
Friuli Venezia Giulia	100	1	3
Lombardia	100	2	0
Trentino-Alto Adige	99	3	-2
Lazio	95	4	1
Emilia-Romagna	95	5	-2
Veneto	94	6	0
Marche	88	7	2
Valle d'Aosta	86	8	-1
Toscana	85	9	-1

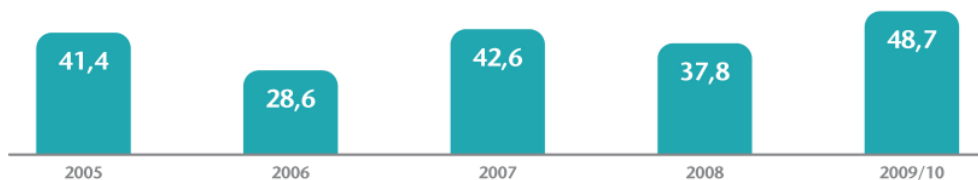
Umbria	81	10	2
Liguria	80	11	0
Piemonte	79	12	-2
Molise	67	13	2
Abruzzo	62	14	-1
Sardegna	53	15	-1
Basilicata	53	16	0
Puglia	46	17	1
Calabria	44	18	-1
Campania	44	19	0
Sicilia	37	20	0
Italia	73,6		

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

La quarta ed ultima dimensione presa in considerazione riguarda la *conservazione dell'ambiente*, soprattutto attraverso la limitazione dell'impatto negativo che su di esso possono avere le attività di produzione. Si tratta di un aspetto che viene trattato nella consapevolezza che una maggiore conservazione e tutela dell'ambiente rappresenti di per sé una garanzia di miglioramento della qualità della vita del Paese.

L'indicatore al quale qui si fa riferimento è il risultato della sintesi di 13 differenti variabili statistiche. Esso presenta un andamento piuttosto discontinuo negli ultimi anni, in crescita tra il 2008 ed il 2010. Il valore che l'indicatore assume è piuttosto contenuto, segnale che l'intensità del fenomeno, ovvero la sensibilità e le azioni nei confronti della tutela ambientale nel Paese sono ancora piuttosto limitate (**fig. 1.7**).

Fig. 1.7 Indicatore sintetico di qualità ambientale Censis-Accredia
(valore massimo dell'indicatore = 100)



Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Ad avere maggiormente contribuito alla crescita di questo indicatore sintetico tra il 2005 ed il 2009 è stato l'aumento della percentuale di consumi di energia derivanti da fonti rinnovabili, l'incremento del numero di famiglie per le quali è disponibile il servizio di raccolta

differenziata di rifiuti, la spesa procapite per l'ambiente, l'incremento della quota di raccolta differenziata di rifiuti nei comuni capoluogo, l'incremento della percentuale di comuni capoluogo con autorizzazioni di zonizzazione acustica.

Marcata risulta la sperequazione dell'indice sintetico di qualità ambientale tra le regioni. La prima per comportamenti virtuosi risulta essere la Valle d'Aosta. Segue già a distanza il Trentino-Alto Adige e poi, con un nuovo *gap* abbastanza ampio, le altre regioni. Relativamente all'aspetto della qualità ambientale, le regioni meridionali non sono sempre in fondo alla classifica (**tab. 1.4**).

Tab. 1.4 Indicatore sintetico di qualità ambientale Censis-Accredia, dettaglio regionale

Regioni	Indicatore 2009_10	Rango	Differenza ranghi 2005-2009/10
Valle d'Aosta	100	1	0
Trentino-Alto Adige	82	2	0
Molise	74	3	1
Abruzzo	71	4	2
Basilicata	68	5	-2
Umbria	67	6	-1
Friuli Venezia Giulia	66	7	1
Sardegna	66	8	-1
Marche	64	9	0
Emilia-Romagna	56	10	3
Veneto	54	11	3
Toscana	52	12	0
Calabria	50	13	-3
Piemonte	49	14	-3
Liguria	47	15	0
Sicilia	45	16	1
Lombardia	43	17	-1
Puglia	40	18	0
Campania	39	19	0
Lazio	29	20	0
Italia	48,7		

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat, Ministero Ambiente

La forte sperequazione in questo caso va spiegata. La Valle d'Aosta presenta indicatori molto elevati, ben al di sopra della media nazionale; essa rappresenta certamente un esempio virtuoso, ma irraggiungibile, per il momento, dalle altre aree del Paese.

Le regioni che si pongono nella parte alta e mediana della classifica, a distanza dalla prima posizione, non necessariamente presentano situazioni critiche.

1.3. SGQ per il miglioramento delle performance

Al fine di approfondire gli effetti della certificazione di qualità sulle dinamiche del sistema produttivo si è proceduto al confronto dei dati di bilancio di due campioni, ciascuno composto da 1.000 imprese, il primo dotato di certificazione ISO 9001 ed il secondo senza³.

I dati di bilancio di 1.000 imprese certificate confermano l'idea secondo la quale i Sistemi di Gestione per la Qualità favoriscono la razionalizzazione di alcuni processi aziendali, pur con molti distinguo. Diviene, così, possibile comprendere meglio sia le *potenzialità che i limiti di tale strumento*. In particolare, lo schema di seguito riportato indica gli ambiti per i quali le imprese certificate mostrano indicatori migliori delle non certificate e gli ambiti verso i quali la certificazione sembra aver un effetto neutrale (**fig. 1.8**).

Fig. 1.8 Effetti della certificazione ISO 9001 attraverso i dati di bilancio



Fonte: elaborazione Censis su banca dati Aida

Nel confronto tra i due campioni, in sostanza, le imprese che dispongono di certificazione di qualità mostrano nel tempo migliori *performance* per ciò che concerne:

- a) i livelli di redditività del capitale, degli investimenti e del fatturato;

³ Il campione delle imprese non certificate, qui preso in considerazione, rispecchia le caratteristiche strutturali (classe di addetti e distribuzione geografica) dell'universo rappresentato dalle oltre 90.000 aziende certificate in Italia. Si sono utilizzati campioni di imprese (società di persone o di capitali) operanti nel mercato per tutto il periodo compreso tra il 2003 ed il 2010 in modo che i dati fossero confrontabili, per ciascun campione, nel tempo.

- b) gran parte degli aspetti legati alla gestione corrente, sia nella componente di formazione di liquidità operativa che nella gestione delle scorte e dei crediti commerciali.

Viceversa, le imprese certificate mostrano risultati relativamente meno brillanti per ciò che concerne due aspetti:

- a) gli equilibri finanziari, ovvero la disponibilità di liquidità ed il suo costo;
- b) le misure di produttività.

Resta aperta l'interpretazione di tali dati. Non vi è la certezza assoluta che la certificazione migliori realmente alcuni degli aspetti gestionali delle imprese, tuttavia *il ripetersi nel tempo di alcuni fenomeni positivi sembrerebbe dimostrare che lì dove l'azienda dispone di un sistema per la qualità ben costruito, le probabilità di innalzamento dell'efficienza di alcune funzioni sono maggiori*. Peraltro, la neutralità che l'SGQ sembra avere sulla gestione della liquidità potrebbe essere dettata dal fatto che la stessa dipende non tanto dal miglioramento delle condizioni interne all'impresa, quanto da fattori esterni quali la maggiore o minore accessibilità al credito bancario ed il costo del denaro.

Per ciò che concerne le *misure di redditività* è possibile constatare come il campione di imprese certificate ISO 9001 presenti, negli anni considerati, quasi sempre valori superiori al campione di confronto, eccetto che per l'incidenza degli oneri sui proventi extragestione (**tab. 1.5**), il che peraltro non necessariamente dovrebbe rappresentare un problema, in quanto minore è l'incidenza sulla gestione extracaratteristica maggiore è il rendimento di tale gestione.

Particolarmente consistente risulta la differenza tra imprese certificate e non relativamente ad alcune misure di redditività, quali il capitale prima delle tasse sul valore delle vendite, il Roi ed il Roe. Per alcuni anni tra i due campioni la differenza supera i 5 punti.

Infine, i dati raccolti ed estratti con metodo casuale mostrano un deterioramento degli indici in entrambi i campioni nel momento dell'avvio della crisi, ovvero nel 2008, tuttavia tale deterioramento appare meno accentuato tra le imprese con certificato ISO 9001 e più marcato tra le aziende non certificate.

Tab. 1.5 Confronto degli indici di redditività tra imprese con certificazione ISO 9001 e imprese non certificate, 2003-2010

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
<i>Imprese certificate ISO 9001</i>								
EBITDA/Vendite (%)	10,9	12,09	11,41	12,24	11,85	12,56	12,46	10,81
Redditività del totale attivo (ROA) (%)	3,93	3,74	5,29	6,34	5,6	5,33	5,05	3,35
Redditività del capitale investito (ROI) (%)	6,22	5,22	6,91	8,01	7,7	6,65	7,46	5,97
Redditività delle vendite (ROS) (%)	4,96	5,25	6,15	7,07	6,37	6,5	6,02	4,12
Redditività del capitale proprio (ROE) (%)	6,99	3,2	6,99	11,9	9,74	9,12	7,73	-2,54
Incid. oneri/Proventi extrag. (%)	0,04	0,04	0,02	0,02	0,03	0,03	0,03	0,01
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
<i>Imprese non certificate</i>								
EBITDA/Vendite (%)	7,69	9,71	8,78	8,72	13,05	9,73	17,96	11,53
Redditività del totale attivo (ROA) (%)	0,33	0,48	0,44	0,5	1,84	1,05	2,49	1,26
Redditività del capitale investito (ROI) (%)	0,1	0,18	0,12	0,15	1,12	0,52	2,39	2,22
Redditività delle vendite (ROS) (%)	3,97	2,58	5,22	5,07	6,86	6,01	6,13	8,41
Redditività del capitale proprio (ROE) (%)	-1,46	-0,84	1,26	2,72	6,63	6,59	4,99	2,48
Incid. oneri/Proventi extrag. (%)	0,06	0,02	0,03	0,02	0,02	0,04	0,02	0,02

Fonte: elaborazione Censis su banca dati Aida

Sulla gestione corrente permangono differenze interessanti tra i due campioni considerati specie per gli indici che riguardano la gestione del circolante operativo. Ad esempio, la rotazione del capitale investito e del circolante lordo è generalmente maggiore nelle aziende con certificazione di qualità, quasi ad indicare livelli di *business* mediamente più alti e intensi rispetto ad imprese non certificate (**tab. 1.6**). Può naturalmente trattarsi di pura casualità, tuttavia dai dati si deduce che le aziende con uno schema ISO 9001 rivelano un dinamismo maggiore di aziende non certificate. Minore è invece la differenza per ciò che riguarda un aspetto importante, ovvero la durata di debiti e crediti commerciali. Sul primo aspetto sembrano fare meglio le aziende non certificate, sul secondo fanno meglio quelle certificate, con un distacco comunque basso.

Anche sulla giacenza delle scorte, il ciclo delle aziende certificate risulta mediamente più lungo.

Tab. 1.6 Confronto degli indici della gestione corrente tra imprese con certificazione ISO 9001 e imprese non certificate, 2003-2010

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
<i>Imprese certificate ISO 9001</i>								
Rotaz. cap. investito (volte)	0,7	0,62	0,78	0,85	0,81	0,76	0,79	0,77
Rotaz. cap. cir. lordo (volte)	1,29	1,17	1,39	1,44	1,41	1,36	1,46	1,47
Incidenza circolante operativo (%)	28,57	34,29	25,16	26,48	26,86	25,63	24,7	24,93
Giac. media delle scorte (gg)	46,19	56,62	50,04	49,87	50,32	46,6	51,43	55,59
Giorni copertura scorte (gg)	87,86	95,48	83,27	85,16	91,27	91,33	93,53	94,54
Durata media dei crediti al lordo IVA (gg)	106,71	120,95	98,36	101,25	107,76	102,64	100,75	94,58
Durata media dei debiti al lordo IVA (gg)	128,74	140	113,04	117,58	125,92	130,58	126,14	132,77
Durata Ciclo Commerciale (gg)	65,83	76,43	68,59	68,83	73,11	63,39	68,14	56,35
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
<i>Imprese non certificate</i>								
Rotaz. cap. investito (volte)	0,08	0,07	0,08	0,09	0,18	0,17	0,15	0,14
Rotaz. cap. cir. lordo (volte)	0,3	0,18	0,13	0,14	0,54	0,49	0,37	0,55
Incidenza circolante operativo (%)	14,56	16,79	16,6	10,92	11,68	14,14	9,78	9
Giac. media delle scorte (gg)	33,95	33,43	34,17	30,97	31,49	38,11	38,09	50,65
Giorni copertura scorte (gg)	56,06	55,59	62,42	55,05	54,7	70,09	84,71	92,32
Durata media dei crediti al lordo IVA (gg)	72,86	79,42	79,04	72,59	73,91	82,93	64,34	54
Durata media dei debiti al lordo IVA (gg)	129,76	137,77	133,06	137,64	135,99	141,11	142,45	120,26
Durata Ciclo Commerciale (gg)	-0,84	-2,76	8,4	-10	-7,38	11,91	6,6	26,06

Fonte: elaborazione Censis su banca dati Aida

Su alcuni aspetti operativi, quali la gestione del magazzino e del ciclo commerciale, la differenza di *performance* risulta più sfumata. Ciò che si può dire, tuttavia, è che tra le aziende certificate alcuni indicatori, tra il 2003 e gli anni più recenti, sono notevolmente migliorati, come nel caso della riduzione delle giacenze delle scorte e la durata dei debiti, mentre tale miglioramento non è riscontrabile tra

le aziende prive di certificazione. Infine, il quadro cambia, come detto in precedenza, se si considerano ulteriori aspetti, in particolare il livello di indebitamento e più in generale gli indici di liquidità. Qui se ne considera solo una parte a titolo esemplificativo. Da questo punto di vista, le aziende prive di certificazione presentano rapporti migliori rispetto al campione di confronto, specie per ciò che concerne l'incidenza sul fatturato dei debiti con le banche ed il costo del denaro. È vero anche che le aziende certificate si collocano comunque su valori fisiologici, ma non mostrano *performance* migliori del resto del tessuto produttivo (**tab. 1.7**).

Tab. 1.7 Confronto degli indici di liquidità tra imprese con certificazione ISO 9001 e imprese non certificate, 2003-2010

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
<i>Imprese certificate ISO 9001</i>								
Indice di liquidità	0,91	0,93	0,95	0,94	0,97	0,91	0,96	0,9
Indice di disponibilità	1,29	1,32	1,34	1,31	1,34	1,27	1,31	1,23
Indice di indebitam. a breve	0,69	0,67	0,66	0,7	0,69	0,71	0,66	0,66
Indice di indebitam. a lungo	0,31	0,33	0,34	0,3	0,31	0,29	0,34	0,34
Debiti v/banche su fatt. (%)	19,02	19,32	19,04	18,21	16,32	18,85	20,41	15,06
Costo denaro a prestito (%)	5,04	5,74	8,52	7,96	8,54	5,49	6,81	5,99
Oneri finanz. su fatt. (%)	1,81	2,5	2,89	2,31	2,42	2,29	2,29	3,24
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
<i>Imprese certificate ISO 9001</i>								
Indice di liquidità	2,32	3,65	4,02	1,99	1,95	1,62	1,47	0,7
Indice di disponibilità	2,47	3,79	4,12	2,04	2,13	1,78	1,59	0,79
Indice di indebitam. a breve	0,21	0,18	0,2	0,43	0,35	0,43	0,5	0,57
Indice di indebitam. a lungo	0,79	0,82	0,8	0,57	0,65	0,57	0,5	0,43
Debiti v/banche su fatt. (%)	11,61	12,23	12,91	13,36	18,1	26,83	10,29	9,58
Costo denaro a prestito (%)	3,89	4,75	6,69	14,1	5,72	4,82	15,24	6,32
Oneri finanz. su fatt. (%)	1,06	1,42	1,78	1,71	13,87	11,22	12,23	22,09

Fonte: elaborazione Censis su banca dati Aida

Il medesimo discorso vale per gli indici che misurano la produttività; i dati di bilancio disponibili non provano che lo schema di certificazione consente l'incremento di redditività del personale ed un innalzamento di efficienza da questo punto di vista (**tab. 1.8**).

Anche in questo caso, però, occorre fare dei distinguo. La differenza sostanziale tra i due campioni riguarda solo i ricavi pro-capite: le aziende non certificate, effettivamente, riescono ad essere più produttive o meno *labour intensive*. Per gli altri due indicatori considerati, ovvero il valore aggiunto pro-capite ed il costo del lavoro, le differenze sono minime.

Tab. 1.8 Confronto degli indici di produttività tra imprese con certificazione ISO 9001 e imprese non certificate, 2003-2010

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
<i>Imprese certificate ISO 9001</i>								
Ricavi pro-capite (Migl./Dip.)	242	204	256	260	252	240	171	209
Valore aggiunto pro-capite (Migl./Dip.)	63	60	66	68	66	65	44	59
Costo lavoro pro-capite (Migl./Dip.)	39	39	39	38	38	38	26	34
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
<i>Imprese non certificate</i>								
Ricavi pro-capite (Migl./Dip.)	301	289	304	309	296	309	240	245
Valore aggiunto pro-capite (Migl./Dip.)	68	69	70	69	79	74	61	66
Costo lavoro pro-capite (Migl./Dip.)	40	38	38	38	36	35	35	32

Fonte: elaborazione Censis su banca dati Aida

Soprattutto quest'ultimo aspetto mette in evidenza come lo schema finalizzato alla gestione (e generazione) di qualità debba essere impostato in modo tale che possa rendere effettivamente più efficiente e migliore l'attività svolta dalle risorse umane. Lo schema di certificazione non dovrebbe solo puntare alla velocizzazione e razionalizzazione delle singole procedure gestionali, ma al migliore svolgimento delle singole mansioni, in modo da tendere verso l'obiettivo di una maggiore produttività.

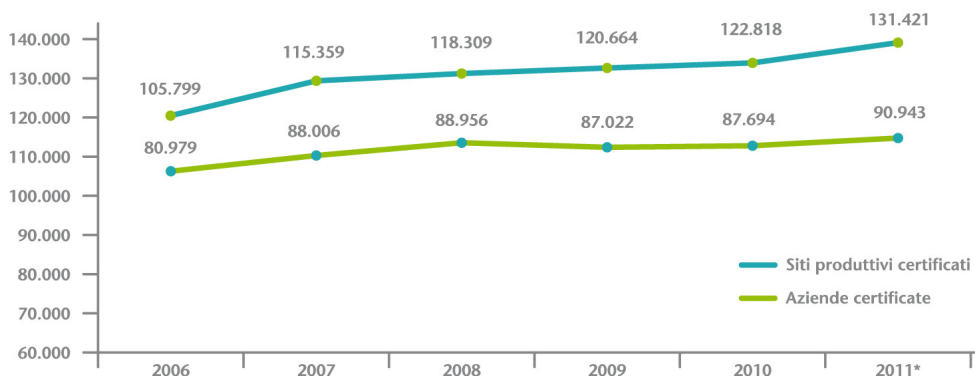
1.4. Da un mercato maturo ad un sistema aperto

Se quanto detto è vero, *occorre tuttavia anche guardare al fenomeno della certificazione di qualità con realismo e poca retorica*; vale la pena di riconoscere che i Sistemi di Gestione per la Qualità non possono essere uno strumento per compensare *in toto* l'indebolimento della capacità competitiva che negli ultimi anni il tessuto produttivo nazionale ha registrato, ma certamente essi aiutano a mantenere salde le posizioni di ampi comparti ancora vitali.

Eppure oggi le aziende con sistemi di gestione certificati ISO 9001 sono poco più di 90.000 ed i siti produttivi certificati superano le 131.000 unità. Il livello di presenza della certificazione ISO 9001 ovviamente è cresciuto costantemente nel tempo, ad indicarne il carattere strategico, ma esso appare per molti versi ancora basso se si tiene conto dell'ampiezza del tessuto produttivo nazionale (**fig. 1.9**). Attualmente si contano poco più di 3 siti produttivi certificati ogni 1.000 imprese attive (**fig. 1.10**). Il dato è cresciuto negli ultimi anni, ma vi è ancora da percorrere una lunga strada.

Il mercato potenziale appare molto ampio se si tiene conto che anche non considerando la grande maggioranza di aziende individuali per lo più di ridotte dimensioni, non sempre adatte allo schema ISO 9001, le società di persone e di capitali sono quasi 2 milioni. Anche volendo restringere al massimo il campo di azione, escludendo la vasta maggioranza di imprese più piccole, con meno di 10 addetti, quelle che vanno oltre tale dimensione sono quasi 300.000.

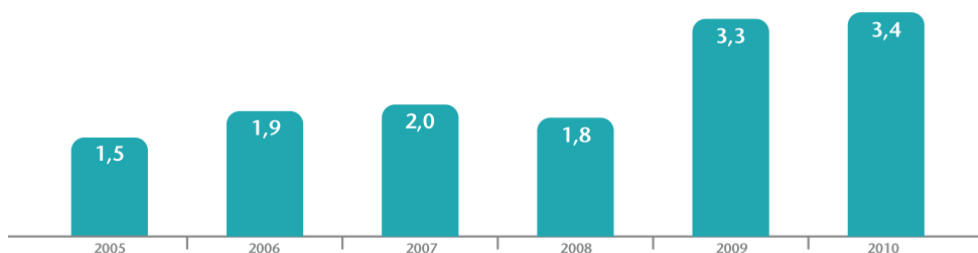
Fig. 1.9 Aziende e siti produttivi certificati ISO 9001 in Italia



*Dati riferiti a giugno 2011

Fonte: elaborazione Censis su dati Accredia

Fig. 1.10 Aziende certificate ISO 9011 per 1.000 imprese attive



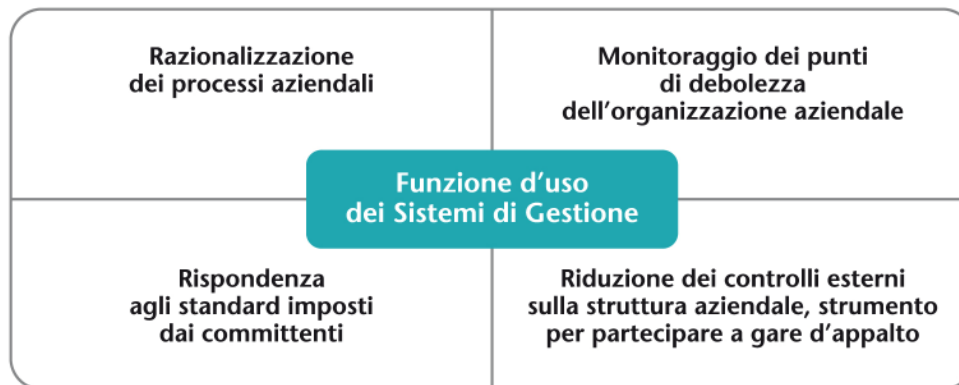
Fonte: elaborazione Censis su dati Accredia

Ciò nonostante il mercato della certificazione di qualità in Italia registra una *crescita* in termini di fatturato, utili e bacino di clientela sempre più ridotti. Se è vero, come emergerà nel dettaglio del secondo capitolo, che il 42% degli Organismi di Certificazione registra attualmente una fase di espansione del mercato, per il restante 58% la situazione è più complessa, caratterizzata da crescita limitata.

Forte è l'impressione che *non si tratti di un mercato saturo* o di imprese miopi e refrattarie al valore strategico della qualità, ma di un *prodotto/servizio maturo* non sempre adatto a bisogni mutevoli. Molti sono i casi di aziende certificate che lamentano una certa disillusione nei confronti dell'ISO 9001 e la relativa facilità con cui essa può essere ottenuta, con il rischio di una perdita di significato di tale strumento.

Eppure va ribadito che il valore aggiunto che le imprese attribuiscono alla certificazione della qualità è tutt'altro che secondario (**fig. 1.11**), come emerge dall'indagine sulle aziende con certificazione ISO 9001 riportata in dettaglio nel terzo capitolo di questo Report. Il 75% del campione di 300 imprese analizzate considera positivi gli effetti generati dal proprio sistema di gestione certificato ed un'ulteriore quota quasi del 16% ne dà un giudizio molto positivo. La quota delle aziende insoddisfatte è pari al 9,7%, decisamente minoritaria, ma da non sottovalutare; anzi è proprio sull'individuazione dei fattori critici che occorrerebbe maggiormente concentrarsi per poter definire linee di *policy* capaci di rivitalizzare l'offerta di certificazione.

Fig. 1.11 Utilità e funzione d'uso della certificazione di qualità secondo l'opinione delle aziende certificate



Fonte: indagine Censis / Accredia / Manageritalia

L'utilità attribuita alla certificazione ha *aspetti multiformi*, la cui comprensione può aiutare a definire politiche atte ad incentivarla ulteriormente. In particolare, la certificazione è vista da molte imprese che ne dispongono come:

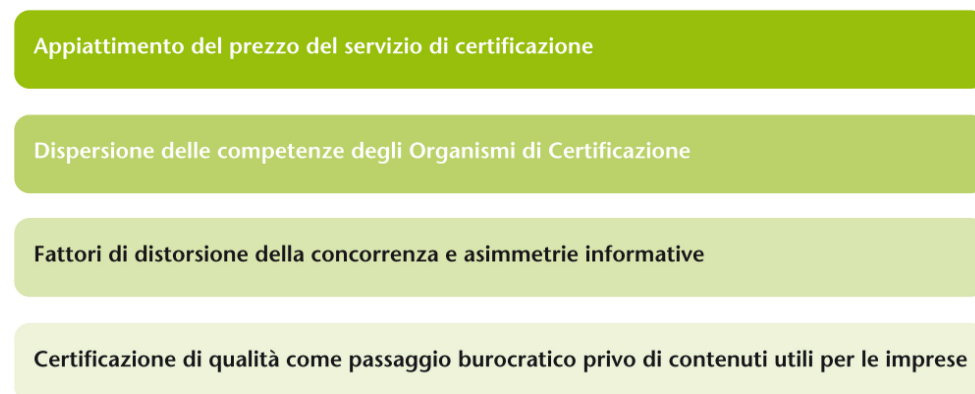
- uno strumento di razionalizzazione dei processi interni e di velocizzazione delle procedure;
- uno strumento attraverso cui monitorare l'organizzazione ed identificare eventuali elementi di debolezza;
- il mezzo per rispondere agli standard produttivi richiesti dai clienti principali ed una garanzia di riconoscibilità sul mercato;
- uno strumento che consente di ridurre i controlli esterni sull'attività dell'impresa e di partecipare a gare d'appalto.

Ai Sistema di Gestione per la Qualità è dunque attribuito il valore intrinseco di leva della crescita. Se lo scenario è quello a cui finora si è fatto riferimento, *è possibile pensare che da un mercato maturo sia possibile ritornare ad un mercato più aperto, fluido e con possibilità di crescita.*

La limitata espansione registrata negli ultimi 5/6 anni va ricercata in fattori differenti, solo in parte attribuibili alle difficoltà del tessuto produttivo, alla limitata spinta agli investimenti ed alla diffusa piccola dimensione delle imprese, che di fatto esclude dal mercato una quota ampia del sistema produttivo nazionale. Vi sono anche questioni connesse alle *strategie attuate dagli Organismi di Certificazione*, al forte livello di concorrenza che spinge ad un appiattimento dei prezzi e, in parte, anche dell'offerta.

I sintomi e le cause che hanno portato rapidamente ad uno *stadio di maturità* l'offerta di certificazione di Sistema di Gestione per la Qualità sono diversi e possono essere sintetizzati come segue (**fig. 1.12**):

Fig. 1.12 Caratteri dello stadio di maturità dello schema di certificazione ISO 9001



Fonte: indagine Censis / Accredia, 2011

- *depotenziamento della leva "prezzo"* – il costo del servizio erogato per il rilascio della certificazione di qualità è ormai fortemente e pericolosamente appiattito verso il basso e rischia di far percepire la stessa certificazione come un servizio a basso valore aggiunto;
- *concorrenza, dispersione e molteplicità dei soggetti operanti* nel mercato della certificazione di qualità – il settore sembra registrare una sperequazione in termini di qualità dell'offerta di servizi di certificazione; basse barriere all'entrata hanno forse consentito a molte piccole strutture di entrare nel mercato con competenze più limitate rispetto agli OdC di più lunga tradizione e dotati di *skill* più qualificati;
- *possibili meccanismi di distorsione della concorrenza* determinati dall'influenza esercitata da soggetti terzi al processo di erogazione del servizio, quali i consulenti che accompagnano ed assistono l'impresa nella fase precedente alle verifiche ispettive necessarie al rilascio della certificazione di qualità;
- *la cogenza*, stabilita dalla normativa nazionale, della certificazione del Sistema di Gestione per la Qualità rappresenta ormai un freno alla crescita qualitativa del settore ed un impedimento al miglioramento degli equilibri concorrenziali.

Molte imprese percepiscono la certificazione prevalentemente come un obbligo per il quale spendere il meno possibile assolvendo solo a questioni di ordine formale, più che come un'opportunità.

Una parte molto ampia degli Organismi di Certificazione percepisce i limiti ed i rischi di tale involuzione del mercato. Sebbene gran parte degli OdC ritenga di godere di elevata reputazione presso il sistema delle imprese, nel contempo è molto diffusa la consapevolezza che:

- tra le imprese certificate subentra con il tempo la disillusione nei confronti di tale strumento;
- la certificazione di qualità venga sempre più vista come un passaggio obbligato per ottenere un certificato necessario ma privo di reale funzione strategica per l'impresa;
- presso i clienti sia diffusa l'idea che basti pagare per ottenere la certificazione.

Le stesse imprese certificate, pur riconoscendo che lo schema ISO 9001 consente un miglioramento delle prestazioni, sono consapevoli che tale strumento con il tempo genera sempre meno valore aggiunto, rischiando in molti casi di essere un semplice passaggio burocratico incapace di stimolare a migliorare la struttura interna e mantenere alta l'attenzione sull'innalzamento di efficienza. Il rischio è, dunque, di depotenziare e quasi di banalizzare uno strumento utile alla competitività del tessuto produttivo, un rischio che non è possibile correre. Come più volte sottolineato in precedenza, in presenza di un tessuto produttivo scarsamente focalizzato sugli investimenti in tecnologia, l'innalzamento della qualità diventa un mezzo essenziale per sopperire a tale debolezza strutturale.

1.5. Per un sistema fluido della certificazione

In un contesto siffatto diventa centrale l'idea di avviare *politiche che portino al riposizionamento dello schema ISO 9001* con una conseguente espansione di tale strumento sul mercato. È bene ribadire che in questa prospettiva sono necessarie azioni *ad hoc* che non possono tuttavia passare per l'offerta di attività di implementazione del Sistema di Gestione per la Qualità poiché la normativa non lo consente, ma attraverso meccanismi di migliore selezione dei clienti, maggiore capacità di ascolto, offerta di *know how* specifico (per settore o filiera di appartenenza del cliente) e servizi complementari di formazione.

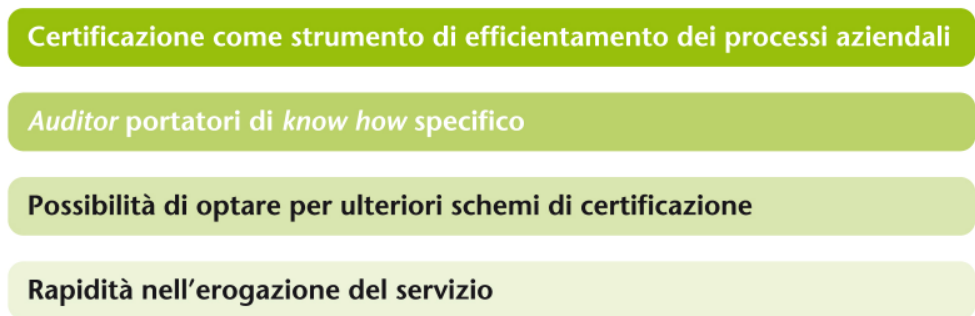
Da un mercato maturo e saturo occorre ritornare ad un mercato aperto al cambiamento, all'innovazione ed all'ascolto del tessuto d'impresa. Un mercato aperto presuppone che l'azione degli Enti di Certificazione sia più fluida, con un maggiore livello di penetrazione dei diversi segmenti del sistema produttivo ed una riorganizzazione del servizio offerto attraverso *l'aggiunta di nuovi contenuti*. Vi sono spazi per un'espansione ulteriore del mercato, tenendo conto di almeno tre parametri essenziali:

- identificando meglio le aspettative delle imprese nei confronti della certificazione dei sistemi di gestione;
- migliorando le strategie di intervento degli Organismi di Certificazione presso le imprese clienti ed attivando processi di razionalizzazione interni;
- rafforzando e promuovendo, di più di quanto non sia stato fatto finora, la *cultura della qualità*.

Relativamente alle aspettative e caratteristiche del servizio di certificazione, le imprese chiedono (**fig. 1.13**):

- a) che il Sistema di Gestione per la Qualità porti ad un innalzamento effettivo dell'efficienza dei processi interni, quindi che il rilascio della certificazione sia preceduto da un *audit* effettivo dell'SGQ, individuandone eventuali debolezze;
- b) *know-how* specifico, ovvero conoscenza approfondita da parte degli *auditor* delle specificità del settore e ancor più dell'eventuale filiera di appartenenza dell'azienda da certificare, dei processi e del *work flow* che solitamente contraddistinguono un settore dagli altri, al fine di adattare il sistema di qualità alle caratteristiche del processo aziendale;
- c) possibilità di optare per ulteriori schemi di certificazione adatti alle esigenze dell'azienda;
- d) rapidità di erogazione del servizio e tempi contenuti nello svolgimento delle attività di verifica.

Fig. 1.13 Aspettative delle imprese rispetto allo schema ISO 9001

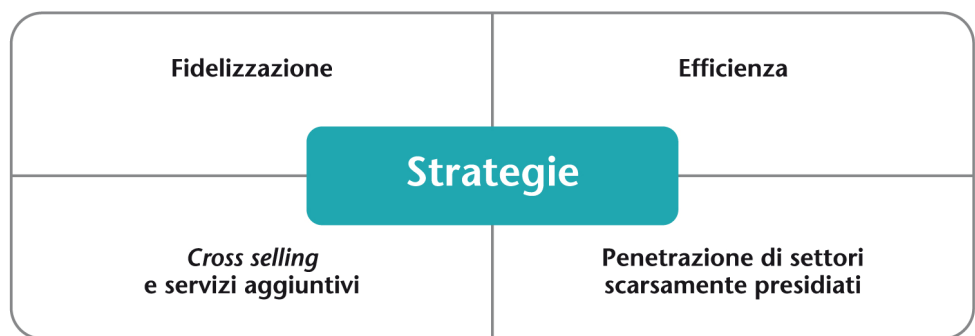


Fonte: indagine Censis / Accredia, 2011

Per ciò che concerne il secondo aspetto, ovvero la ridefinizione delle strategie degli Organismi di Certificazione, occorre ammettere che i margini di manovra non sono molto ampi. Lo schema ISO 9001 presenta un carattere generalista rispetto alla complessità attuale legata alla gestione aziendale. Altri schemi di certificazione hanno un carattere molto più specialistico (es.: sicurezza sul lavoro, sicurezza dei sistemi informatici, qualità ambientale, certificazione di qualità specifica di alcune fasi di lavorazione nel settore industriale) e sembrano suscitare una crescente attenzione.

Eppure, come detto in precedenza, continuare ad investire in sistemi improntati alla qualità e verificarne l'efficacia è un *must* per il tessuto d'impresa, che deve compensare il proprio essere scarsamente *technology intensive*. Le strategie per un processo di riaffermazione del valore dello schema ISO 9001 possono essere identificate in 4 differenti processi e azioni (**fig. 1.14**):

Fig. 1.14 Strategie di riposizionamento dello Schema ISO 9001



Fonte: indagine Censis / Accredia 2011

- l'innalzamento del grado di fidelizzazione è uno strumento utile a stabilizzare una domanda molto fluida, in cui numerose imprese passano da un Ente di Certificazione ad un altro alla ricerca di costi più contenuti. Il 42% delle aziende certificate (come emerge dall'indagine riportata nel terzo capitolo di questo studio) ha già cambiato una volta OdC o pensa di sostituirlo. La fidelizzazione può essere praticata attraverso l'intensificazione di servizi di assistenza al cliente e di un maggiore grado di personalizzazione del servizio, il che equivale ad una maggiore capacità di ascolto del cliente e di identificazione di punti di debolezza della struttura aziendale. Forte e diffusa è la richiesta delle imprese di avere al proprio fianco un Organismo di Certificazione che non solo conosca le problematiche inerenti al settore di appartenenza dell'azienda stessa, ma che proponga a quest'ultima indicazioni esatte sui metodi per il rafforzamento dell'efficienza interna e di innalzamento della competitività. *Ciò, come è noto, non è possibile attraverso una vera attività di consulenza, poiché la norme standardizzate non lo permettono, ma è possibile indicare, in fase di verifica, cosa funziona e cosa non funziona nell'SGQ, il che equivale ad aiutare l'impresa a prendere atto di alcune eventuali debolezze interne;*
- il calo progressivo dei margini derivanti dalla certificazione ISO 9001 e la necessità di riorganizzare le strategie di mercato devono spingere, gioco forza, i principali OdC verso un percorso di razionalizzazione interna e maggiore efficienza, tentando di ridurre i costi interni, migliorando il contatto con i clienti per massimizzare le opportunità di mercato, rafforzando le strategie e la presenza commerciale;
- il *cross selling*, ovvero la proposta di schemi di certificazione aggiuntivi a quello relativo al sistema di qualità, sembra oggi uno degli strumenti più diretti e utili per mantenere saldi i rapporti con le imprese in una logica al contempo propositiva e attiva. Si tratta di un *upgrading* della certificazione del sistema di gestione della qualità, che spinge peraltro l'azienda a mantenere viva l'attenzione sul miglioramento delle *performance* interne e sul rafforzamento dell'efficienza dei processi. Inoltre, l'offerta di servizi aggiuntivi allo schema tradizionale ISO 9001 rappresenta un ulteriore passo nel segno della rivitalizzazione di tale servizio: attività formative offerte ai clienti ed una più intensa focalizzazione, nella fase di verifica, delle debolezze dell'organizzazione aziendale e delle eventuali debolezze dello stesso sistema di gestione della qualità approntato, possono rappresentare un passo importante;

- nuovi spazi di mercato si possono aprire attraverso l'intensificazione dell'offerta di Sistemi di Gestione per la Qualità presso settori oggi scarsamente presidiati, come quello bancario e quello sanitario.

Il terzo passo, strettamente legato alle strategie di rivitalizzazione, è quello di incentivare maggiormente la *cultura della qualità* attraverso processi solo in apparenza sfuggenti. Occorre agire su due leve:

- un dialogo più intenso tra Organismi di Certificazione e singole imprese, il che significa che l'OdC non può limitarsi a verificare l'esistenza o meno di alcuni requisiti, ma deve viceversa offrire alle imprese uno strumento vero finalizzato al miglioramento dell'efficienza interna, calandosi nelle specificità, settoriali ed organizzative, dell'azienda stessa presso cui viene effettuata la verifica;
- attività di formazione presso le strutture certificate, su temi specifici, così come la normativa consente.

1.6. Quattro tesi interpretative del mercato e due scenari paralleli

Il sistema produttivo ha bisogno di *continuare a crescere in qualità*, nonostante i discreti risultati fino ad oggi raggiunti. Le 90.000 imprese che oggi dispongono di un certificato ISO 9001 sono un buon risultato ma sono solo un punto di partenza per un *processo che deve essere più pervasivo*. Nel contempo, appare chiaro che la capacità di penetrazione del mercato da parte degli Organismi di Certificazione oggi è molto più complessa rispetto a quanto accadeva a metà dello scorso decennio. La crisi recente ha peraltro accentuato tale fenomeno.

Occorre portare lo sguardo più avanti, ragionare in prospettiva e capire quali strategie proattive e quali *policy* possono essere utili ad incentivare la diffusione dei Sistemi di Gestione per la Qualità.

Dalle analisi effettuate, soprattutto presso gli Organismi di Certificazione e presso le aziende, emergono alcune interessanti indicazioni utili a definire un quadro per il futuro.

I tratti essenziali della domanda di certificazione di qualità

In primo luogo vale la pena di ribadire che la larga maggioranza della aziende certificate analizzate in questo rapporto esprimono un giudizio positivo nei confronti della certificazione stessa, considerata come uno strumento utile a razionalizzare i processi interni. Il valore intrinseco di tale strumento viene affermato nella sua pienezza. Il 66% delle aziende, inoltre, ritiene che l'Ente di Certificazione fornisce sempre indicazioni utili al miglioramento della struttura ed il 58% considera i certificatori competenti e preparati.

Questo elevato livello di gradimento non è però sufficiente a frenare l'avanzare dello stadio di maturità che da tempo caratterizza l'ISO 9001, con prezzi al ribasso ed un incremento marginale decrescente della domanda. Pesa la percezione dello strumento che, agli occhi di molte imprese utilizzatrici, giunge rapidamente ad obsolescenza. Come si evidenzierà nel terzo capitolo, il 67% delle aziende contattate indica che con il tempo interviene una certa disillusione nei confronti della certificazione di qualità. Inoltre, quasi il 42% del campione contattato ha già cambiato o intende cambiare Ente di Certificazione, alla ricerca di prezzi sempre più bassi o di competenze più specifiche. Sono poche le imprese che intendono abbandonare del tutto l'ISO 9001, ma il tasso di passaggio da un certificatore ad un altro rivela una certa insoddisfazione, il che non rende forte il settore della certificazione.

Occorre recuperare la capacità di dialogo con le imprese e capire cosa può rivitalizzare i Sistemi di Gestione per la Qualità.

Le tesi interpretative

Dai dati raccolti emergono quattro tesi sui cui impostare una strategia di riposizionamento. In particolare:

- a) *la qualità nasce da una spiccata capacità relazionale della stessa impresa*, che deve approntare il proprio sistema di gestione ascoltando il cliente ed i fornitori, come ha indicato più del 90% del campione di aziende. I Sistemi di Gestione per la Qualità devono, dunque, tenere conto dei legami a monte e a valle della produzione, il che equivale a dire che essi devono essere profondamente adattati all'agire quotidiano effettivo delle singole imprese e devono nascere da una capacità di ascolto dei soggetti esterni che ruotano intorno ad esse. La qualità non è dunque un pacchetto standard vendibile a chiunque ne faccia richiesta, ma uno strumento flessibile e adattabile;

- b) *la qualità è un diritto dei clienti ed un dovere dell'azienda*, come sottolinea la totalità delle aziende intervistate, il che significa che essa dovrebbe essere una *forma mentis* attraverso cui si declina l'agire quotidiano del *management*; almeno tra le imprese di maggiori dimensioni, in cui sono presenti figure di tipo manageriale, il livello di attenzione nei confronti del SGQ è elevato, la capacità potenziale di penetrazione del mercato è molto alta ed occorre, quindi, comprendere come rivitalizzare uno strumento che oggi presenta alcuni aspetti critici;
- c) *capacità di realizzare un'analisi seria dell'impresa, specializzazione e competenza relativi al settore o alla filiera di appartenenza dell'azienda da certificare* sono i fattori a cui principalmente i clienti guardano nella scelta di un Organismo di Certificazione. In una parola, il possesso di uno specifico *know-how* vale molto di più della possibilità di praticare un prezzo contenuto;
- d) semplificazioni amministrative per le imprese certificate, incentivi e la riduzione degli obblighi burocratici legati all'ottenimento dell'ISO 9001 rappresentano dei fattori, quasi tutti a costo zero, che potrebbero rendere più appetibile la certificazione di qualità.

Gli scenari

Il percorso di riposizionamento sul mercato delle attività di certificazione di qualità potrebbe muoversi lungo due linee differenti, che devono correre in parallelo. Sono individuabili due scenari così sintetizzabili:

- a) è auspicabile che il settore composto dagli Enti di Certificazione sia sottoposto ad un processo spontaneo di razionalizzazione, anche, ma non solo, attraverso l'aggregazione, ove possibile, e la diversificazione dell'offerta. Relativamente a quest'ultimo aspetto, la prassi del mercato mostra come sia pagante la specializzazione settoriale dell'Ente di Certificazione, tale da garantire un elevato livello di *know-how* al quale i *top client*, e non solo essi, sembrano particolarmente attenti. Sarebbe anche auspicabile pensare all'abolizione della *mandatorietà*, ovvero del carattere obbligatorio di fatto della certificazione per la qualità in taluni contesti (come quello della partecipazione a gare d'appalto nel settore pubblico). Molti sono gli Enti di Certificazione convinti che l'abrogazione di tale obbligatorietà genererebbe una domanda ed un'offerta più selettiva, con un conseguente recupero di valore (anche dal punto di vista dei margini praticabili);

b) occorre operare nel senso della rivitalizzazione della certificazione per la qualità attraverso;

1. la *riqualificazione dell'offerta*, puntando sull'intensificazione della capacità di ascolto dell'Ente di Certificazione e non sulla proposta di pacchetti standard, evitando così che le imprese percepiscano la certificazione come un semplice passaggio burocratico, peraltro acquistabile a basso prezzo;
2. la valorizzazione dell'eventuale specializzazione dell'Ente di Certificazione in un determinato settore produttivo e/o in una filiera;
3. lo sviluppo del *cross selling*, ovvero la proposta di altri schemi di certificazione oltre a quello ISO 9001;
4. lo sviluppo e l'intensificazione della "linea formazione", ovvero delle attività formative specifiche che, secondo la normativa vigente, gli Enti di Certificazione possono erogare.

In particolare, i margini per la rivitalizzazione del Sistema di Gestione per la Qualità certificato non sono molto ampi. Occorre in questo caso tutto l'impegno degli Organismi di Certificazione, ma anche un processo di semplificazione e chiarimento di alcune norme che sono alla base della certificazione, oltre che un'azione di controllo da parte dell'Ente di Accreditamento, ovvero Accredia.

2. STRATEGIE, POSIZIONAMENTO E DINAMICHE DI MERCATO NELLA VISIONE DEGLI ORGANISMI DI CERTIFICAZIONE

Gli Organismi di Certificazione ed Ispezione accreditati da Accredia sono in totale 168. L'indagine cui di seguito si fa riferimento è stata svolta nei confronti di 87 Organismi di Certificazione accreditati per il rilascio della certificazione dei Sistemi di Gestione per la Qualità e di 39 Organismi di Certificazione riconosciuti da Accredia sempre per lo stesso schema di accreditamento, ossia organismi accreditati da Enti stranieri ma che operano anche in Italia in virtù di tale riconoscimento. Le risposte ottenute sono 102.

Dai dati raccolti emerge un quadro che permette di definire le evoluzioni in atto e di cogliere la portata dei cambiamenti che interessano un settore relativamente giovane, ma già parte integrante delle dinamiche del tessuto produttivo nazionale.

Le informazioni raccolte in questa parte del Rapporto – attraverso un'apposita indagine con questionario strutturato compilato dai vertici dei principali Enti di Certificazione – consentono innanzitutto di avere un'idea dell'attuale stato di salute del settore in Italia, ricavandone un'immagine positiva, tuttavia non priva di elementi critici. L'analisi approfondisce tematiche quali le strategie di posizionamento di mercato, le possibili evoluzioni dei principali schemi di certificazione, i rapporti con i clienti principali e le leve utilizzabili per attivare più intensi processi di fidelizzazione.

Al di là dei meriti e degli aspetti più rassicuranti, senza dubbio prevalenti, è possibile cogliere una serie di campanelli d'allarme, di segnali che inducono cautela e che si concretizzano in fenomeni di disaffezione o disinteresse da parte di attuali o potenziali utenti, oppure in talune pratiche fortunatamente minoritarie e poco diffuse, ma che rischiano di erodere il prestigio e la professionalità che costituiscono le credenziali fondamentali del sistema italiano della certificazione di qualità. Al legislatore, ad Accredia e all'Ente di Normazione (l'UNI) spetta il compito di raccogliere le preoccupazioni provenienti dagli Organismi di Certificazione, prevedendo misure adeguate a tutelarne e rilanciarne il ruolo e il contributo che essi apportano al miglioramento del sistema economico del Paese.

2.1. Congiuntura duale

Il settore della certificazione è stato interessato, nel corso dell'ultimo decennio, da un processo di trasformazione, con l'ingresso di molteplici strutture di modeste dimensioni – spesso iperspecializzate in talune nicchie di mercato – che si affiancano a imprese di più lunga tradizione e ad importanti realtà multinazionali, le quali detengono una quota di rilievo del portafoglio di aziende italiane certificate.

Molto diversificate sono le chiavi di lettura che vengono utilizzate per interpretare la situazione complessiva del comparto, così come differente è il posizionamento sul mercato che contraddistingue oggi gli oltre 100 Organismi di Certificazione oggetto d'indagine. Non è quindi semplice esprimere un giudizio univoco e condiviso, definitivo e valido per tutti i soggetti operanti nel settore, in merito a quale sia lo stato di salute attuale, l'attuale congiuntura economica.

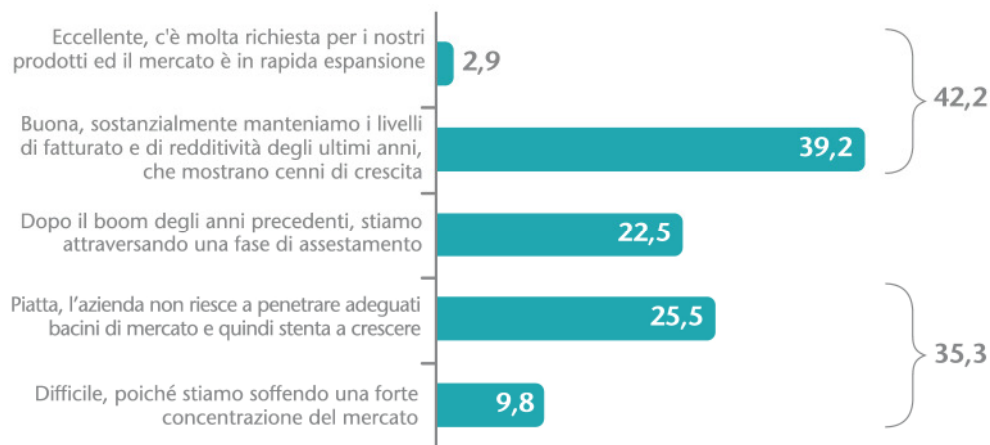
In base all'esperienza specifica, alla storia concreta dei diversi Organismi di Certificazione, si possono delineare essenzialmente tre profili differenti, tre modi diversi di essere soggetti certificatori.

Innanzitutto si può cogliere una percezione diametralmente opposta tra quanti sostengono che, nonostante tutto (nonostante la crisi generale, nonostante i periodi di recessione, nonostante la crescente diffidenza da parte delle aziende, nonostante la diffusa sensazione che si tratti di uno strumento piuttosto maturo), il mercato della certificazione nel suo complesso è ancora solido e gode di buona salute e quanti al contrario stentano a crescere, vedono restringersi i possibili margini di manovra e addirittura – in non pochi casi – stanno soffrendo per via di una forte contrazione del mercato (**fig. 2.1**):

- il 42,1% dei rispondenti definisce buono o addirittura eccellente il proprio attuale posizionamento sul mercato;
- il 35,5% soffre invece per una situazione che, quando non viene definita espressamente difficile, resta comunque stagnante, piatta, priva delle necessarie prospettive di crescita.

Come si può notare, pur in presenza di due visioni diametralmente opposte, entrambe largamente condivise tra gli operatori, la bilancia nel suo complesso tende verso il segno positivo. Il differenziale tra organismi che ritengono di trovarsi in una situazione congiunturale favorevole e quanti invece dichiarano di affrontare una fase negativa è pari a 7 punti percentuali.

Fig. 2.1 Congiuntura di mercato degli Organismi di Certificazione (val. %)



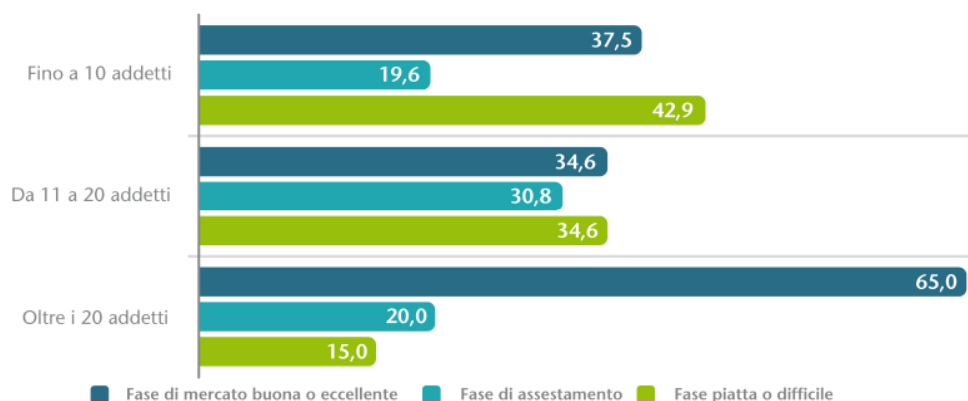
Fonte: indagine Censis / Accredia, 2011

A ben guardare, tuttavia, né una visione né l'altra può sintetizzare in maniera adeguata la rappresentazione dell'attuale situazione del settore. A descrivere meglio quanto sta avvenendo per la certificazione nel suo complesso, in Italia, è piuttosto una quota ancora minoritaria, benché significativa, di organismi: una quota composta dal 22,5% di soggetti certificatori per i quali, *dopo il boom degli anni precedenti, si sta attualmente attraversando una fase di assestamento*.

Vale la pena osservare come il posizionamento competitivo sia fortemente correlato alle dimensioni dell'Organismo di Certificazione. Sono infatti le strutture più piccole a soffrire maggiormente l'attuale fase di contrazione del mercato (**fig. 2.2**):

- è circa il 43% degli Organismi di Certificazione con meno di 10 addetti a definire negativa (piatta o difficile) la propria situazione, mentre soltanto il 37,5% di questa componente numericamente maggioritaria di soggetti accreditati continua a crescere, tra l'altro a ritmi non particolarmente elevati;
- per contro, tra le realtà tendenti alla medio-grande dimensione operanti nel settore la situazione è positiva, tanto che il 65% si colloca in una fase espansiva del *business*. Si può notare come sia soltanto il 15% di chi rientra in tale categoria a trovarsi in una situazione nella quale si faticano a trovare prospettive di crescita, situazione che in ogni caso nessuno dei soggetti più strutturati definisce realmente difficile.

Fig. 2.2 L'attuale congiuntura di mercato degli Organismi di Certificazione
(val. % per classe d'addetti)



Fonte: indagine Censis / Accredia, 2011

2.2. Strategie proattive per un'offerta matura

Benché siano molto diversi tra loro per struttura, specializzazioni ed esperienza, pressoché tutti i soggetti operanti nel settore della certificazione per la qualità tentano di perseguire una precisa strategia di mercato; sono poche le strutture che si muovono senza avere un preciso *target* di riferimento o senza un esplicito schema di azione. A seconda dei casi, le strategie fanno perno sulla *customer satisfaction*, quindi sul tentativo di rispondere in modo calibrato a specifiche esigenze del cliente, o sono finalizzate alla costante ricerca di nuovi *target* commerciali oppure all'estensione della gamma di prodotti e servizi offerti. Gran parte degli Organismi di Certificazione, dunque, evita di adattarsi semplicemente ad eventi o situazioni esterne, e cerca invece di acquisire una visione approfondita del mercato, quasi sempre con la consapevolezza dei limiti a processi di ulteriore espansione che attualmente mostra il mercato italiano.

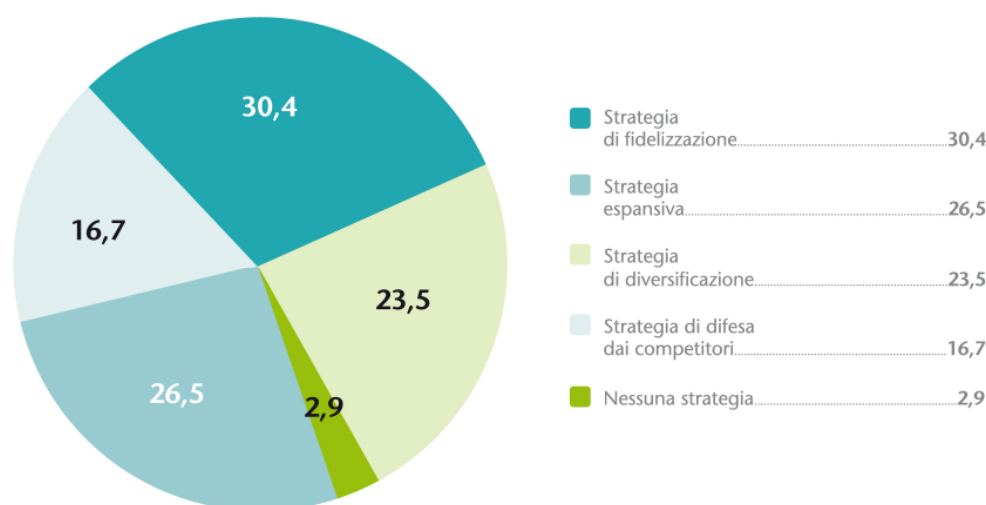
Sono essenzialmente tre gli approcci caratterizzanti (**fig. 2.3**):

- vi è, innanzitutto, il 30% del campione che focalizza l'attenzione sulla *fidelizzazione del cliente*, non limitandosi all'atto formale della certificazione ma offrendo indicazioni su come sia possibile riorganizzare e migliorare l'attività aziendale. La finalità prevalente di tali organismi è di mantenere rapporti molto stretti con i clienti

offrendo servizi adattabili alle specifiche esigenze delle imprese, proponendo più schemi di certificazione oltre quello riguardante il sistema di qualità.

È senza dubbio questa la componente in grado di apportare il maggiore valore aggiunto sostanziale all'atto della certificazione di qualità;

Fig. 2.3 Strategia di mercato adottata dagli Organismi di Certificazione (val. %)



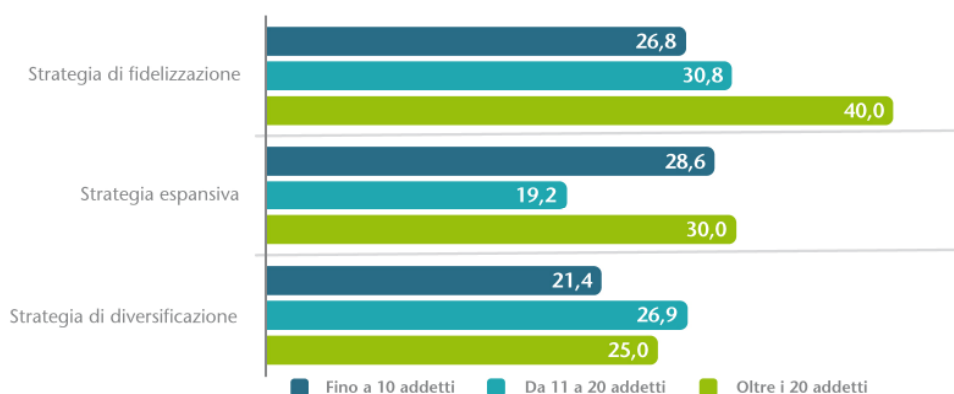
Fonte: indagine Censis / Accredia, 2011

- un approccio apparentemente opposto ma altrettanto diffuso (contraddistingue il 26,5% del campione) vede i soggetti analizzati privilegiare una *strategia di tipo espansivo*. Si potrebbe sostenere, in via di prima approssimazione, che si tratti di Organismi di Certificazione che fanno leva essenzialmente sulla quantità, finalizzando la propria attività ad un rapido allargamento del mercato di riferimento, puntando soprattutto ad un consistente incremento del numero di clienti e del fatturato aziendale, anche e soprattutto agendo sul prezzo. In questo caso, tuttavia, la professionalità del servizio è solitamente salvaguardata, dal momento che – come si vedrà – proprio la professionalità e la reputazione di un Organismo di Certificazione rappresentano il primo fattore competitivo di successo a cui le imprese clienti fanno riferimento;

- un ulteriore 23,5% di strutture ha invece come priorità *la diversificazione degli schemi, utilizzando la certificazione per la qualità come apripista, per poi estendere la gamma dell'offerta* attraverso una serie di prodotti più innovativi e rispondenti alle specifiche esigenze dei clienti.

Il grado di strutturazione dell'Organismo di Certificazione è una variabile che incide in maniera considerevole anche sull'adozione di uno specifico approccio di mercato. In tal senso, si possono cogliere due elementi d'interesse (**fig. 2.4**):

Fig. 2.4 Principali strategie di mercato adottate dagli Organismi di Certificazione (val. % per classe d'addetti)



Fonte: indagine Censis / Accredia, 2011

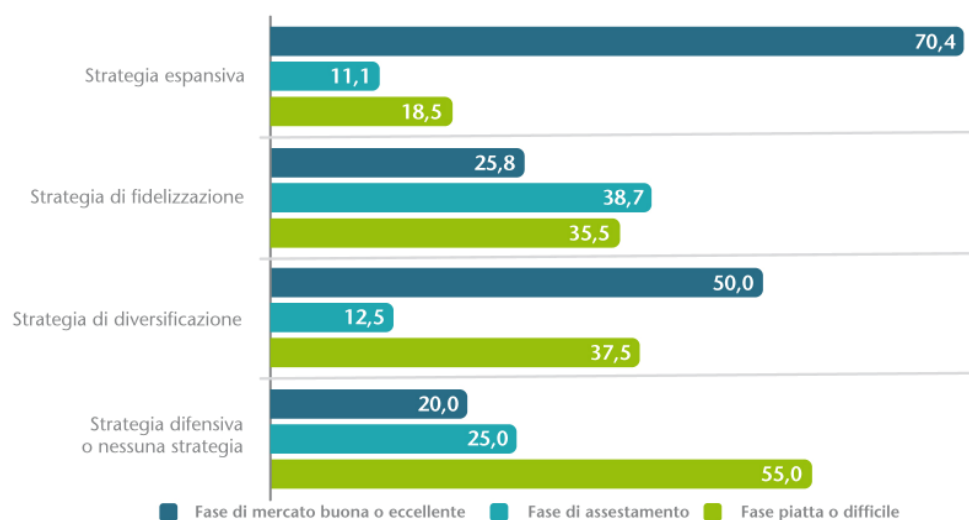
- da un lato, l'approccio volto a prediligere una strategia di fidelizzazione del cliente è tanto più diffuso quanto più grande e strutturato è l'Organismo di Certificazione;
- dall'altro, a perseguire una strategia espansiva sono tanto le realtà più grandi, *leader* del mercato della certificazione e capaci di sostenere strategie d'investimento coerenti e volte a penetrare aree di mercato nuove e non ancora presidiate, quanto le micro-realtà che, per sopravvivere, hanno la necessità di operare con clienti diversi, sia per settore che per dimensioni, magari in aree di mercato ristrette (locali), spesso con un approccio *low cost*, optando per soluzioni particolarmente aggressive.

Soltanto una quota contenuta di Organismi di Certificazione, inferiore al 17% del campione, si limita a giocare sulla difensiva temendo di perdere il proprio posizionamento e cercando quindi di concentrare gli sforzi sul mantenimento dell'attuale clientela, guardando ai competitori ma non sviluppando strategie innovative e

significativamente originali. Un residuale 2,9% è invece ad oggi privo di qualsiasi strategia di mercato.

Quelle che si limitano a difendersi o sono attualmente sprovviste di strategia rappresentano le realtà che soffrono le maggiori difficoltà: è soprattutto per loro che la congiuntura economica appare più difficile (**fig. 2.5**). *A crescere maggiormente sono invece i soggetti che adottano una strategia espansiva, ovvero finalizzata a soppesare il rapporto qualità/prezzo, cercando clienti nuovi e praticando spesso prezzi molto contenuti: ben il 70% di chi adotta una strategia espansiva si trova in una fase positiva e di crescita del mercato di riferimento. A trovarsi in una fase di assestamento dopo la forte crescita del periodo precedente sono soprattutto gli Organismi di Certificazione che puntano su una fidelizzazione del cliente, mentre chi sceglie la via della diversificazione solitamente tende ad ottenere risultati più polarizzati: positivi o negativi.*

Fig. 2.5 L'attuale congiuntura di mercato degli Organismi di Certificazione (val. % per strategia adottata)



Fonte: indagine Censis / Accredia 2011

Detto in altri termini sembra che:

- la strategia espansiva e quella di diversificazione siano attualmente le più efficaci, in grado di elevare le probabilità di miglioramento delle *performance* in termini di crescita del fatturato;
- meno evidente è la correlazione tra le strategie di fidelizzazione e le possibilità di crescita degli Organismi di Certificazione; si ha

l'impressione infatti che il *tasso di ritorno* di questo tipo di strategia sia attualmente ridotto rispetto ad azioni di espansione *tout court* e di diversificazione;

- c) infine, chi adotta una strategia di difesa o non ha una specifica strategia di mercato si trova per lo più in una fase di ridimensionamento del mercato. I due fatti sono strettamente collegati, ovviamente; in alcuni casi alcune imprese non hanno una chiara strategia perché il mercato è in crisi, in altri casi il mercato si presenta difficile da presidiare proprio per la mancanza di una strategia specifica.

I dati sugli orientamenti strategici consentono due prime considerazioni sullo stato del settore. In primo luogo in questo momento emerge una forte parcellizzazione di strategie di mercato. Non vi è un orientamento prevalente e, soprattutto, nessuna strategia forte (come quella focalizzata sulla personalizzazione del servizio o sulla diversificazione dell'offerta) sembra avere un primato sulle altre. Il mercato appare, pertanto, piuttosto frastagliato e forse nessun operatore riesce in questo momento ad esprimere un vero potere di mercato, viceversa la maggioranza si adatta alle situazioni, spesso utilizzando la leva del prezzo pur di mantenere salde le proprie posizioni ed il portafoglio clienti. Quanto detto è la diretta conseguenza *di un mercato abbastanza saturo*, in cui l'ampliamento delle quote di mercato appare in questo momento piuttosto complicato anche per un atteggiamento di scarsa empatia delle singole imprese nei confronti delle strutture di certificazione di qualità. Tuttavia la situazione non appare del tutto critica, se è vero che chi cerca di *agire sulle quantità* cresce più di chi opera attraverso percorsi di selezione e fidelizzazione della clientela. Probabilmente la soluzione più efficace è nel mezzo, ovvero in un *mix di strategie espansive accompagnate dall'offerta di ulteriori schemi di certificazione* oltre che da una visione dei punti di debolezza dell'azienda, in modo da avviare anche percorsi di fidelizzazione nel rispetto, ovviamente, della normativa. Chi intende investire in strategie proattive, dotandosi di un'adeguata rete commerciale, riesce ancora ad espandere il proprio raggio d'azione: ciò richiede forse più impegno, più capacità e più risorse che nel passato, ma è un obiettivo possibile da raggiungere.

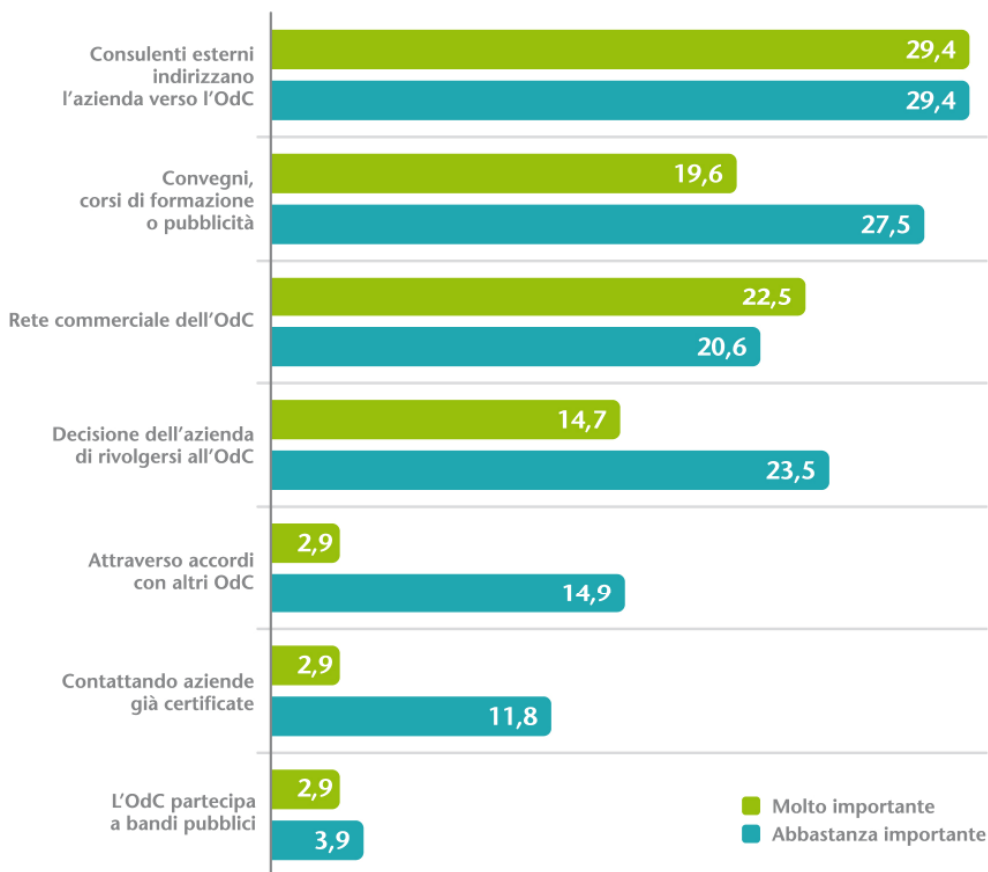
2.3. I canali di accesso e di fidelizzazione del mercato

I canali attraverso i quali gli Organismi di Certificazione attuano un'azione di presidio del mercato rivestono ovviamente un'importanza strategica ed appaiono attualmente molto diversificati. Dai dati disponibili non emerge una *via maestra* prevalente. Appare evidente, in particolare, un *mix* tra interventi diretti da parte degli Organismi di Certificazione e spontaneismo delle aziende che vi si rivolgono (**fig. 2.6**). In particolare:

- i consulenti che assistono le imprese nel percorso per l'ottenimento della certificazione di qualità restano il veicolo più importante, immediato e più efficace per fare incontrare l'offerta con la domanda di certificazione;
- i convegni, corsi di formazione e pubblicità rappresentano un canale efficace, grazie al quale quasi la metà del campione (il 47%) riesce a farsi conoscere, venendo quindi contattati dalle aziende a seguito di una presenza attiva in tali contesti;
- una quota sostanzialmente analoga, pari al 43% degli Organismi di Certificazione, riesce invece ad ampliare il proprio mercato di riferimento grazie ad un'autonoma rete di promotori commerciali. È, questo, uno strumento fondamentale (reputato molto importante) per il 22,5% dei soggetti accreditati;
- molte imprese, per contro, decidono ancora autonomamente di avviare una procedura di certificazione di qualità, senza alcun intervento diretto da parte dell'Organismo di Certificazione. Lo spontaneismo dei clienti rappresenta un canale importante per ben il 38,2% delle strutture (molto importante per il 14,7%, sostanzialmente tutte realtà con meno di 20 addetti).

La figura del consulente resta comunque centrale nelle politiche di penetrazione del mercato e di avvicinamento ai clienti, determinante nel convincere un'impresa ad attivare un processo di certificazione e soprattutto nell'indirizzarla presso uno specifico Organismo di Certificazione. La figura del consulente riveste una discreta importanza per circa i due terzi delle strutture accreditate. Solitamente i rapporti tra il settore dei soggetti certificatori e quello dei consulenti sono corretti e trasparenti. Il ruolo strategico assolto da questi ultimi rende però indispensabili maggiori riflessioni e più attenti approfondimenti, al fine di prevenire eventuali conflitti di interesse.

Fig. 2.6 Livello d'importanza dei differenti canali attraverso cui gli Organismi di Certificazione ampliano il proprio mercato di riferimento (val. %)



Fonte: indagine Censis / Accredia 2011

Altre strategie volte ad ampliare il mercato di riferimento della certificazione sono più di nicchia o comunque (almeno apparentemente) poco praticate:

- marginale, per la maggioranza degli Organismi di Certificazione, è il segmento rappresentato dai bandi pubblici, dato che essi svolgono una funzione importante nell'ampliare il bacino di clientela soltanto per il 6,9% dei rispondenti. In realtà il settore pubblico attualmente rappresenta un cliente potenzialmente interessante esclusivamente per i principali soggetti operanti nel mercato della certificazione, quelli la cui dimensione supera i 50 addetti;
- ben più diffuso è, invece, il fermento generato da un intreccio di politiche di alleanze e di accordi commerciali tra Organismi di Certificazione.

Da fenomeni di tale natura è interessato (sia pure con maggiore o minore intensità) il 17,6% delle strutture analizzate;

- una pratica apparentemente poco diffusa o almeno non particolarmente rilevante sembra quella di rivolgersi ad aziende già certificate presso altri Organismi di Certificazione per sottoporre offerte economicamente più convenienti. Appena il 2,9% delle strutture ammette di utilizzarla ampiamente e un ulteriore 11,8% vi ricorre in maniera complementare.

Analogamente a quanto avviene per la strategia imprenditoriale adottata (dove ad un maggiore attivismo da parte dell'Organismo di Certificazione corrispondono *performance* migliori), anche nel caso dei canali cui si fa affidamento per estendere il proprio mercato di riferimento si può cogliere una correlazione evidente con i risultati ottenuti (**fig. 2.7**):

Fig. 2.7 Canali commerciali e fasi di mercato degli Organismi di Certificazione

Rete commerciale strutturata

Canale utilizzato in prevalenza da Organismi di Certificazione in una fase di crescita e miglioramento delle performance

Consulenti delle imprese clienti

Canale di accesso al mercato utile a tutti gli Organismi di Certificazione, ma particolarmente apprezzato dagli operatori collocati in una fase difficile del mercato

Convegni, corsi di formazione

Canale generalista a cui ricorrono molti Organismi di Certificazione ma particolarmente apprezzato dalle strutture in una fase di assestamento, ovvero di crescita contenuta

Fonte: indagine Censis / Accredia, 2011

- è opportuno notare come, per gli Organismi di Certificazione che si trovano in una fase economicamente favorevole, la modalità principale per estendere il mercato e la clientela di riferimento è un'autonoma rete commerciale;
- al contrario, il 37,5% degli Organismi di Certificazione che lamentano una situazione congiunturale sostanzialmente difficile o stagnante sono composti in massima parte da aziende che fanno

affidamento in via pressoché esclusiva sul ruolo dei consulenti o sullo spontaneismo delle aziende che decidono di farsi certificare.

Merita una riflessione anche quella terza componente di Organismi di Certificazione che dichiara di trovarsi in una fase di assestamento post-crescita. Si può notare che in passato questi soggetti hanno fatto affidamento sostanzialmente sulle leve promozionali, investendo risorse ed energie soprattutto in convegni e iniziative pubblicitarie, specialmente presso riviste specializzate. Tale scelta si è rivelata vincente negli anni della rapida espansione della certificazione, ma ormai non è più sufficiente. Per restare competitive è quindi necessario che tali strutture avviino una progressiva riconversione, valorizzando (o spesso dotandosi di) un'autonoma rete di promotori commerciali di cui fino ad oggi non avevano ancora avvertito la necessità.

2.4. Le leve della competitività di un sistema autocentrato

L'analisi dei fattori competitivi di successo consente di chiarire ulteriormente il quadro sul posizionamento strategico degli operatori della certificazione per la qualità, lasciando emergere molteplici elementi di forza, ma anche alcune debolezze, la prima delle quali sembra essere *la persistenza di un modello settoriale (quello degli operatori della certificazione) eccessivamente autocentrato*, nel quale è diffuso il convincimento dell'esistenza di una forza implicita che viene da anni di esperienza e dell'automatico riconoscimento di una *good reputation* da parte del mercato. Portata agli eccessi questa convinzione rischia di generare una consistente e pericolosa inerzia all'interno del settore ed una difficoltà a focalizzare i processi di innovazione.

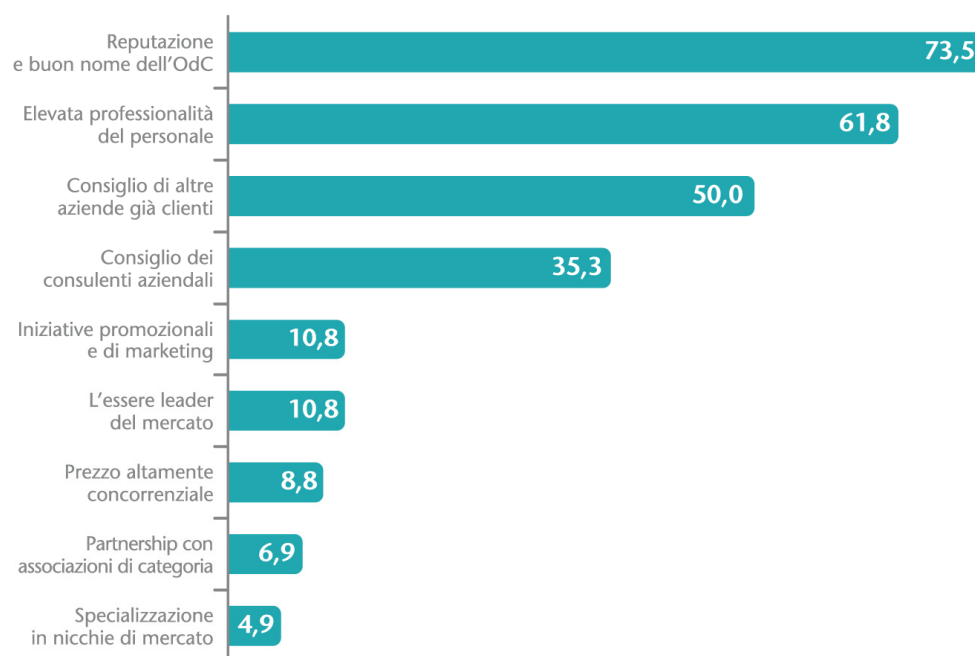
Nella visione e percezione delle strutture analizzate, la "qualità interna", ovvero l'elevato standard del servizio offerto – che si estrinseca nella capacità di ascolto dei clienti, nell'innovazione del servizio e nell'elevata professionalità con cui si opera nel mercato – è sovrastante rispetto ad altri fattori, quali la capacità di attivare buone strategie di marketing, la possibilità di fare leva su prezzi concorrenziali. In particolare (**fig. 2.8**):

- tre quarti degli Organismi di Certificazione ritengono che il primo fattore distintivo, al quale i clienti attribuiscono notevole peso, sia la reputazione ed il buon nome di cui l'Organismo stesso dispone;

- il 62% vanta in tal senso l'elevata professionalità del personale di cui si avvale;
- la metà esatta attribuisce un'importanza considerevole al passaparola tra aziende clienti.

Strategie focalizzate sulla ricerca di un contatto diretto con i potenziali clienti o la leva del prezzo o, ancora, accordi con Associazioni di categoria sembrano avere un peso irrilevante nel quadro di azione complessivo degli Organismi di Certificazione.

Fig. 2.8 Fattori competitivi di successo degli Organismi di Certificazione (val. %)



Fonte: indagine Censis / Accredia, 2011

Lo scenario che emerge appare interessante, abbastanza *dinamico ma non privo di potenziali debolezze*. Lo schema di seguito riportato (**fig. 2.9**) classifica le diverse leve competitive per importanza ad esse attribuite dagli Organismi di Certificazione. Sono individuabili tre raggruppamenti:

1. il primo è il più importante in assoluto e consiste nell'elevato livello di reputazione che gran parte degli Organismi di Certificazione analizzati ritengono di essersi conquistata negli anni sul campo;

2. il secondo è il riconoscimento, da parte di clienti e di consulenti, della qualità del servizio reso dall'OdC, tale da generare efficaci *meccanismi di passaparola*; anche in questo caso la reputazione funge da apripista del mercato;
3. il terzo raggruppamento è quello meno rilevante, composto da strategie pubblicitarie, da azioni di *scouting* del mercato e di contatti diretti con le singole imprese.

Fig. 2.9 Strumenti per il rafforzamento del posizionamento di mercato secondo l'opinione degli Organismi di Certificazione

- 1** Reputazione e professionalità generano qualità del servizio di certificazione e sono il primo fattore critico di successo
- 2** Il passaparola di clienti e consulenti è il secondo strumento che apre canali di accesso al mercato per gli OdC
- 3** Leadership di mercato, prezzo concorrenziale, specifiche azioni di marketing, alleanze con associazioni di categoria vengono considerati come strumenti poco efficaci per allargare il mercato di riferimento

Fonte: indagine Censis / Accredia, 2011

Emerge una visione piuttosto *solipsistica* delle strategie di accesso al mercato. Gran parte degli operatori della certificazione sono convinti di un loro accreditamento forte nel mercato, di una riconoscibilità immediata del loro valore da parte delle imprese, tale per cui questo è in larga misura sufficiente a garantire il mantenimento del posizionamento. Tuttavia, *in presenza di una domanda di certificazione sempre meno dinamica e nel contempo sempre più esigente, c'è da chiedersi se non sia necessaria una maggiore attenzione a strategie più attive e propositive*, come ad esempio la promozione di pacchetti di offerta presso le imprese, azioni di marketing ed in particolare di comunicazione più spinte di quanto non si faccia attualmente, ciò con l'intento specifico di individuare nicchie non presidiate, clienti con un atteggiamento piuttosto distaccato nei confronti della certificazione per la qualità e quindi attenti ad offerte nuove o alternative che coniughino l'attività di certificazione vera e propria con un percorso di migliore dialogo con l'azienda.

2.5. Caratteristiche e dinamiche della domanda di certificazione di qualità: le opportunità da cogliere

Il futuro della certificazione di qualità dipende in larga misura dall'importanza e dalla funzione d'uso che nei prossimi anni i clienti (attuali e potenziali) attribuiranno alla normativa ISO 9001.

A tal fine sarà importante valutare due differenti aspetti:

- da un lato, il ruolo che vi sarà attribuito dagli organi legislativi e di Governo, che ne condiziona inevitabilmente il senso;
- dall'altro, il significato concreto che la norma assumerà nella prassi quotidiana degli Organismi di Certificazione e nell'azione di autogoverno esercitata da Accredia, l'Ente Italiano di Accreditamento.

Sulla base di quanto finora esaminato è indispensabile che gli elementi sopra menzionati concorrano a mantenere elevata la reputazione di cui gode la certificazione per la qualità. In particolare, bisogna assolutamente evitare due rischi costantemente in agguato: quello di una banalizzazione e di una burocratizzazione della norma da parte del legislatore, così come quello di una eccessiva leggerezza nell'esaminare e accondiscendenza nel deliberare da parte dei certificatori.

La situazione attuale è senza dubbio positiva, ma *si intravedono una serie di segnali che meritano attenzione e inducono alla cautela*. Si tratta di segnali su come si sta evolvendo, presso le aziende, la percezione dell'utilità e del valore attribuito alla certificazione: segnali che vengono captati, per primi, proprio dagli Organismi di Certificazione, grazie all'attività quotidiana al fianco dei propri clienti (**fig. 2.10**).

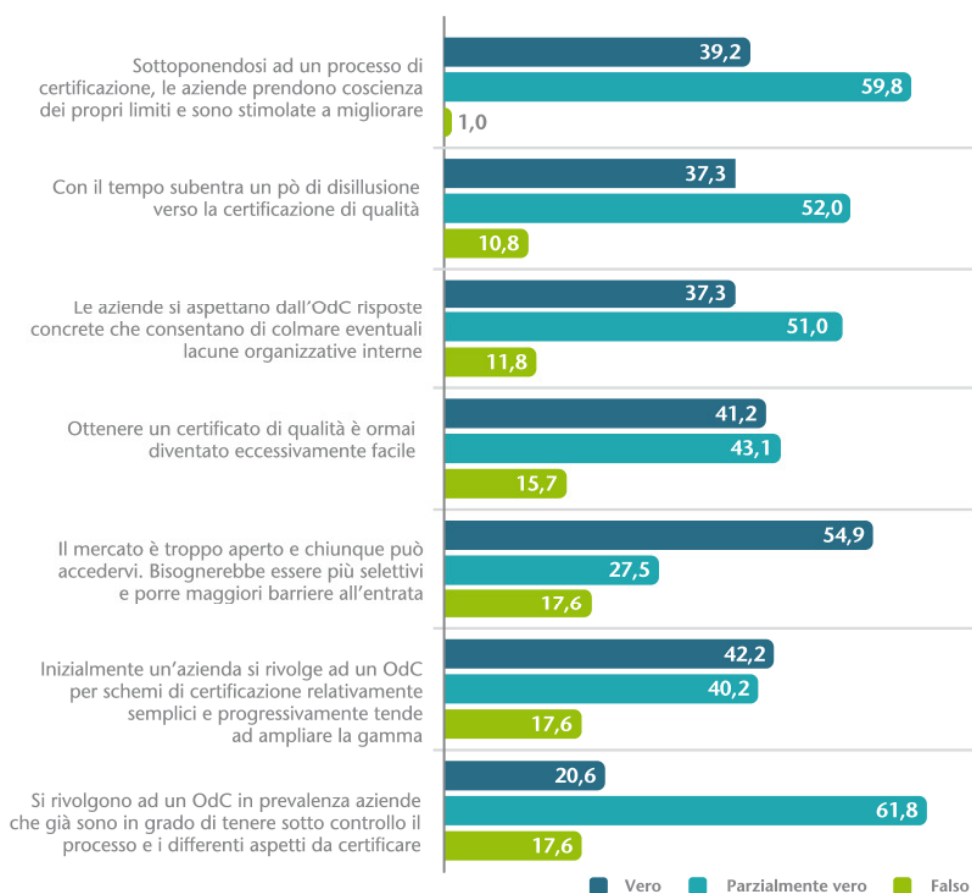
Il quadro che emerge è ricco di sfumature.

In primo luogo, quasi *tutti gli Organismi di Certificazione contattati concordano sul fatto che il processo di certificazione è il mezzo con cui molte aziende prendono coscienza dei propri limiti e sono stimolate a migliorare*. È vero però anche che al di là della retorica, molti soggetti contattati ritengono che questo processo, vero nella teoria, messo in pratica si rivela meno fluido, forse anche per i limiti che la certificazione ha in sé e per le rigide modalità di attuazione di tale processo.

In secondo luogo, molti Organismi constatano come con il tempo subentrino un po' di disillusione verso la certificazione di qualità e soprattutto come molto spesso ottenere un certificato sia ormai

diventato eccessivamente facile. È, quest'ultimo, un aspetto che chiama in causa direttamente il sistema degli Organismi di Certificazione, il cui mercato appare oggi (almeno a chi ne fa già parte) troppo aperto e poco controllato.

Fig. 2.10 Caratteristiche della domanda di certificazione e dinamiche del mercato secondo l'opinione degli Organismi di Certificazione (val. %)



Fonte: indagine Censis / Accredia 2011

A prescindere da una naturale rivendicazione protezionistica, anche per margini di guadagno che si stanno progressivamente riducendo, le questioni che vengono sollevate sono serie. Per mantenere elevata la reputazione della certificazione di qualità bisogna infatti limitare il rischio di *new comers* che, per acquisire clienti, operino sottocosto o siano troppo generosi nell'elargire certificati.

La richiesta di essere più selettivi e porre maggiori barriere all'entrata, sottoscritta per intero dal 54,9% degli Organismi di Certificazione accreditati, non è quindi priva di fondamento.

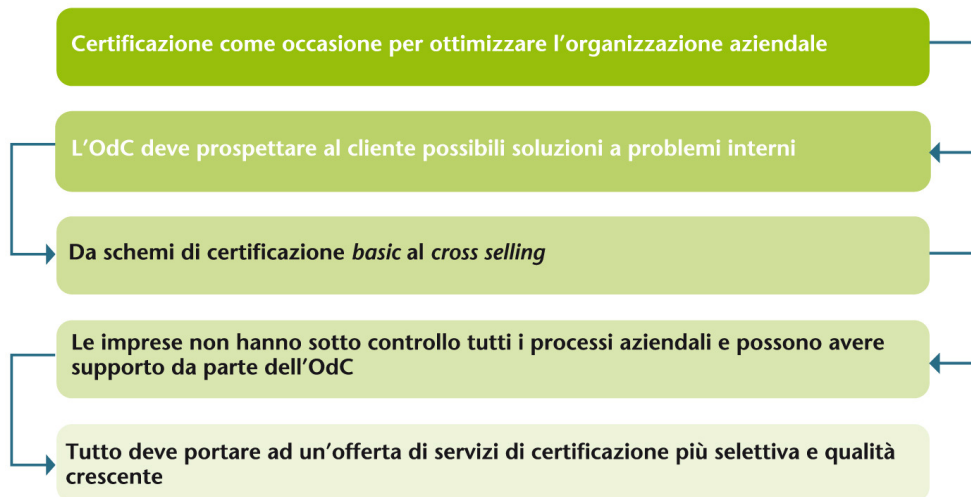
Che la certificazione sia una questione importante e vada affrontata con prudenza è confermato dal fatto che soltanto un quinto del campione sostiene che in prevalenza le aziende che vi si rivolgono siano già in grado di tenere sotto controllo il processo e i differenti aspetti da verificare, mentre una quota analoga ritiene che tale affermazione sia completamente falsa. La maggioranza dei rispondenti ritiene piuttosto che le aziende si trovino, in prevalenza, in una situazione intermedia, caratterizzata da una serie di processi ben presidiati ed altri su cui è invece opportuno prestare una maggiore attenzione. La certificazione è, quindi, innanzitutto, un percorso: un cammino verso la qualità che aziende ed Organismi di Certificazione devono compiere insieme, nel tempo e con un confronto quasi costante.

Inoltre, offrire a un'azienda un servizio di certificazione di qualità solitamente non è che il primo *step* d'una *partnership* più ampia e articolata, che prevede nel tempo l'estensione a schemi di certificazione via via più complessi, su misura delle specifiche esigenze e caratteristiche dell'impresa interessata.

Le opinioni manifestate dagli Organismi di Certificazione su come agiscono le imprese permettono di delineare una sorta di *mappa* (**fig. 2.11**) utile a descrivere *come si muove il mercato e quali leve di marketing dovrebbero essere maggiormente azionate*.

Dai dati raccolti sembra che le aspettative della maggioranza delle aziende, sia di piccole che di medio-grandi dimensioni, sia piuttosto elevata. *Dalle strutture di certificazione ci si aspetta non solo la verifica della rispondenza dei requisiti stabiliti dalla normativa in materia, ma un più articolato e complesso percorso di accompagnamento alla crescita, attraverso la verifica degli eventuali elementi di debolezza dell'SGQ e la proposta di percorsi correttivi che, in realtà, riguarderanno anche aspetti della struttura aziendale; ciò nel rispetto delle norme standardizzate.*

Fig. 2.11 L'approccio alla certificazione per la qualità da parte delle aziende italiane



Fonte: indagine Censis / Accredia, 2011

Secondo l'opinione dei certificatori, inoltre, le imprese clienti non hanno sempre una visione a 360 gradi del livello di efficienza della struttura aziendale e questa fisiologica debolezza può essere vista come un'opportunità per gli Organismi di Certificazione, quella di operare un *upgrading* del servizio offerto dialogando meglio ed in modo più approfondito con il cliente.

L'esperienza, infine, dimostra come il percorso logico seguito dalle imprese clienti consiste generalmente in un primo accesso a certificazioni *basic*, come nel caso, per l'appunto, della certificazione dei sistemi per la qualità, per poi interessarsi a schemi più complessi e specialistici, come ad esempio il Sistema di Gestione Ambientale o quello relativo alla Sicurezza dei Sistemi Informatici. Anche in questo caso si evidenzia un'opportunità, ovvero di generare delle pratiche di *cross selling* e di ampliamento progressivo dell'offerta presso la clientela. Tutto ciò a condizione che gli Organismi di Certificazione adottino strategie di più intenso dialogo con i clienti, potenziali ed effettivi, proponendo soluzioni sempre diverse.

2.6. La funzione d'uso della certificazione di qualità

Lo studio della funzione d'uso che le aziende attribuiscono allo strumento della certificazione di qualità chiarisce ulteriormente alcune dinamiche del mercato ed alcuni rischi che si frappongono alla sua evoluzione.

Un'impresa può essere indotta ad avvicinarsi alla certificazione di qualità, essenzialmente, per due ragioni: perché convinta di trarne un reale beneficio (gestionale o di immagine) oppure per pura opportunità.

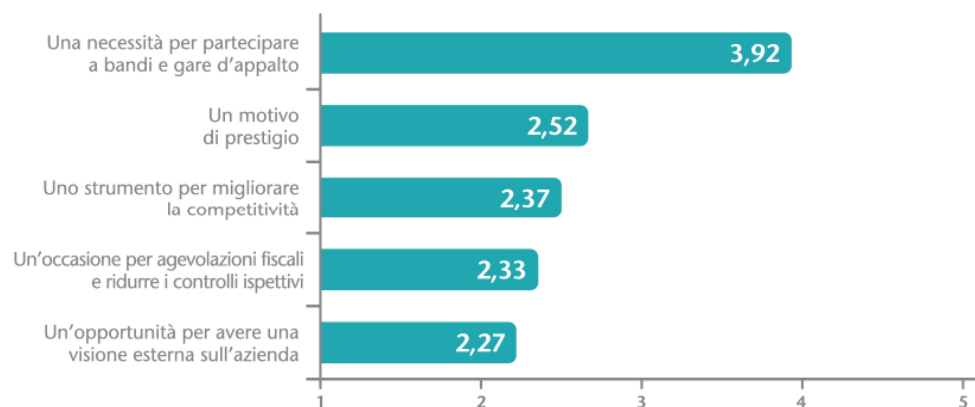
Ovviamente in molti casi vi è una sovrapposizione e una coesistenza tra le due categorie motivazionali ed è spesso complesso comprendere quale prevalga. Tuttavia è innegabile che uno stimolo considerevole sia rappresentato dai vincoli legislativi che pongono l'essere certificati tra i requisiti imprescindibili per *partecipare a bandi e gare d'appalto: tutti gli Organismi di Certificazione si dicono convinti che proprio questo sia un fattore molto (nel 66,7% dei casi) o abbastanza importante nel definire la scelta di farsi certificare (fig. 2.12).*

Al tempo stesso, tuttavia, sono numerosi gli Organismi di Certificazione che riscontrano tra i propri clienti la convinzione che certificarsi sia:

- un motivo di prestigio (49%);
- uno strumento per migliorare la competitività aziendale (42,2%);
- un'opportunità per avere una visione esterna sull'azienda (37,4%).

Soltanto una minoranza di soggetti certificatori (il 40,4%) legge tra alcuni dei propri clienti anche l'interesse a beneficiare, con una fatica relativamente contenuta, delle agevolazioni fiscali e della riduzione dei controlli che spesso il passaggio della certificazione porta con sé.

Fig. 2.12 Impressione degli Organismi di Certificazione su ciò che la certificazione di qualità rappresenta per i propri clienti (voto tra 1 e 5; 1 = poco importante; 5 = molto importante)



Fonte: indagine Censis / Accredia, 2011

Quale è il rischio di questa interpretazione della funzione d'uso dell'ISO 9001?

Ponendo al primo posto la certificazione di qualità come strumento formale per partecipare a bandi pubblici e gare d'appalto, si *rischia* una sorta di *banalizzazione* o di *downgrading* del significato e delle potenzialità della certificazione. Molti certificatori ed anche molte imprese (come si vedrà nel capitolo successivo) sono sempre più coscienti del fatto che la certificazione di qualità è vista come un passo poco interiorizzato, da compiere solo perché esso consente di partecipare alle gare d'appalto. È anche vero che molte imprese considerano la certificazione come uno strumento di miglioramento dell'efficienza interna, ma ciò non compare al primo posto.

In mancanza di una più diffusa, chiara e profonda *cultura della qualità* si rischia la sclerotizzazione della domanda, rendendo meno espandibile un mercato che, sul versante dell'ISO 9001, appare già saturo. È inevitabile il compito che ricade sugli Organismi di Certificazione che devono comunicare e fare passare il messaggio per cui la certificazione di qualità non è un semplice adempimento formale ma deve essere l'occasione per l'impresa cliente di rivedere e migliorare i propri processi interni. E, d'altra parte, gli stessi Organismi di Certificazione devono maggiormente permeare di valore aggiunto le proprie attività a supporto dei clienti.

D'altra parte se la reputazione di cui il settore gode presso il tessuto produttivo appare elevata, anche tale aspetto presenta sfumature che invitano alla cautela. Dai dati dell'indagine risulta che il 55,9% degli organismi analizzati ha dichiarato di essere convinto che il livello di considerazione di cui il settore della certificazione gode presso i clienti è elevato (**fig. 2.13**). È altrettanto vero tuttavia che solo il 19,6% del campione ritiene che la reputazione presso i clienti sia incondizionatamente alta, mentre il 36,3% sente con chiarezza che inizialmente la reputazione è elevata, ma con gli anni subentra presso molte imprese un senso di disillusione. A tutto questo si aggiunge il 34,3% del campione che è convinto che, a parte la reputazione, le aziende agiscono meccanicamente solo per ottenere la certificazione di qualità necessaria per partecipare a gare d'appalto e non perché sentano che il vero obiettivo dell'azienda è l'innalzamento della qualità, così come un ulteriore 9,8% ritiene che presso i clienti prevalga ormai la logica che basti pagare per ottenere la relativa certificazione.

Fig. 2.13 Le opinioni in merito alla reputazione di cui gode il comparto della certificazione per la qualità presso le aziende clienti (val. %)



Fonte: indagine Censis / Accredia, 2011

Un elemento interessante emerge da tali dati. Se, come si è più volte indicato nei precedenti paragrafi, gli operatori della certificazione sono convinti che lo standard qualitativo dei servizi offerti sia elevato ed un elemento distintivo dalla concorrenza, nello stesso momento diffusa è la consapevolezza che tra le imprese la certificazione per la qualità stia perdendo terreno, che l'immagine sia sempre più appannata e che, per l'appunto, l'ISO 9001 sia per molti un passaggio necessario, carico solo di un significato burocratico, privo di reali contenuti.

Lo schema di seguito riportato (**fig. 2.14**) riassume i principali rischi di indebolimento della competitività della certificazione di qualità. In particolare occorrerebbe soffermarsi sull'idea che la certificazione venga concessa sempre più di frequente attraverso un processo poco selettivo.

Fig. 2.14. Principali rischi di indebolimento della competitività della certificazione per la qualità

- 1** Limitata utilità delle certificazioni di qualità rispetto al costo sostenuto dall'impresa
- 2** Certificazione di qualità funzionale e acquisire requisiti di idoneità per partecipare a gare d'appalto ma non per generare vera qualità in azienda
- 3** Scarasa selettività nella concessione della certificazione di qualità

Fonte: indagine Censis / Accredia 2011

Con molta chiarezza gli intervistati mettono in evidenza il rischio di una caduta dell'efficacia e dell'immagine della certificazione di qualità, segnalando nel contempo la necessità e l'opportunità di attivare delle strategie di comunicazione capaci di dare migliore sostanza a tale tipo di prodotto/servizio.

Sembra prioritario riprendere, con il sistema produttivo a cui la certificazione si rivolge, un discorso che appare essersi interrotto, un discorso che rimetta al centro il valore della certificazione di qualità come mezzo per rendere più efficienti e quindi anche più competitive le imprese, come strumenti che si basano su una fase di più intensa (rispetto a quanto accade ora) *interlocuzione preliminare con le imprese e che non si risolvano esclusivamente nel prendere visione della rispondenza o meno della singola azienda ai canoni e parametri stabiliti dalla normativa in materia.*

2.7. I limiti all'espansione del mercato

Al di là della percezione che ne hanno gli attuali utenti, forse ancora più interessante sarebbe comprendere come gli Organismi di Certificazione vedono le aziende che non sono (ancora) clienti.

Osservando i numeri, infatti, si direbbe che i margini di crescita siano praticamente senza limiti: su 5,3 milioni di aziende italiane, di cui 930mila società di capitali e comunque due milioni di imprese non rientranti nella categoria delle ditte individuali, le realtà produttive certificate non sono che poco più di 90.000 (cui corrispondono 131.421 siti produttivi certificati): ci si trova di fronte ad un bacino di potenziale clientela ancora in larga misura inesplorato.

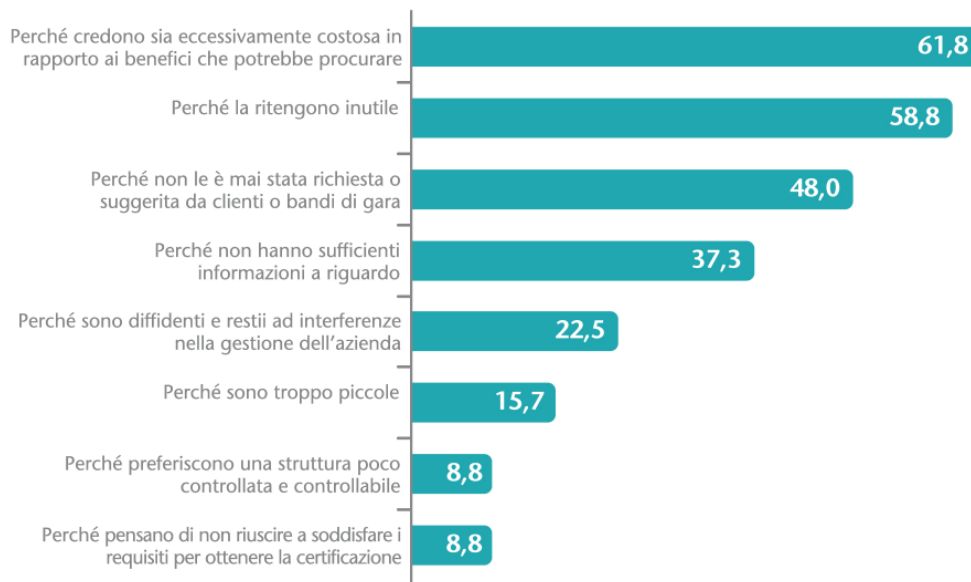
Perché, quindi, ad oggi molte aziende non sembrano interessate alla certificazione di qualità?

La risposta che esprimono a riguardo gli Organismi di Certificazione è *tranchant* (**fig. 2.15**): perché la ritengono inutile, come sostiene ben il 58,8% dei rispondenti; o comunque perché credono sia eccessivamente costosa in rapporto ai benefici che potrebbe procurare (lo afferma il 61,8% delle strutture accreditate).

Vi sarebbe, quindi, un disinteresse di fondo legato alla scarsa sensibilizzazione verso il tema della qualità nel tessuto produttivo italiano: un disinteresse dovuto sia al *modus operandi* delle aziende che al limitato valore discriminante che agli occhi del mercato troppo spesso apporta l'essere o il non essere certificati.

Dal momento che non sempre la certificazione per la qualità riesce ad assolvere appieno al ruolo di *moral suasion* cui dovrebbe essere chiamata e le aziende, pertanto, non sono spontaneamente indotte a farsi certificare, l'alternativa è che siano soggetti terzi a chiedere loro di avviare una procedura di certificazione.

Fig. 2.15 Ragione per cui molte aziende non sembrano interessate alla certificazione per la qualità (val. %)



Fonte: indagine Censis / Accredia, 2011

Si è già osservato come proprio la possibilità di partecipare a bandi e gare d'appalto rappresenti il motivo fondamentale che induce un'impresa a confrontarsi con la normativa ISO 9001. Analogamente, la mancanza di un'esplicita richiesta di certificazione in occasione di bandi pubblici o, più in generale, da parte di clienti che se ne avvalgono, per esempio nell'ambito di rapporti di subfornitura, costituisce una delle ragioni principali del mancato interesse verso la certificazione di qualità.

Di fronte a simili posizioni e reticenze, il margine di manovra per un singolo Organismo di Certificazione appare piuttosto ristretto. In realtà, i soggetti accreditati possono svolgere una preziosa funzione comunicativa, sopperendo a una diffusa mancanza di informazione su tali aspetti: è infatti il 37,5% delle strutture a ritenere che dietro alla scarsa volontà di investire sul tema dei sistemi per la qualità vi sia anche una carenza conoscitiva a riguardo.

Altri aspetti ovviamente concorrono a definire le ragioni che inducono un'azienda a non farsi certificare. Si va da alcuni approcci caratteriali tipici di parte del sistema imprenditoriale nazionale (diffidenza nei confronti di soggetti esterni che potrebbero in qualche modo interferire nella gestione dell'azienda, nonché talvolta una predilezione verso modelli organizzativi opachi, poco controllati e controllabili) fino alla rinuncia a priori per auto-convincimento di essere troppo piccoli o di non disporre dei requisiti necessari.

In sintesi, si possono definire 5 tipologie di cause che concorrono a mantenere la maggioranza del sistema produttivo nazionale lontano dalla certificazione di qualità: cause che vanno dal disinteresse alla non necessità, dalla mancanza di informazioni alla diffidenza verso i certificatori e alla sfiducia nelle proprie possibilità.

Espandere il raggio d'intervento richiede quindi un'azione congiunta da parte degli organi di Governo, da parte di Accredia, nonché dei singoli Organismi di Certificazione, volta a far comprendere l'utilità, le ragioni e il valore aggiunto che porta certificarsi.

2.8. La fidelizzazione dei clienti ai tempi della crisi

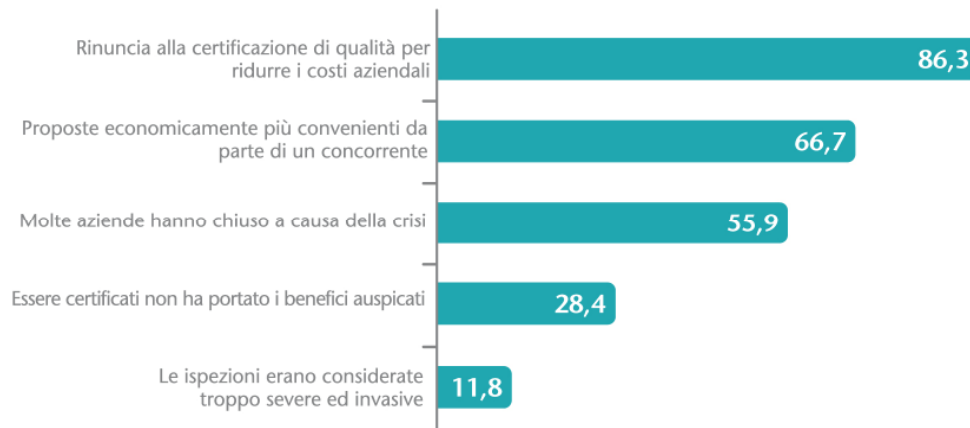
Il livello di *customer loyalty* ovvero di fedeltà delle aziende agli Organismi di Certificazione analizzati appare abbastanza elevato, scalfito ultimamente più da fattori esogeni, determinati dalla crisi economica generale, che dall'eventuale livello di insoddisfazione della clientela.

Tra tutti gli Organismi di Certificazione analizzati, ve ne è soltanto uno che ha dichiarato di non aver perso almeno una parte del proprio portafoglio di aziende certificate nel corso dell'ultimo biennio. Ciò può avvenire fondamentalmente per due ordini di motivi, per passaggio ad altro certificatore o per abbandono del sistema della certificazione.

Entrambe le situazioni sono molto diffuse, benché la prima sembri attualmente prevalere (**fig. 2.16**):

- ben l'86% degli Organismi di Certificazione ha perso parte dei clienti perché questi ultimi hanno avuto necessità di ridurre i costi aziendali, iniziando quindi a tagliare spese *non strategiche* tra le quali inserivano, per l'appunto, quelle relative alla certificazione di qualità;
- ben il 66% dei rispondenti ha segnalato che diverse aziende clienti passano ad altro certificatore che offre tariffe più convenienti;
- oltre la metà del campione ha perso clienti semplicemente perché alcune imprese sono state costrette a cessare l'attività a causa della crisi economica degli ultimi anni;
- più di un quinto dei certificatori, inoltre, ritiene che una quota significativa di aziende clienti abbia scelto di non proseguire nella via della certificazione ritenendo di non averne ottenuto i benefici auspicati.

Fig. 2.16 Principali ragioni per cui gli Organismi di Certificazione hanno perso una parte della propria clientela nell'arco dell'ultimo biennio (val. %)



Fonte: indagine Censis / Accredia 2011

La frequente fuoriuscita di imprese dallo schema previsto dalla normativa ISO 9001 rappresenta un ulteriore campanello d'allarme in merito alla reputazione di cui gode il settore, non tanto per quel che concerne la componente fisiologica dovuta alla mortalità d'impresa quanto piuttosto perché troppo diffusa è la sensazione che il nuovo *status* di azienda certificata sia sostanzialmente poco qualificante ai fini di un posizionamento competitivo o comunque rappresenti un costo cui è possibile rinunciare senza particolari preoccupazioni. A tal proposito si è già osservato come, secondo molti Organismi di Certificazione, anche tra aziende che inizialmente nutrono elevate aspettative subentrino negli anni un po' di disillusione: il rischio è che, se non si riuscisse ad invertire la tendenza, le dimensioni del fenomeno possano accentuarsi ulteriormente.

Un ulteriore dato su cui soffermarsi riguarda il diffuso passaggio dei clienti da un Organismo di Certificazione ad un altro per offerte a prezzi ridotti. Se da un lato questo è sintomo di una sorta di elevato livello di concorrenza sul mercato, tanto che le tariffe si abbassano, nei fatti offerte sempre più vantaggiose rischiano di sminuire il valore effettivo del servizio, di *appiattare l'offerta di certificazione* del Sistema di Gestione per la Qualità e di indebolire il sistema del suo complesso. Pur di acquisire un nuovo cliente gli Organismi di Certificazione sono quindi spinti ad abbassare i prezzi, generando tuttavia un servizio sempre più *basic* che spinge le stesse imprese a considerarlo, nel tempo, inutile perché di scarso valore aggiunto.

2.9. Più concorrenza nel segno della qualità

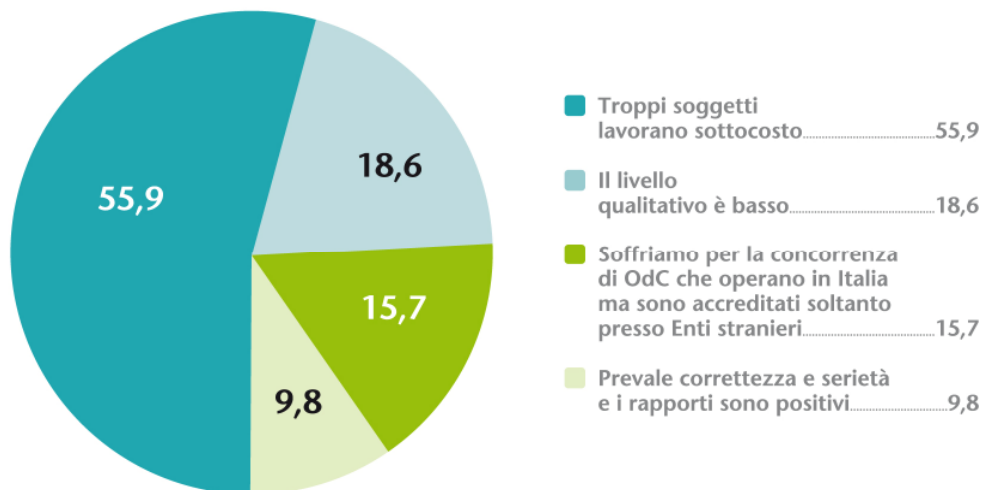
Un tema cui prestare analoga attenzione riguarda i rapporti intra-settoriali, vale a dire l'opinione che i soggetti accreditati hanno dei propri colleghi, della loro professionalità e del modo in cui si pongono sul mercato. A tal proposito, una conferma dell'elevato grado di liberalizzazione presente nel settore si può cogliere osservando come ben due Organismi di Certificazione su tre hanno perso quote rilevanti di clientela a seguito di prezzi più contenuti praticati da concorrenti.

Questa constatazione introduce al tema dei *rapporti tra operatori del settore, argomento delicato* che rappresenta un modo alternativo di valutare l'effettiva percezione che si ha dei soggetti che certificano la qualità: una percezione non dall'esterno ma dall'interno, sicuramente più critica, inevitabilmente contraddistinta da una spiccata dose di rivalità commerciale e probabilmente anche di diffidenza, ma per certi versi più oggettiva, utile a comprendere alcuni fenomeni latenti che nel tempo, qualora non vi si ponga rimedio, rischierebbero di destabilizzare l'intero sistema.

Agli occhi di una significativa componente di Organismi di Certificazione si può cogliere una sorta di collegamento tra la perdita di clienti dovuta ad offerte economicamente più convenienti che sono state loro avanzate da parte dei concorrenti e l'opinione prevalente che si ha su questi ultimi, ossia che troppi sono i soggetti che lavorano sottocosto.

Soltanto una decina di strutture, quasi tutte attualmente in fase di crescita, ritengono che il clima sia positivo e prevalga correttezza e serietà. Il restante 90% del campione lamenta una serie di difficoltà, alcune che richiamano questioni aperte e problemi indubbiamente rilevanti (quali quelle relative alla scorretta concorrenza di Organismi di Certificazione che operano in Italia ma sotto accreditamento esclusivo di Enti stranieri), altre che chiamano in causa la competenza e la professionalità degli operatori del settore (è il 18,6% a pensare che il livello qualitativo attualmente prevalente sia troppo basso) (**fig. 2.17**).

Fig. 2.17 Opinione prevalente sui soggetti accreditati concorrenti (val. %)



Fonte: indagine Censis / Accredia, 2011

Su tali questioni, tuttavia, prevale nettamente la sensazione che parte almeno dei soggetti accreditati si trovino ad operare adottando una forma di *dumping*: è quanto afferma ben il 56% dei rispondenti, quando si chiede loro di esprimere un parere a proposito del resto del comparto.

2.10. Per una politica attiva di rilancio della certificazione di qualità

L'attuale fase di mercato attraversata da gran parte degli Organismi di Certificazione appare relativamente positiva, con una capacità diffusa di tenuta alla turbolenza del contesto economico in presenza di una recessione che si trascina da lungo tempo. Ciò non di meno, molti sono gli elementi di debolezza che si profilano all'orizzonte e le difficoltà crescenti che una parte del settore lamenta.

Cominciano a insinuarsi una serie di aspetti che destano preoccupazione e rendono necessaria l'adozione di misure correttive. Aspetti che vanno dalla marcata maturità che contraddistingue l'ISO 9001, fino alla difficoltà di individuare nuovi bacini di clientela ed un livello di concorrenza che non sempre si traduce in un beneficio sia per gli attori del mercato che per i clienti finali.

Tali fenomeni rendono non più rinviabili interventi sia da parte del legislatore (finalizzati a ridefinire un quadro normativo in grado di accrescere il prestigio e l'importanza della certificazione di qualità) sia da parte di Accredia, chiamata ad operare con maggiore severità e incisività per garantire il rispetto delle regole da parte di tutti i soggetti accreditati.

Per quanto concerne gli aspetti normativi, la questione più complessa e delicata riguarda gli equilibri tra il concetto di volontarietà - che dovrebbe essere proprio della decisione di sottoporsi a certificazione - e l'obbligo sostanziale di certificarsi o, comunque, il trattamento privilegiato di cui beneficiano le aziende certificate per quanto attiene ai rapporti con l'Amministrazione Pubblica. In tal senso, è innegabile *che aver reso di fatto imprescindibile il possesso di un requisito di certificazione costituisca* – lo si è visto – un volano rilevante per la diffusione e la crescita del comparto. Al tempo stesso, tuttavia, si ha la sensazione che il legislatore si sia spinto oltre la *ratio* della norma ISO 9001, fino a prevedere (soprattutto in determinati comparti, per determinati importi) che soltanto le aziende certificate dovrebbero poter partecipare a bandi e gare pubbliche.

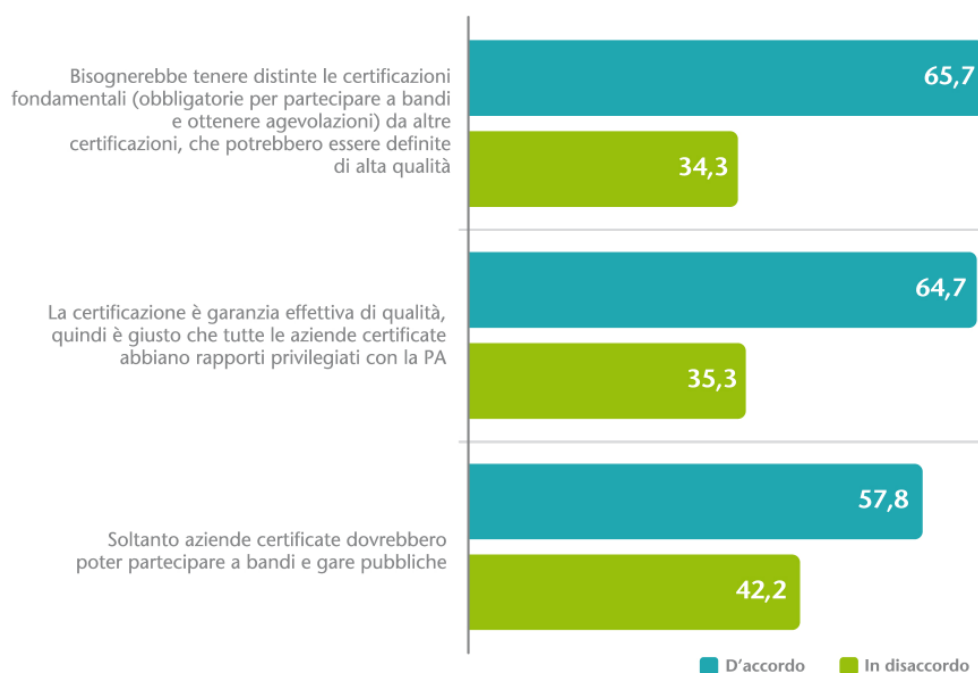
Questa situazione suscita diffuse perplessità da parte degli stessi Organismi di Certificazione, tanto che ben il 42,2% si dichiara contrario a tale deriva: quota che sfiora il 50% tra le aziende più dinamiche e maggiormente in crescita, mentre si riduce ad appena il 33% tra quelle in difficoltà, che proprio grazie al contributo delle imprese che possono essere considerate *obbligate a certificarsi* riescono ancora a restare in equilibrio sul mercato.

Un approccio più sfumato riscuoterebbe, invece, maggiori consensi. Un approccio che parta dal riconoscimento oggettivo del valore implicito nella certificazione di un'azienda – garanzia reale di qualità – al quale siano sì collegati dei vantaggi (*“è giusto che le aziende certificate abbiano rapporti privilegiati con la Pubblica Amministrazione”*, dichiara il 64,7% degli Organismi di Certificazione), senza tuttavia giungere all'obbligatorietà della certificazione quale requisito imprescindibile per prendere parte al sistema delle commesse pubbliche (**fig. 2.18**).

Una soluzione di compromesso, finalizzata ad evitare la burocratizzazione del comparto e l'appiattimento del concetto di certificazione e che incontrerebbe il favore di larga parte degli Organismi di Certificazione potrebbe consistere nel distinguere da un lato alcuni requisiti di base imprescindibili, dall'altro una serie di *requisiti aggiuntivi* grazie ai quali ottenere una sorta di *certificazione*

di alta qualità o una *ISO 9001 plus*, capace di distinguersi per un più elevato valore e una maggiore spendibilità sul mercato.

Fig. 2.18 Opinioni in merito al rapporto tra Pubblica Amministrazione e certificazione di qualità (val. %)



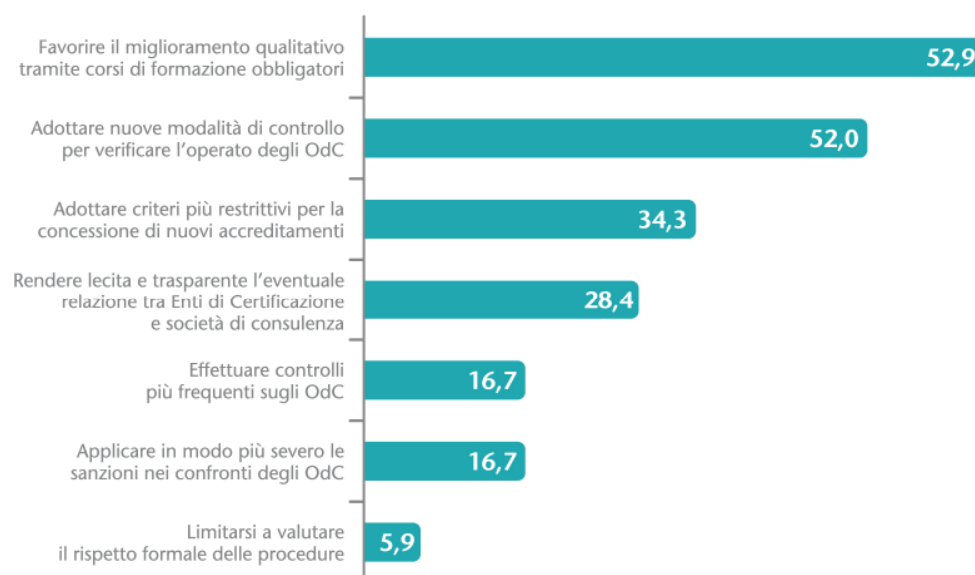
Fonte: indagine Censis / Accredia, 2011

Oltre ad una ridefinizione della normativa di riferimento, capace di tutelare e di accrescere il valore dei certificati di qualità e di stimolare le aziende a servirsene, è necessario (e richiesto da quasi tutti gli operatori) anche un intervento di Accredia volto a preservare e migliorare la professionalità del comparto.

È interessante osservare come, tra i soggetti accreditati, vi sia una pressoché totale unanimità di consensi nel contrastare l'ipotesi che l'Ente Italiano di Accreditamento si limiti ad una valutazione del rispetto formale delle procedure da parte delle organizzazioni che operano sotto accreditamento. Al contrario, la maggioranza degli Organismi di Certificazione ritiene che Accredia debba intervenire su due fronti (**fig. 2.19**):

- sul fronte della professionalità dei certificatori, prevedendo corsi di formazione obbligatori;
- sul fronte del monitoraggio, adottando nuove modalità di controllo per verificare l'operato degli Organismi di Certificazione.

Fig. 2.19 Strategie che Accredia dovrebbe adottare per accrescere qualità e prestigio del comparto (val. %)



Fonte: indagine Censis / Accredia, 2011

Non si tratta tanto di effettuare controlli più frequenti o di applicare in modo più severo le sanzioni nei confronti dei soggetti che operano sotto proprio accreditamento (tali misure non sono auspiccate che da un modesto 16,7% di strutture), quanto piuttosto di modificare e rendere più incisivo il modo stesso di realizzare gli *audit*.

A tal proposito, il 65,7% dei soggetti accreditati si dichiara favorevole all'introduzione di *audit in incognito*, vale a dire di attività di *audit* effettuate simulando il comportamento e le azioni di un cliente potenziale o reale di un Organismo di Certificazione senza farsi riconoscere come tale dal personale dello stesso (**fig. 2.20**). Altresì diffusa è la richiesta che Accredia incentivi le verifiche dei soggetti accreditati mediante *post audit review*, riesaminando presso il cliente le attività di certificazione svolte, o comunque contattando le organizzazioni certificate. Meno successo riscontra invece lo strumento dell'*audit senza preavviso*, soluzione che solitamente dovrebbe essere utilizzata soltanto in casi particolarmente gravi o preoccupanti.

Fig. 2.20 Soluzioni favorite per innovare e migliorare l'attività di controllo da parte di Accredia (val. %)



Fonte: indagine Censis / Accredia, 2011

L'interesse e l'attenzione verso il tema della correttezza dell'attività di certificazione da parte di tutti i soggetti accreditati sono talmente elevati che ben il 10% dei rispondenti ha deciso di non limitarsi alle alternative offerte e precedentemente citate, ma suggerisce ulteriori controlli che Accredia potrebbe effettuare. L'Ente Italiano di Accreditamento è invitato, per esempio:

- a monitorare la programmazione delle verifiche presso la sede degli Organismi di Certificazione, eventualmente rendendo pubbliche tali informazioni;
- a confrontare i tempi delle verifiche offerte ad una stessa azienda da Organismi di Certificazione diversi;
- a presenziare a tutte le aperture delle buste con offerte per bandi di gara;
- a stabilire un tariffario minimo per le aziende clienti e un compenso fisso per gli *auditor*.

Alcuni di questi suggerimenti, ovviamente, non sono realizzabili. Altri pongono delle questioni effettivamente interessanti, come quelle relative al tariffario minimo per le aziende e al compenso degli *auditor*. Quel che appare sorprendente è, comunque, constatare quanto sia diffusa la richiesta di controlli e di una più elevata professionalità, al punto che la quasi totalità dei soggetti accreditati, ben il 94,1% (vale a dire tutti tranne 6), ritiene necessario che Accredia adotti almeno una delle innovative modalità di controllo proposte per verificare l'operato degli Organismi di Certificazione.

Tra le strategie che Accredia dovrebbe adottare per accrescere la qualità e il prestigio del comparto, la questione dei controlli ha quindi un ruolo fondamentale al pari degli interventi per migliorare la formazione professionale degli operatori. Altri aspetti sono invece sorprendentemente considerati meno incisivi, o comunque meno urgenti. Ci si riferisce, in particolare:

- ad un maggiore protezionismo, mediante l'adozione di criteri più restrittivi per l'adozione di nuovi accreditamenti;
- ad una regolamentazione dei rapporti tra società di certificazione e di consulenza, tale da rendere lecito e trasparente un eventuale rapporto diretto tra le due parti.

A dispetto dell'eccessiva apertura che si lamenta vi sia nel comparto e del ruolo che si dichiara abbiano i consulenti nell'indirizzare le aziende verso il sistema della certificazione e talvolta perfino verso uno specifico Organismo, entrambi gli aspetti non sono patrocinati che da una quota minoritaria di strutture: pari rispettivamente al 34,3% e al 28,4%.

Tale dato conferma quanto il sistema, nel complesso, non chieda facili scorciatoie, non domandi che ci si chiuda a potenziali *new comers* o che si rendano legittime e trasparenti pratiche che potrebbero in qualche modo alterare la correttezza della concorrenza tra soggetti accreditati. Al contrario, si chiede maggiore rigore e severità, nella convinzione che i principali problemi attualmente presenti siano risolvibili tramite l'effettivo rispetto delle regole.

3. L'APPROCCIO ALLA QUALITÀ DA PARTE DEL SISTEMA D'IMPRESA

3.1. La percezione di un servizio ad alto valore aggiunto

Dopo aver analizzato il settore della certificazione di qualità dal punto di vista dei principali soggetti che vi operano, vale a dire gli Organismi di Certificazione, è opportuno verificare la percezione diffusa della norma ISO 9001, il suo stato di salute e le prospettive che la caratterizzano ponendosi da un altro angolo di osservazione. Vista dall'esterno invece che dall'interno, infatti, la certificazione di qualità potrebbe mostrare un *appeal* diverso, maggiore o minore rispetto a quanto emerso dall'indagine presso le strutture accreditate.

A tal fine, si è scelto di sondare l'opinione oggi prevalente presso uno dei segmenti più interessanti – nonché più attenti agli aspetti gestionali ed alla qualità – del sistema produttivo nazionale: quello composto dalle aziende che hanno inserito nella propria struttura organizzativa una o più figure *manageriali*.

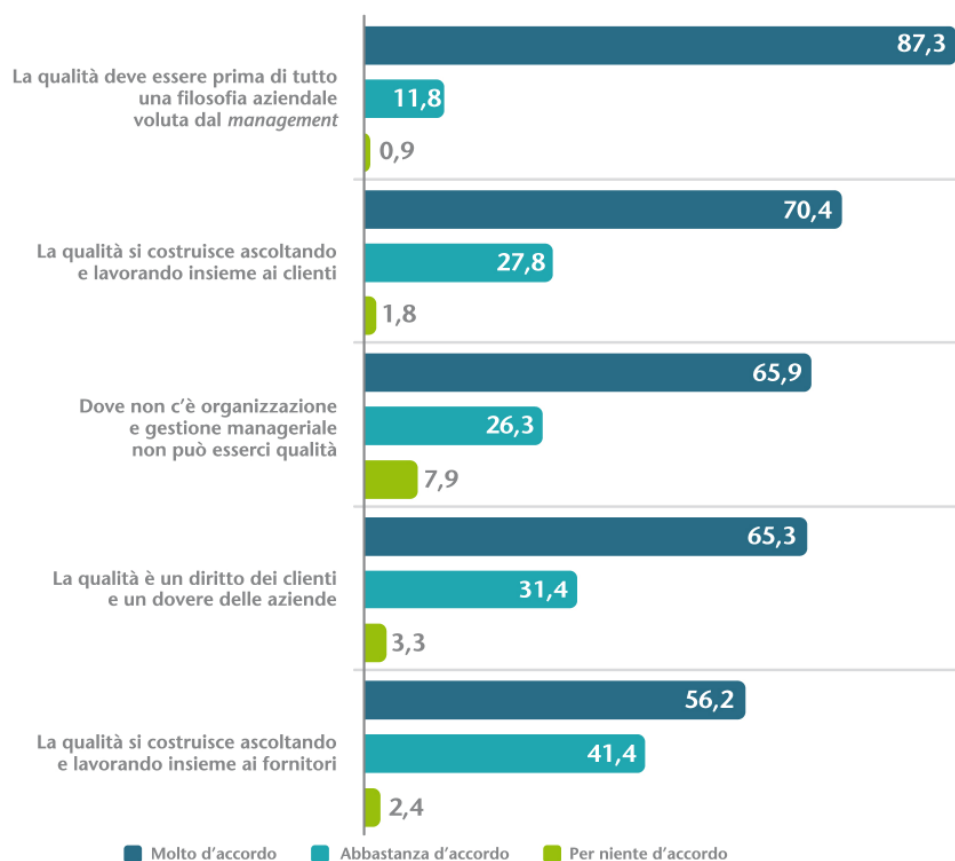
Con il contributo di *Manageritalia* è stato veicolato agli associati della principale organizzazione di rappresentanza dei *manager*, operanti in strutture pubbliche e private, un questionario *on line* volto a cogliere l'opinione in merito alla certificazione di qualità. Dalle 331 risposte emerge una percezione positiva, pur non mancando aspetti da migliorare, in grado di fare della certificazione un vero strumento di sostegno alla qualità dei processi produttivi e gestionali. Così come emerge dall'indagine, la qualità viene sempre percepita da gran parte del *management* come uno degli obiettivi essenziali dell'attività aziendale. Essa deve *orientare l'azione quotidiana dell'impresa, le modalità di organizzazione del processo produttivo e di relazione con clienti e fornitori*. Dallo specifico segmento qui analizzato, la qualità è quindi vista come un elemento imprescindibile, se non come l'essenza stessa di un'efficiente gestione dell'impresa.

Una necessaria forma mentis imprenditoriale che nasce dalla relazionalità ed è connaturata ad una gestione manageriale dell'azienda: è, questa, la sintetica definizione della qualità che sembra emergere dalle risposte fornite dai *manager* che compongono il campione oggetto d'indagine.

Analizzandone l'opinione prevalente si può infatti cogliere come la qualità (**fig. 3.1**):

- *sia necessaria*, rappresentando un diritto dei clienti e un dovere delle aziende;
- *sia una forma mentis*, in quanto prima di tutto costituisce la modalità attraverso cui si declina nell'agire quotidiano la filosofia aziendale voluta dal *management*;
- *nasca dalla relazionalità*, in quanto si costruisce inevitabilmente ascoltando i clienti e lavorando al loro fianco, nonché in taluni casi confrontandosi anche con i fornitori, ascoltando i suggerimenti che possono offrire;
- *sia connotata ad una gestione manageriale dell'impresa* e non può esservi qualità laddove non vi sia un'adeguata attenzione verso gli aspetti organizzativi e gestionali.

Fig. 3.1 Elementi per una sintetica definizione della Qualità dal punto di vista dei manager italiani (val. %)

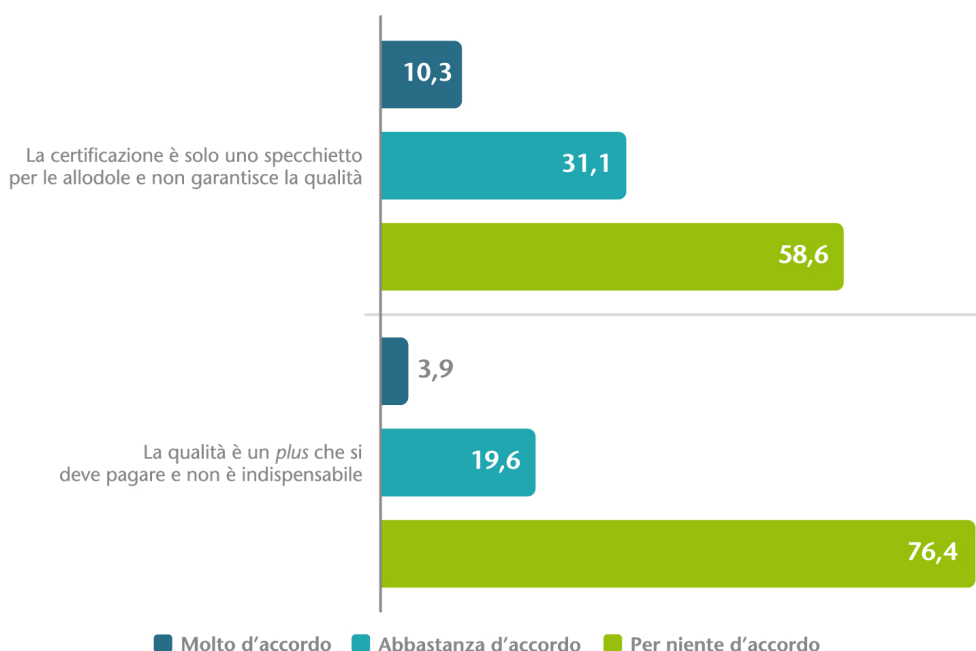


Fonte: indagine Censis / Accredia / Manageritalia, 2011

Analogamente, è possibile cogliere un elevato livello di condivisione relativamente a quello che la qualità e la relativa certificazione non sono (**fig. 3.2**):

- la qualità *non è un costo da pagare per qualcosa di superfluo*, ma anzi è un requisito indispensabile per ogni azienda che voglia essere competitiva ed in grado di rispondere ai mutamenti continui del mercato;
- la certificazione *non è uno specchietto per le allodole*, benché inevitabilmente non sia di per sé sufficiente a garantire la qualità.

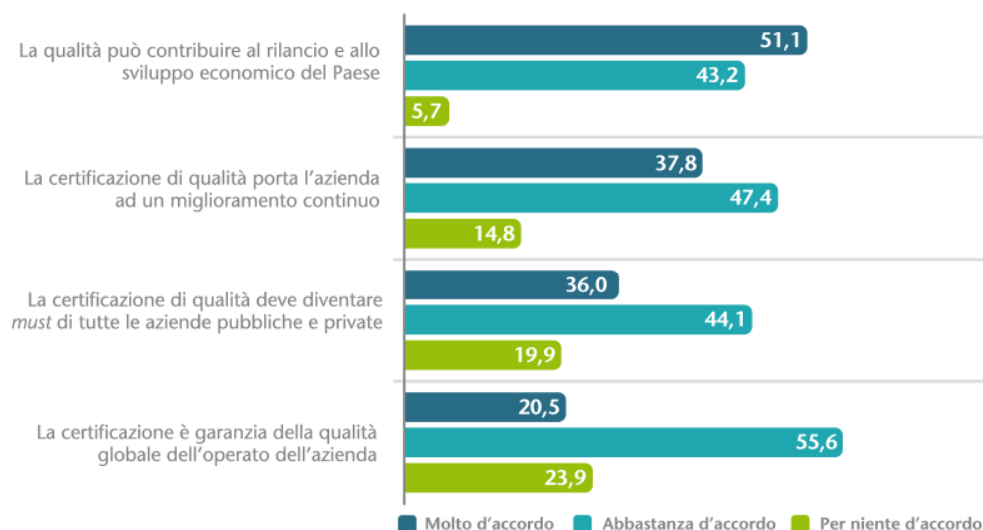
Fig. 3.2 Aspetti che secondo i manager italiani non definiscono la qualità e la relativa certificazione (val. %)



Fonte: indagine Censis / Accredia / Manageritalia, 2011

Nell'ambito del campione preso in considerazione, vi è la diffusa consapevolezza del fatto che la certificazione non sia di per sé la soluzione unica dei problemi di competitività ed efficienza delle aziende italiane. In particolare, gli intervistati si rendono conto (**fig. 3.3**):

Fig. 3.3 Le aspettative verso la certificazione per la qualità (val. %)

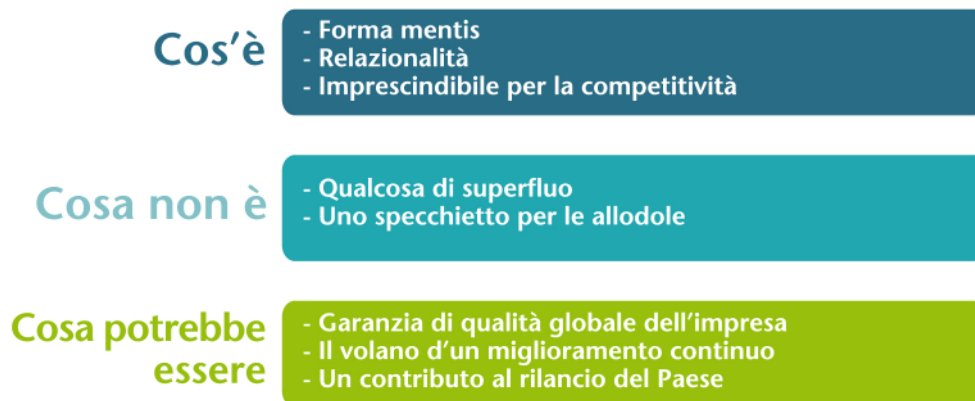


Fonte: indagine Censis / Accredia / Manageritalia, 2011

- di come la qualità da sola possa contribuire, ma di certo non basti a rilanciare, al rafforzamento del tessuto produttivo;
- di come la certificazione non sia di per sé sufficiente a garantire la qualità globale dell'operato di un'azienda;
- di come per un'impresa non sia sempre immediato il nesso tra la certificazione per la qualità ed il miglioramento effettivo dei flussi e delle procedure organizzative e gestionali che ne dovrebbe conseguire.

Se la qualità in sé rappresenta un obiettivo, la certificazione è indubbiamente considerata un supporto importante per procedere nella giusta direzione, ma al contempo uno strumento non sufficiente né, forse, indispensabile. È la qualità – non necessariamente la certificazione di qualità – ad essere un *must* per tutte le aziende, pubbliche e private (**fig. 3.4**).

Fig. 3.4 L'immagine complessiva della qualità presso le aziende



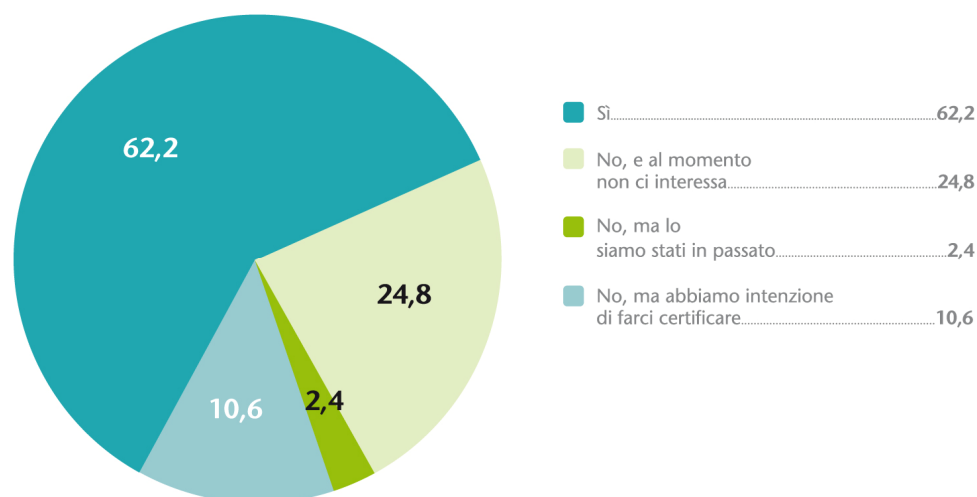
Fonte: indagine Censis / Accredia / Manageritalia, 2011

L'analisi che segue approfondisce il rapporto con la certificazione di qualità che contraddistingue le imprese a gestione *manageriale* ed è articolato in due parti:

- nella prima è analizzata approfonditamente l'opinione complessiva espressa dai *manager* di aziende già certificate, esaminandone il grado di soddisfazione, le ragioni per cui originariamente hanno deciso di sottoporsi a processo di certificazione ed i criteri che hanno inciso nella scelta dell'Organismo accreditato, nonché le aspettative che nutrono nei confronti di tale soggetto, il grado di fedeltà che ne caratterizza i rapporti e le intenzioni che hanno per il futuro;
- la seconda parte fa invece i conti con le realtà che attualmente non ricorrono a tale strumento, al fine di comprenderne le ragioni della disaffezione e gli eventuali canali attraverso cui colmare la distanza che ancora esiste tra una parte del segmento di punta del sistema produttivo nazionale e l'offerta di servizi per la qualità da parte degli Organismi di Certificazione.

La maggioranza delle strutture presso cui lavorano i *manager* che hanno risposto all'indagine è, attualmente, certificata: precisamente il 62,2% del totale. Il restante 37,8% si divide invece tra **(fig. 3.5)**:

Fig. 3.5 La ripartizione del campione tra imprese certificate e non certificate secondo lo schema ISO 9001 (val. %)



Fonte: indagine Censis / Accredia / Manageritalia, 2011

- *manager* di imprese non interessate alla certificazione di qualità (il 24,8% del totale);
- *manager* di imprese che intendono farsi certificare (il 10%);
- *manager* di imprese che sono state certificate in passato ma hanno ormai rinunciato a tale servizio (un residuo 2,4%).

A ciascuna di tali categorie è dedicata una specifica attenzione, al fine di coglierne le caratteristiche e gli atteggiamenti più significativi.

3.2. Il nucleo solido delle imprese fidelizzate

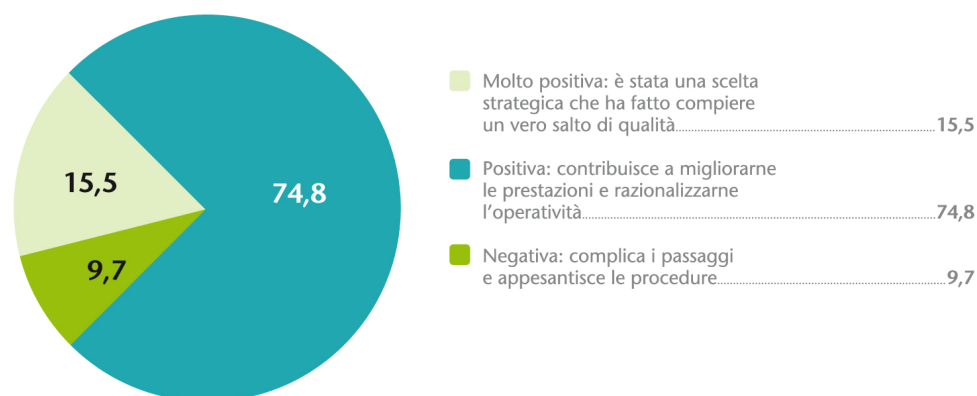
La maggioranza dei *manager* che ha accettato di collaborare alla realizzazione del presente *Osservatorio Accredia*, offrendo un personale punto di vista in merito Sistema ISO 9001, lavora presso aziende già certificate, spesso svolgendovi proprio la funzione di responsabile della qualità o comunque essendo informato in merito alle principali questioni che la riguardano.

Le risposte raccolte forniscono indicazioni interessanti, utili a comprendere il modo in cui viene percepito il servizio dagli utenti, i rapporti che intercorrono con gli Organismi di Certificazione, le

ragioni e l'attualità dell'interesse verso la normativa ISO 9001, il livello di soddisfazione e le criticità che si riscontrano.

Un primo dato che emerge con nettezza è il giudizio positivo sulla certificazione (**fig. 3.6**):

Fig. 3.6 Opinione complessiva in merito alla certificazione di qualità presso l'azienda (val. %)

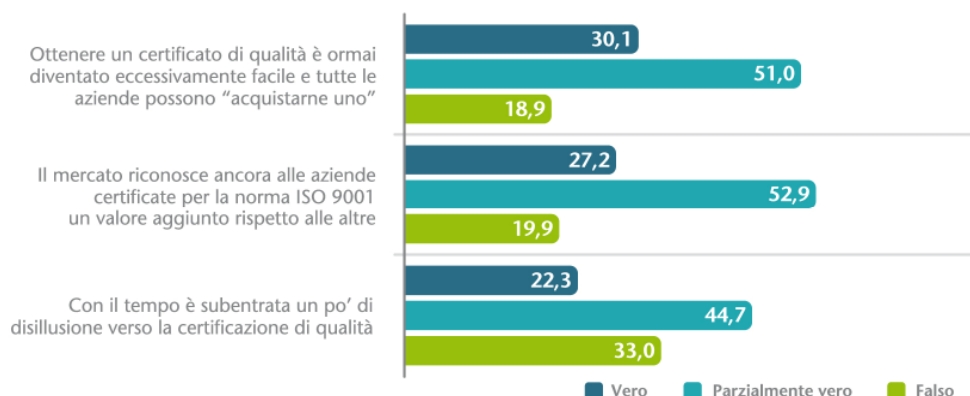


Fonte: indagine Censis / Accredia / Manageritalia, 2011

- soltanto il 10% dei *manager* di aziende certificate si dichiara non soddisfatto, lamentando che gli adempimenti richiesti incidono negativamente sull'operatività aziendale, complicando i passaggi e appesantendo le procedure;
- il restante 90% ha invece una percezione positiva della certificazione e si divide tra una quota maggioritaria di *manager* che riconoscono nella qualità un contributo prezioso per migliorare le prestazioni e razionalizzare l'operatività dell'azienda ed un 15% di dirigenti secondo i quali la decisione di certificarsi è stata una scelta strategica che ha consentito all'impresa di compiere un autentico salto di qualità.

Il giudizio positivo espresso dai *manager* non è tuttavia acritico ed incondizionato. La maggioranza dei rispondenti riconosce, infatti, l'esistenza di una serie di rischi che potrebbero smorzare l'entusiasmo nei confronti della certificazione, fino a compromettere – qualora non si riesca a porvi rimedio – la stessa ragion d'essere del ricorso a tale schema. Rischi che essenzialmente si traducono in una eccessiva facilità ad ottenere un certificato di qualità ed in un limitato riconoscimento da parte del mercato, per le aziende certificate, di un valore aggiunto rispetto al resto del sistema produttivo (**fig. 3.7**).

Fig. 3.7 I rischi che possono minare la credibilità del sistema (val. %)



Fonte: indagine Censis / Accredia / Manageritalia, 2011

Tali fattori concorrono a far sì che nel tempo subentri un po' di disillusione. Benché le dimensioni del fenomeno siano tutto sommato ancora contenute (soltanto il 22,3% dei rispondenti dichiara che le aspettative iniziali sono state deluse), è necessario constatare come appena un terzo del campione ne sia veramente immune, continuando a bollare come falsa l'affermazione secondo cui con il tempo è possibile osservare un complessivo ridimensionamento delle motivazioni originarie.

3.2.1. Percezione e funzione d'uso della certificazione di qualità

Il 62,2% dei *manager* che hanno risposto all'indagine lavora per aziende che, negli anni, hanno ritenuto opportuno avvalersi dei servizi forniti dagli Organismi di Certificazione.

Tale opzione è frutto di un *mix* di fattori, nei quali *convergono indubbiamente elementi di opportunità, di necessità e di posizionamento strategico*. Per queste imprese la certificazione è:

- un'opportunità, in quanto semplifica e migliora la possibilità di partecipare a bandi e gare d'appalto;
- una scelta strategica, che fa leva sul prestigio diffusamente associato al marchio ISO 9001 per rafforzare il posizionamento commerciale dell'azienda;
- una necessità, in quanto spesso esplicitamente richiesta dai clienti per continuare ad operare in veste di loro fornitori.

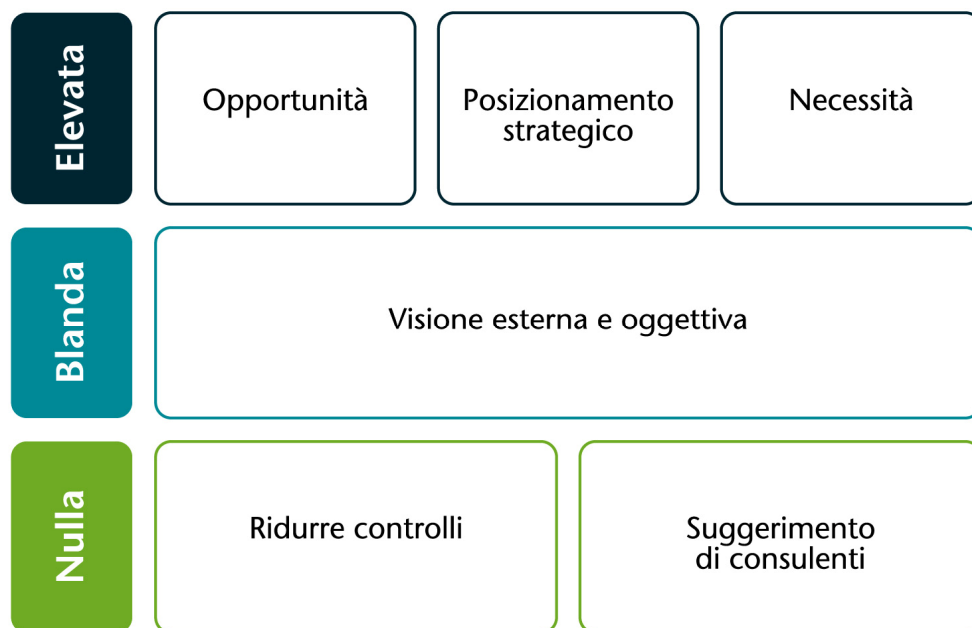
Si tratta di tre elementi che solitamente coesistono e concorrono a sostenere la scelta di divenire aziende certificate. Nella stessa direzione agisce, sia pure in forma più attenuata, la volontà di avere

una visione esterna e oggettiva grazie alla quale comprendere punti di forza e debolezze della struttura operativa (**fig. 3.8**).

Forma e sostanza, immagine e contenuto sono pertanto elementi che stanno alla base della volontà di farsi certificare. Un duplice movente che trova riscontro anche nei criteri utilizzati per orientarsi al momento della scelta dell'Organismo di Certificazione cui rivolgersi (**fig. 3.9**):

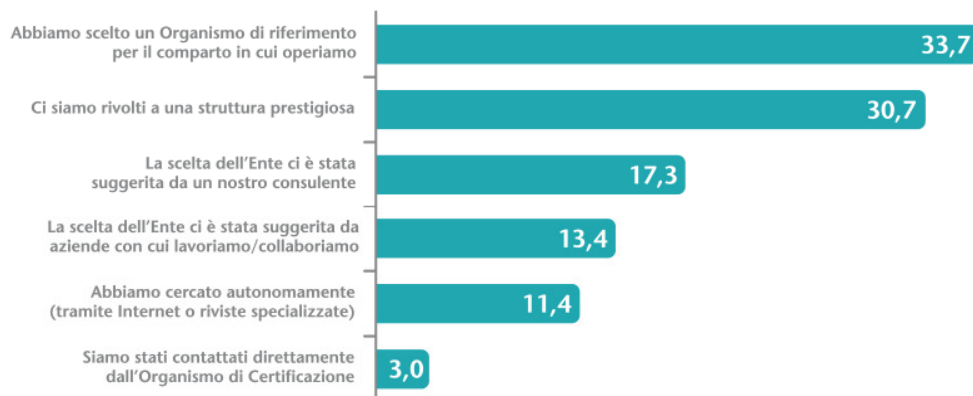
- il 34% delle aziende certificate si è indirizzato verso un organismo in grado di garantire elevati livelli di *know how* tecnico-specialistico, optando per una delle strutture di riferimento del comparto in cui opera;
- il 31% ha invece preferito affidarsi a strutture prestigiose e riconosciute dal mercato, con l'intento di associare all'immagine del marchio di qualità anche quella dell'Organismo di Certificazione che l'ha conferito.

Fig. 3.8 Rilevanza dei differenti motivi che hanno inciso sulla scelta dell'azienda di certificarsi



Fonte: indagine Censis / Accredia / Manageritalia, 2011

Fig. 3.9 Requisiti presi in considerazione al momento della scelta dell'Organismo di Certificazione (val. %)



Fonte: indagine Censis / Accredia / Manageritalia, 2011

Per il 17,3% delle aziende, la scelta è stata semplificata dal consiglio d'un consulente esterno, in grado di orientarsi tra le realtà del settore ed indicare quella che meglio risponde alle aspettative delle aziende. Meno frequenti sono invece canali quali ad esempio il suggerimento da parte di aziende con cui si collabora o l'autonoma ricerca tramite Internet o riviste specializzate, mentre sporadico e assolutamente casuale sembra essere il caso di aziende contattate direttamente dall'Organismo di Certificazione.

Se le figure consulenziali che accompagnano spesso le imprese all'ottenimento della certificazione sono un veicolo importante per l'incontro tra domanda e offerta, risultano ancora più rilevanti due fattori, ovvero la reputazione e la specializzazione degli Organismi di Certificazione. Si riafferma in particolare un fattore critico di successo segnalato anche dagli Organismi di Certificazione, ovvero la *reputation*. I dati raccolti sembrano quindi sottolineare l'importanza assoluta, per gli OdC, di investire in *know-how*, nella capacità di ascolto del cliente e nell'innalzamento costante dello standard del servizio.

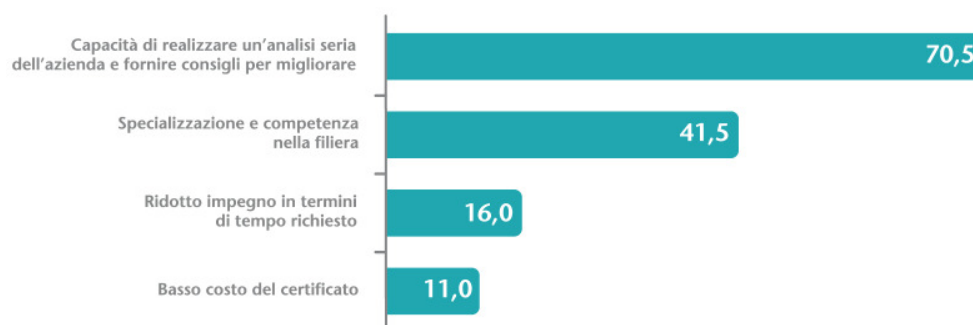
3.2.2. Le aziende e gli Organismi di Certificazione: una partnership per il rafforzamento reciproco

Se, come si è osservato in precedenza, con il tempo rischia di subentrare una certa dose di disillusione nei confronti della Certificazione per la Qualità, lo si deve indubbiamente alle elevate aspettative iniziali: quando un'azienda strutturata, un'azienda a gestione *manageriale*, decide di rivolgersi a un Organismo di

Certificazione, non ha interesse a risparmiare; non le importa investire del tempo e delle risorse per adeguarsi agli standard previsti dalla norma. Quello che chiede è di trarre dall'impegno che ha deciso di sostenere il maggior beneficio possibile.

Pertanto, in primo luogo si aspetta che l'Organismo di Certificazione sia competente, capace di comprendere e interpretare le specificità del comparto o della filiera merceologica con cui si confronta; ma soprattutto l'azienda si aspetta che l'Organismo di Certificazione non si limiti al semplice atto formale della certificazione, bensì sia in grado di fare un'analisi seria e oggettiva dell'azienda, dando consigli per colmare eventuali lacune, per risolvere eventuali criticità (**fig. 3.10**).

Fig. 3.10 Aspettative delle imprese nei confronti dell'Organismo di Certificazione (val. %)



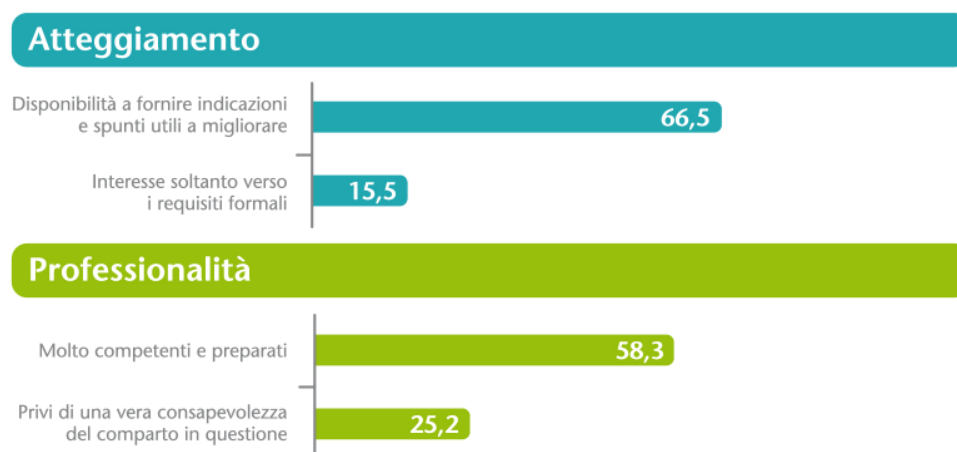
Fonte: indagine Censis / Accredia / Manageritalia, 2011

A fronte di tali aspettative iniziali, il giudizio *ex post* sull'operato dell'*auditor* inviato ad esaminare l'azienda è complessivamente positivo, tanto con riferimento all'atteggiamento adottato dal *team* dell'Organismo di Certificazione al momento della verifica quanto per quel che concerne la sua professionalità - benché, soprattutto con riferimento a quest'ultimo aspetto, emergano talvolta alcune perplessità (**fig. 3.11**):

- quanto all'atteggiamento, nel 66,5% dei casi l'azienda si definisce soddisfatta, riscontrando nel proprio interlocutore la massima disponibilità a fornire informazioni e spunti utili per migliorare. Soltanto una quota minoritaria, pari al 15,5% dei rispondenti, lamenta nell'*auditor* un interesse limitato esclusivamente a verificare il rispetto dei requisiti formali della certificazione;
- anche con riferimento alla professionalità del personale inviato dagli Organismi di Certificazione, la maggioranza dei *manager* ritiene che la propria azienda si sia confrontata con persone

competenti e preparate. Tuttavia in questo caso cresce, fino a raggiungere il 25,2%, la quota di quanti si dichiarano insoddisfatti. Si lamenta, in questo caso, soprattutto una non piena consapevolezza da parte dei propri interlocutori rispetto a quelle che sono le particolarità del comparto.

Fig. 3.11 Aspettative delle imprese nei confronti dell'Organismo di Certificazione (val. %)



Fonte: indagine Censis / Accredia / Manageritalia, 2011

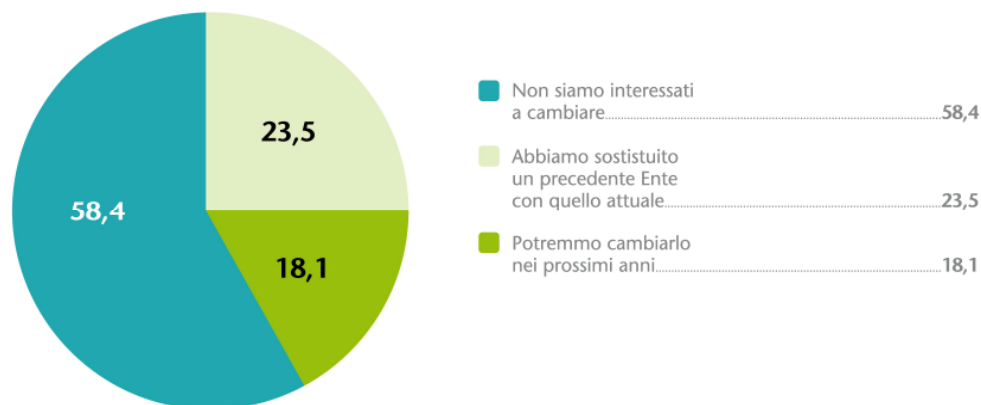
3.2.3. Il nodo della bassa fedeltà

Il settore della certificazione di qualità è caratterizzato da un elevato livello di concorrenza. Si tratta di un fenomeno già riscontrato attraverso l'indagine svolta presso gli Organismi di Certificazione e che trova conferma dalle risposte fornite dai *manager*.

Una volta presa la decisione di entrare a far parte del circuito delle aziende certificate, è raro che un'impresa – specialmente un'impresa strutturata con un'organizzazione *manageriale* – decida di uscirne. È invece piuttosto frequente che cambi interlocutore, che si rivolga ad un Organismo di Certificazione in grado di soddisfare meglio le proprie esigenze.

Il grado *turn-over* nei confronti dei soggetti accreditati è infatti elevato, tanto che ben il 42% dei rispondenti dichiara di aver cambiato in passato o di poter modificare in futuro l'Ente che gli conferisce il certificato di qualità (**fig. 3.12**).

Fig. 3.12 Il grado di fedeltà delle aziende agli Organismi di Certificazione (val. %)



Fonte: indagine Censis / Accredia / Manageritalia, 2011

Benché maggioritaria, la quota di imprese non interessate a modificare il proprio *partner* nel rapporto di certificazione non consente a nessun Organismo di vivere di rendita, ma anzi li esorta ad incentivare politiche e strategie di fidelizzazione del cliente e di *customer satisfaction*.

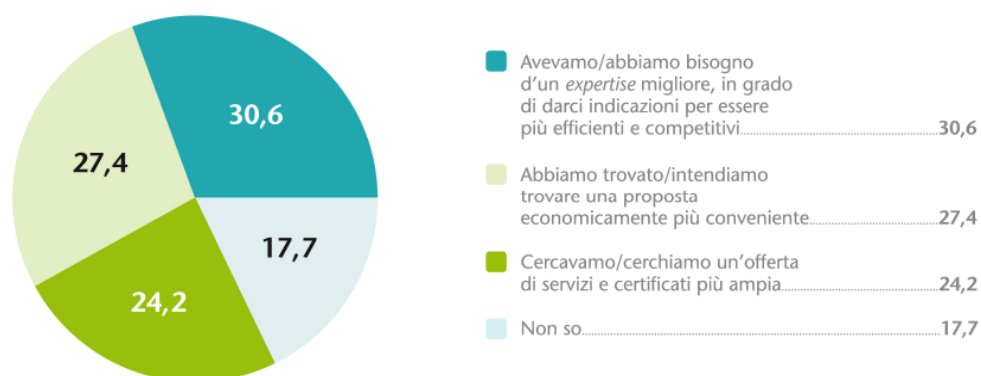
Un processo di sostituzione di un precedente Ente con quello attuale ha già avuto luogo presso le imprese nelle quali lavora il 23,5% dei *manager*, mentre un ulteriore 18,1% di rispondenti sostiene che la sua azienda potrebbe essere intenzionata a cambiare Organismo di Certificazione nei prossimi anni.

Le ragioni di un livello tanto elevato di mobilità possono essere le più varie, andando da moventi prettamente economici (la ricerca di un risparmio immediato è sempre accattivante, pur non essendo la più diffusa tra le cause che inducono a cambiare), alla volontà di sperimentare soluzioni più adatte alle specifiche esigenze dell'impresa, in termini sia di professionalità degli operatori che di ampiezza della gamma di prodotti a disposizione.

Nell'ambito di quel 41,6% del campione di aziende che hanno già cambiato o potrebbero presto modificare Organismo di Certificazione, la motivazione più diffusa si può – forse sorprendentemente – cogliere nel bisogno di un *expertise* migliore, in grado di dare indicazioni concrete e tangibili per divenire più efficienti e competitive. Segue l'intenzione di trovare proposte economicamente più convenienti, cui fa però da contraltare la diffusa ricerca di una gamma di servizi e schemi di certificazione più vasta

rispetto a quella che il primo soggetto cui ci si è rivolti è in grado d'offrire (fig. 3.13).

Fig. 3.13 Ragioni che hanno portato o potrebbero indurre a cambiare Organismo di Certificazione (val. % sul 41,6% del campione di aziende certificate che hanno cambiato o intendono cambiare OdC)

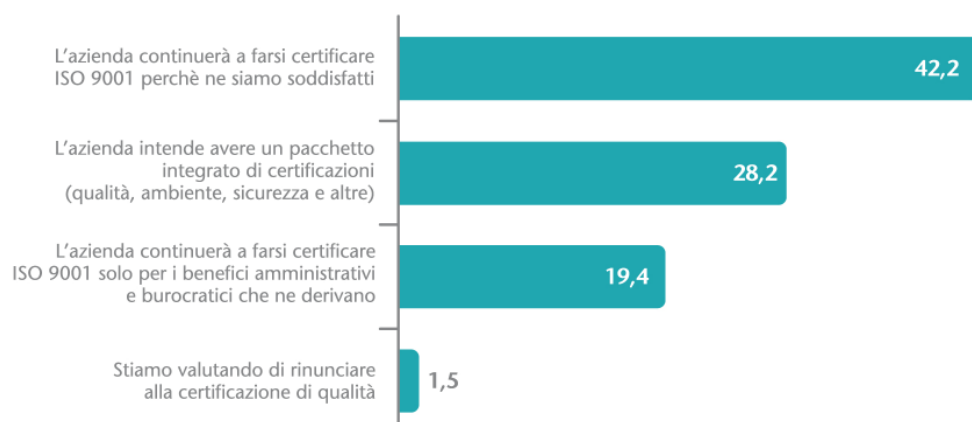


Fonte: indagine Censis / Accredia / Manageritalia, 2011

3.2.4. Verso un futuro all'insegna della qualità

Una peculiarità del rapporto tra aziende a gestione *manageriale* e sistema di certificazione per la qualità consiste nella pressoché nulla propensione ad abbandonare la certificazione ISO 9001 (fig. 3.14). Infatti:

Fig. 3.14 Le prospettive future dell'azienda con riferimento alla certificazione di qualità (val. %)



Fonte: indagine Censis / Accredia / Manageritalia, 2011

- sull'intero campione si è visto come non sia pari che al 2,4% la quota di imprese che negli anni ha preso la decisione di non avvalersi ulteriormente del servizio di certificazione;
- quanto allo specifico segmento di aziende che invece attualmente sono certificate, l'incidenza di coloro che stanno valutando l'ipotesi di rinunciare al marchio di qualità raggiunge soltanto un modesto 1,5%.

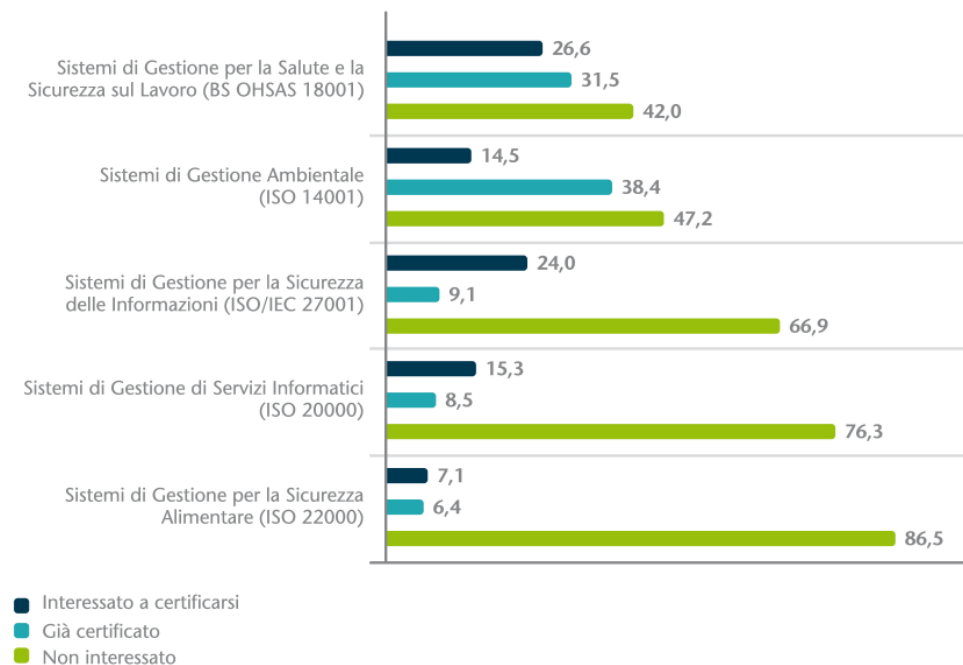
Talvolta per necessità o opportunità (poco meno che nel 20% dei casi), più spesso perché realmente soddisfatte del servizio ricevuto, la prospettiva condivisa sostanzialmente da tutte le realtà coinvolte nell'indagine è legata a una loro permanenza nel novero delle aziende certificate attualmente presenti in Italia.

Quel che merita di essere posto in evidenza è come tale situazione non sia affatto imputabile ad inerzia o semplice utilitarismo: circa i tre quarti dei rispondenti continuerà ad essere certificato perché sinceramente soddisfatto dei risultati finora ottenuti e delle attenzioni ricevute. Non solo, in molti casi le aziende intendono estendere il proprio utilizzo degli strumenti di certificazione fino a dotarsi d'un pacchetto integrato di schemi differenti.

Tra i più richiesti vi sono senza dubbio gli schemi relativi ai Sistemi di Gestione per la Salute e la Sicurezza sul lavoro e quelli pertinenti ai Sistemi di Gestione Ambientale (rispettivamente norme BS OHSAS 18001 e ISO 14001). Entrambi i prodotti suscitano l'interesse di oltre la metà delle aziende a gestione *manageriale* attualmente certificate secondo la normativa ISO 9001. Un'attenzione suffragata dai fatti, dal momento che circa un terzo del campione dichiara di servirsi già di entrambi gli strumenti in questione. Nonostante ciò, il potenziale bacino di penetrazione è ancora piuttosto ampio e raggiunge (**fig. 3.15**):

- il 26,6% delle aziende certificate per quel che concerne la certificazione sulla salute e la sicurezza;
- il 14,5% per la certificazione ambientale.

Fig. 3.15 L'interesse delle aziende certificate verso schemi differenti rispetto alla norma ISO 9001 (val. %)



Fonte: indagine Censis / Accredia / Manageritalia, 2011

Oltre a tali schemi, che senza dubbio rappresentano i prodotti più consolidati, della certificazione complementare, ve ne sono altri ancora poco diffusi ma che riscuotono un elevato gradimento e potrebbero conoscere un rapido sviluppo nei prossimi anni: si tratta degli aspetti legati prevalentemente alle questioni informative e telematiche ed in particolare ai Sistemi di Gestione per la Sicurezza delle Informazioni (norma ISO/IEC 27001, cui si dichiara interessato il 24% dei *manager*) e ai Sistemi di Gestione di Servizi Informatici (ISO 20000, cui guarda con attenzione il 15,3% del campione già certificato).

Lo scenario che si profila è quindi abbastanza rassicurante per i soggetti operanti nel *cluster della qualità*, i quali possono contare su un nucleo solido di imprese efficienti e competitive che nell'immediato futuro continuerà ad avvalersi degli strumenti di valutazione della qualità.

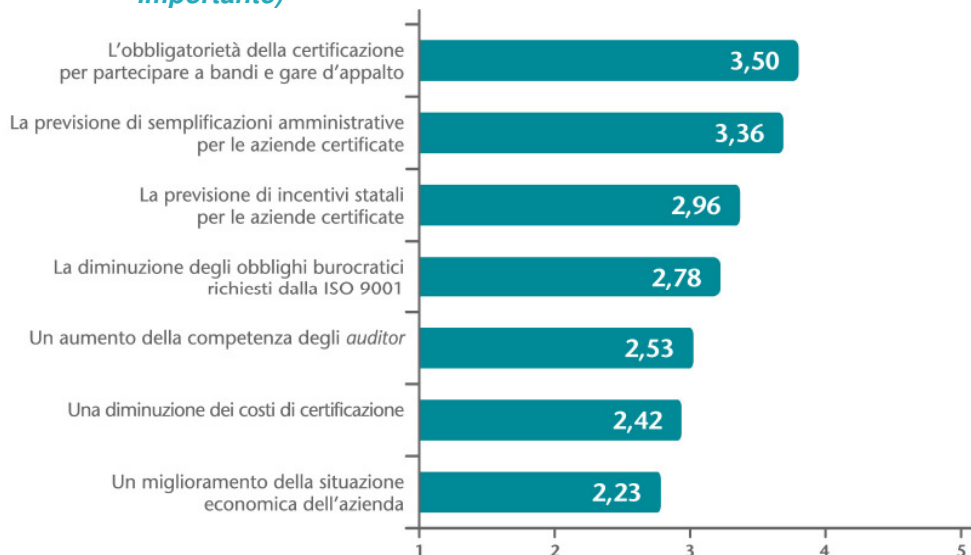
Affinché tale situazione si perpetui anche nel lungo periodo è necessario salvaguardare quelli che vengono riconosciuti come doveri imprescindibili che ogni Organismo di Certificazione è chiamato ad assolvere: il dovere di garantire un'elevata

professionalità ed il dovere di adottare un atteggiamento propositivo e dialogante, non burocratico, nei confronti dell'azienda presso cui effettua l'*audit*.

Riuscire a garantire tali requisiti è di per sé condizione sufficiente a far sì che le aziende proseguano lungo la via della certificazione senza che siano necessarie ulteriori misure: senza che sia necessaria una riduzione dei costi di certificazione né un miglioramento della situazione economica dell'azienda; senza che si preveda una semplificazione degli adempimenti richiesti dalla ISO 9001 né l'introduzione di particolari incentivi statali per le aziende certificate.

Naturalmente tutte le misure appena citate sarebbero ben gradite al *management* dell'azienda, soprattutto quelle concernenti le formalità da espletare e gli incentivi pubblici. Tuttavia non sono di per sé discriminanti ai fini d'una permanenza nello *status* di soggetti certificati (**fig. 3.16**). Come è stato più volte ribadito nel presente rapporto, è ovvio che affiancare alla semplice volontarietà della norma elementi che in qualche misura la rendano di fatto *coercitiva* sarebbe un'ulteriore garanzia di fidelizzazione delle aziende. La sua obbligatorietà per partecipare a bandi o gare d'appalto o la previsione di semplificazioni amministrative renderebbero di fatto imprescindibile, priva di alternative, la via della certificazione. Tuttavia una scelta di questo tipo rischierebbe di snaturare il senso e la ragion d'essere del ricorso alla normativa ISO 9001 e di banalizzare le motivazioni per le quali una parte considerevole delle più dinamiche e strutturate aziende italiane ha liberamente deciso di affiancare al proprio nome un marchio che ne attesti la qualità raggiunta, la trasparenza dei processi e la serietà.

Fig. 3.16 Misure che potrebbero contribuire a far sì che l'azienda continui ad essere certificata (voto tra 1 e 5; 1=poco importante; 5=molto importante)



Fonte: indagine Censis / Accredia / Manageritalia, 2011

3.3. Le aziende non certificate

Quasi il 40% dei rispondenti all'indagine realizzata in collaborazione con *Manageritalia* svolge la propria attività presso imprese che:

- o erano certificate in passato ma adesso non lo sono più (un modesto 2,4%);
- o non sono ancora certificate ma potrebbero esserlo a breve (il 10,6%);
- oppure, con maggiore frequenza, dichiarano di non essere attualmente interessate alla certificazione di qualità (il 24,8% dell'intero campione).

Concentrare almeno in parte l'attenzione su una componente sia pur minoritaria del campione può essere utile per ragionare sulle attuali potenzialità d'espansione, sull'*appeal* e su alcune inevitabili criticità che oggi contraddistinguono la certificazione di qualità.

Dall'analisi delle risposte fornite da ciascuna delle tre tipologie di aziende non certificate emergono al tempo stesso limiti e potenzialità del marchio di qualità. Limiti talvolta inerenti a una non completa capacità di rispondere alle esigenze di realtà complesse, che spesso operano da *leader* del mercato e che necessitano di forme di certificazione più complesse e sofisticate; limiti che chiamano in causa l'impossibilità della norma ISO 9001 di essere autosufficiente,

di imporsi alle imprese quale effettivo valore aggiunto sul mercato senza che siano necessarie forme di sia pur blanda coercizione, quali quelle inerenti al requisito della certificazione per partecipare a bandi o gare d'appalto o all'esplicita richiesta di fornirsi soltanto presso aziende certificate da parte di molti committenti.

3.3.1. Non interessate, ma non indifferenti

Quasi un quarto dei *manager* che hanno partecipato all'indagine sostiene che la propria azienda non è attualmente interessata alla certificazione di qualità.

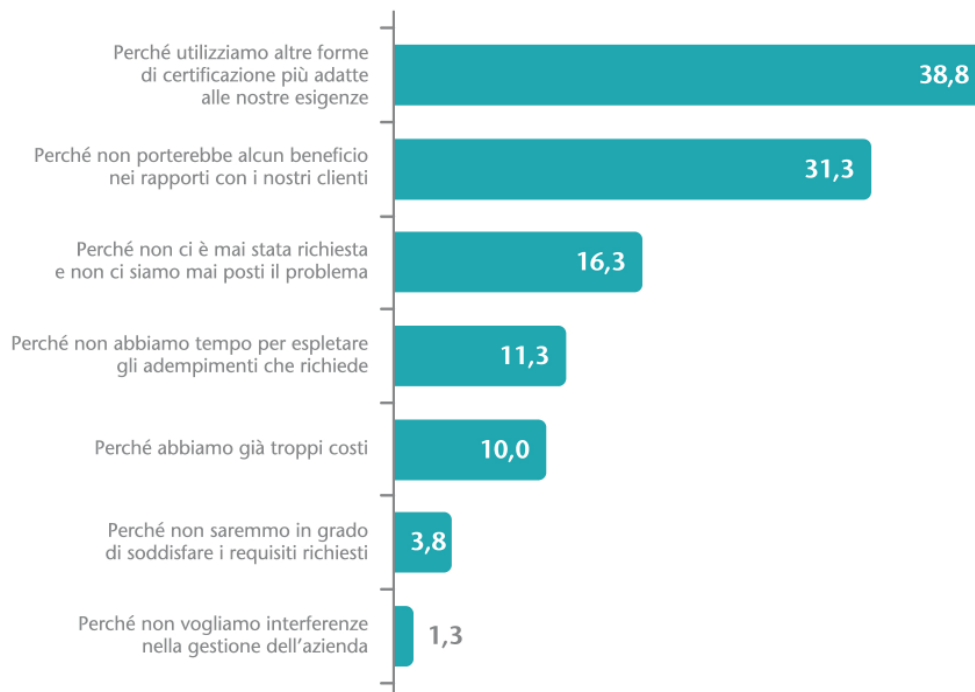
A differenza di quanto ci si potrebbe attendere, tuttavia, il disinteresse non è da attribuirsi a lassismo, a mancanza di visione o ad opacità gestionale: atteggiamenti che nel sistema imprenditoriale nazionale sono indubbiamente fin troppo diffusi, ma che sembrano molto distanti dal modo di operare dello specifico campione cui si è fatto riferimento.

Al contrario, la maggioranza dei dirigenti che operano presso aziende che non si avvalgono dello schema previsto dalla norma ISO 9001 dichiara che tale decisione va attribuita alla volontà di optare per soluzioni più specifiche, più adeguate alle esigenze tecniche e funzionali della struttura in cui operano.

Se il 39% di coloro che non sono certificati ISO 9001 fa comunque ricorso ad altri schemi, vi è invece un ulteriore 31% di *manager* che – pur avendo preso in esame l'alternativa della certificazione di qualità – è giunto alla conclusione che in ogni caso un simile riconoscimento non porterebbe all'atto pratico alcun beneficio nei rapporti con i propri clienti (**fig. 3.17**).

Tanto in un caso quanto nell'altro, sia quando si preferiscono altre soluzioni che quando si decide di non avvalersi di alcuna certificazione, larga parte delle aziende dotate di una struttura *manageriale* dimostra di essersi interrogata in merito ai benefici che potrebbero derivare da una simile scelta. La certificazione di qualità è quindi vista, anche dai *manager* di aziende non certificate, quanto meno come un'opportunità da prendere in considerazione: talvolta scartata perché non abbastanza sofisticata, talvolta perché non sufficientemente incisiva, ma pur sempre un riferimento importante per aziende che hanno quale obiettivo fondamentale accrescere la propria competitività sul mercato.

Fig. 3.17 Motivi per i quali l'azienda non è attualmente interessata alla certificazione di qualità (val. % sul 24,8% dei rispondenti)



Fonte: indagine Censis / Accredia / Manageritalia, 2011

Sono sporadici i casi di imprese dotate di una solida struttura gestionale che mostrano un completo disinteresse verso la materia o che la liquidano semplicemente considerando come eccessivamente gravoso l'impegno richiesto:

- appena il 16,3% di chi lavora presso simili aziende sostiene di non essersi mai posto il problema della certificazione;
- un modesto 11,3% lamenta il dispendio di tempo che comporterebbe porsi in regola con la documentazione e ridefinire le procedure operative;
- soltanto il 10%, che corrisponde al 2,5% dell'intero campione di *manager* rispondenti all'indagine, mostra un disinteresse attribuibile sostanzialmente a ragioni economiche e finanziarie e che può essere imputato, in sintesi, agli eccessivi costi cui già è sottoposta l'azienda.

Riuscire a personalizzare il più possibile il servizio, orientarlo verso le specifiche esigenze dell'azienda che si sottopone all'*audit* e al tempo stesso rafforzare il valore del marchio certificato per renderlo un elemento realmente in grado di migliorare la capacità di

posizionamento sul mercato, l'affidabilità e la riconoscibilità presso i clienti: sono queste le azioni più incisive che il *cluster della qualità* dovrebbe intraprendere per fare breccia tra le aziende ad oggi più distanti ed apparentemente disinteressate.

3.3.2. L'atteggiamento interlocutorio tra competenza e professionalità

Non è un caso che tra coloro che guardano con attenzione al sistema di certificazione della qualità siano proprio gli aspetti reputazionali ad interessare maggiormente.

È leggermente superiore al 10% dell'intero campione, la componente che guarda con attenzione alle prospettive e alle opportunità offerte dalla certificazione di qualità. Si tratta di un bacino d'utenza potenziale molto interessante, composto sia da realtà di medio-grandi dimensioni che da soggetti più piccoli ma operanti secondo moderne logiche gestionali, ben consapevoli che soltanto l'efficienza operativa interna può generare efficienza di mercato e quindi migliorare la competitività e il posizionamento commerciale dell'azienda.

Se tali soggetti non sono ancora certificati è perché nessun fattore esterno ha mai reso realmente necessaria tale opzione:

- sono aziende che non partecipano a bandi pubblici o gare d'appalto;
- anche qualora operino nell'ambito di filiere della subfornitura, i loro clienti non hanno mai formulato alcuna esplicita richiesta di certificarsi per continuare ad operare nella loro filiera produttiva.

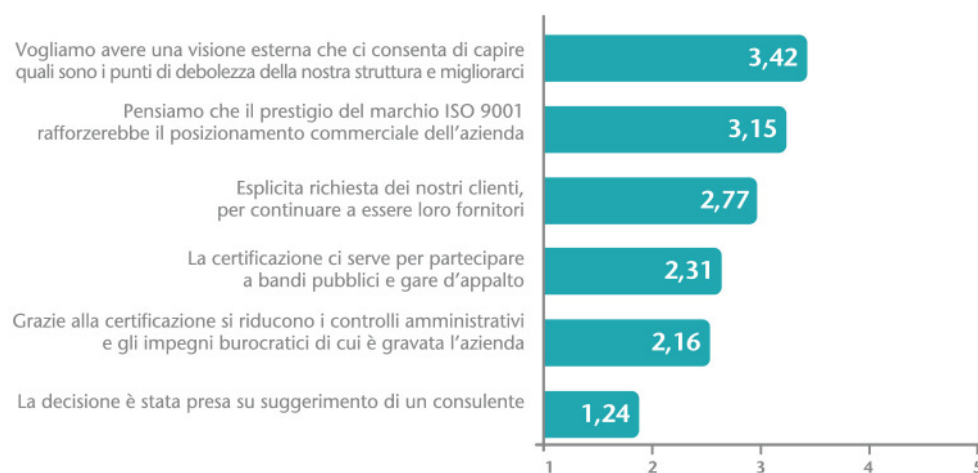
Per raggiungere le imprese che attualmente adottano un atteggiamento interlocutorio, la certificazione deve dare prova di competenza e professionalità. Deve dimostrare di saper offrire risposte adeguate a un'esigenza diffusa e prioritaria: quella di ricevere dal soggetto cui ci si rivolge un *check-up* completo del sistema di gestione di qualità nell'azienda, avendo così una visione esterna, rigorosa ed imparziale, grazie alla quale comprendere quelli che sono i punti di debolezza della struttura così da potervi porre rimedio e migliorare.

Affinché un'azienda, senza alcuna forma di coercizione o di incentivo esterno, decida autonomamente di dotarsi d'un qualsiasi prodotto o servizio – compresa, ovviamente, la certificazione di qualità – è necessario che riconosca un effettivo valore aggiunto in tale investimento.

Deve trarne un ritorno, che sia in termini di competenze tecniche oppure d'immagine: che sia un'analisi seria e approfondita del *work flow* accompagnata da consigli e proposte su come superare eventuali criticità oppure che sia un *brand* cui i clienti dell'azienda riconoscono un contenuto sostanziale che rimanda immediatamente a concetti di affidabilità, serietà, efficienza; in una parola, alla qualità (**fig. 3.18**).

Coerentemente con tale approccio – collegato senza alcuna ambiguità alla funzione originaria della norma ISO 9001 e più in generale degli schemi di certificazione volontaria – professionalità e riconoscibilità sono i criteri attraverso cui sarà selezionato l'Organismo di Certificazione cui si avrà intenzione di rivolgersi.

Fig. 3.18 Motivi che inducono aziende non ancora certificate a mostrare interesse verso il sistema ISO 9001 (valutazione data dal 10,6% dei rispondenti: voto tra 1 e 5; 1=poco importante; 5=molto importante)



Fonte: indagine Censis / Accredia / Manageritalia, 2011

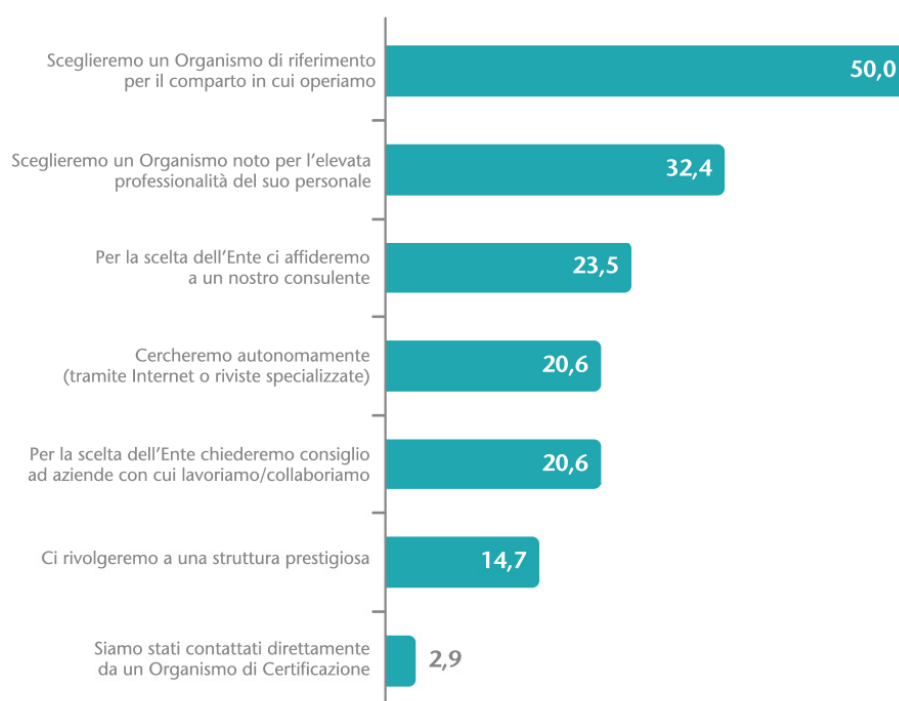
L'Ente accreditato che effettuerà la certificazione sarà scelto sulla base di una logica ben precisa (**fig. 3.19**):

- in primo luogo, dovrà essere identificabile quale organismo di riferimento per il comparto in cui opera l'azienda;
- al tempo stesso, si cercherà di optare per una struttura di cui è riconosciuta l'elevata professionalità del personale.

Tali criteri orienteranno nella scelta rispettivamente la metà e un terzo dei *manager* di aziende che oggi dichiarano di essere intenzionate a farsi certificare. Pochi margini di manovra sono invece lasciati a soggetti terzi (appena il 23,5% delle imprese si fiderà del

consiglio di un proprio consulente e soltanto il 20,6% chiederà un suggerimento ad altre realtà con cui collabora) o ad un'autonoma ricerca tramite Internet o riviste specializzate, che porterebbero invece a privilegiare fattori quali il costo più contenuto oppure una maggiore visibilità a scapito dell'effettiva qualità del servizio. Neppure essere una struttura prestigiosa, sembra più sufficiente se al di là del nome non si può dimostrare l'effettiva competenza sullo specifico ambito d'attività e la disponibilità ad instaurare un rapporto costruttivo e collaborativo.

Fig. 3.19 Criteri attraverso cui verrà selezionato l'Organismo di Certificazione cui ci si rivolgerà (val. % sul 10,6% dei rispondenti)

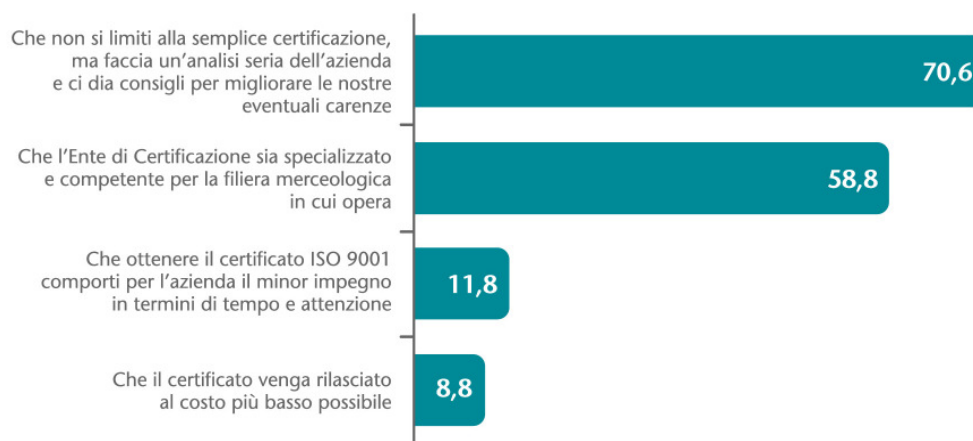


Fonte: indagine Censis / Accredia / Manageritalia, 2011

Vale la pena segnalare anche in questa sede la scarsa attenzione verso la fase della commercializzazione e la poca propensione al *marketing* che sembra caratterizzare gli Organismi di Certificazione: meno del 3% delle aziende interessate dichiara di essere stata contattata direttamente dalla rete commerciale dell'Ente di Certificazione. Sicuramente un'azione più incisiva ed una maggiore attenzione ai segmenti ancora inesplorati del mercato potrebbe consentire di ridurre almeno in parte il *gap* tra la quantità di aziende teoricamente interessate e quelle effettivamente servite.

Proponendosi o venendo contattato da un'azienda, è fondamentale che l'Organismo di Certificazione sappia cosa offrire: deve innanzitutto essere consapevole delle specifiche esigenze del *target* cui si rivolge (**fig. 3.20**). Trattandosi del segmento alto del tessuto produttivo nazionale (quello composto da aziende strutturate, attente all'organizzazione interna e dotate di management qualificato), l'Organismo di Certificazione non può fare leva su un'offerta *low cost*. Alle aziende in questione non interessa che il certificato venga rilasciato al costo più basso possibile, né che adeguarsi alla normativa ISO 9001 comporti il minor dispendio in termini di energie e di attenzione. Tali requisiti possono essere eventualmente discriminanti presso le aziende che vivono la certificazione come null'altro che una delle molteplici incombenze burocratiche da espletare, ma non certo per chi decide volontariamente di farvi ricorso perché ci crede e perché vuole realmente migliorare.

Fig. 3.20 Aspettative nei confronti dell'Ente che effettuerà la certificazione per la qualità (val. % sul 10,6% dei rispondenti)

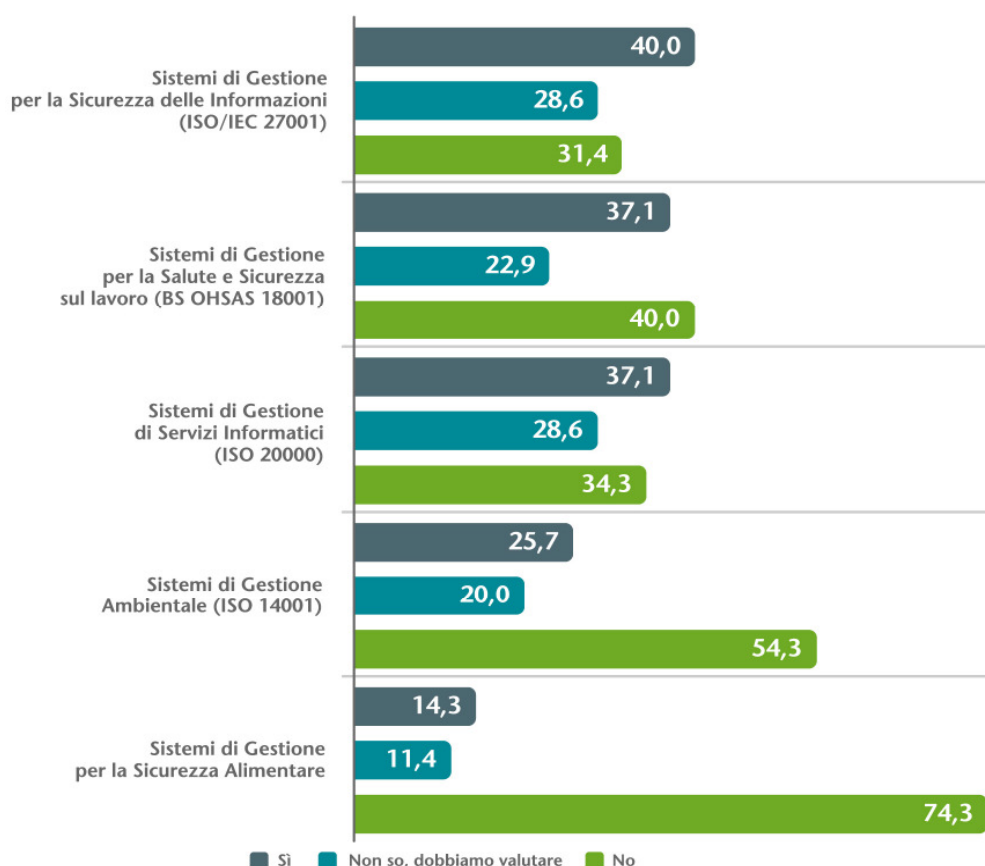


Fonte: indagine Censis / Accredia / Manageritalia, 2011

Questi soggetti, nella quasi totalità dei casi, sono al contrario interessati a confrontarsi con un organismo che non si limiti alla semplice valutazione dei requisiti richiesti, ma faccia un'analisi dell'azienda e sia in grado di dare consigli pratici per colmare eventuali lacune. A tal fine, richiedono inoltre un *surplus* di *know-how* che l'Organismo di Certificazione può essere in grado di garantire soltanto qualora sia specializzato e competente per la filiera merceologica in cui si troverebbe ad operare. Lo sforzo da compiere per avvicinarsi alla nicchia di mercato in questione è senza dubbio considerevole: richiede un notevole impegno in termini di acquisizione di competenze tecnico-specialistiche, di professionalità

degli *auditor*, di presidio delle specifiche filiere merceologiche (anche mediante accordi e relazioni con le rispettive associazioni di categoria), nonché di sviluppo di una autonoma rete commerciale. Tali requisiti, con i costi che comportano, sarebbero tuttavia compensati dalla maggiore marginalità che le aziende certificate sono disposte a concedere in cambio di un effettivo controvalore. Inoltre non bisogna dimenticare che la ISO 9001 spesso non rappresenta che il primo passo di una diversificazione degli schemi che possono essere offerti: la maggioranza degli interlocutori si dichiara infatti interessata (o comunque deve valutare) non soltanto all'offerta relativa alla qualità, ma anche a quella che concerne una pluralità di altri sistemi di gestione, quali soprattutto quelli relativi alla sicurezza delle informazioni, alla salute e alla sicurezza sul lavoro oppure ai servizi informatici (**fig. 3.21**).

Fig. 3.21 Altri schemi di certificazione verso i quali le aziende non ancora certificate ISO 9001 mostrano interesse (val. % sul 10,6% dei rispondenti)



Fonte: indagine Censis / Accredia / Manageritalia, 2011

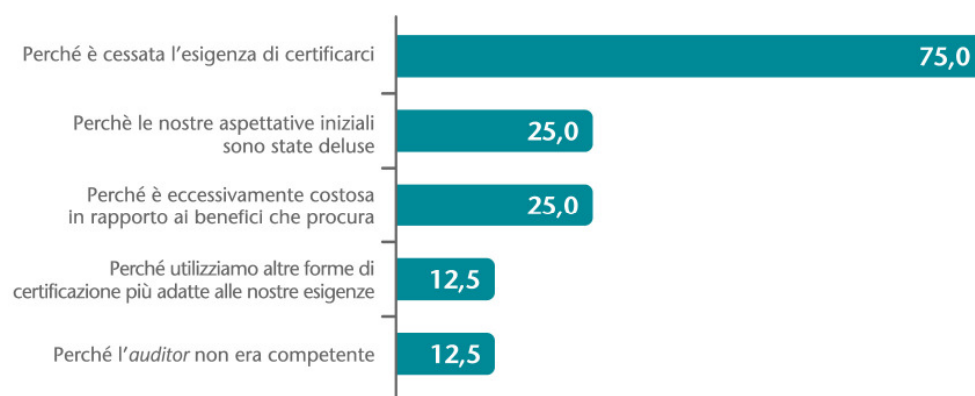
3.3.3. Il segmento minoritario dei *free rider*

Investire sull'ingresso di nuove strutture *manageriali* è sicuramente una scommessa vincente: una volta che un'impresa di questo tipo viene "agganciata" ed entra a far parte del sistema di certificazione della qualità è infatti molto raro che ne esca.

Sull'intero campione sono decisamente pochi i casi di *manager* che lavorano per realtà che, pur essendo state certificate in precedenza, adesso hanno deciso di non avvalersi ulteriormente di tale servizio. Si fa riferimento soltanto al 2,4% dei rispondenti che appaiono come *free rider*, ovvero aziende che si spostano da un'offerta all'altra di servizi avanzati senza mai soffermarsi su un aspetto specifico e senza focalizzarsi su una precisa strategia di azione.

I casi in questione sono costituiti da imprese precedentemente inserite nella filiera della subfornitura o occasionalmente interessate a bandi pubblici e gare d'appalto, ma per le quali è venuta meno l'esigenza di farsi certificare. Non mancano tuttavia anche in questo caso (poche) situazioni di fuoriuscita dal mercato dovuto ad aspettative non completamente soddisfatte: o perché l'auditor non era considerato sufficientemente preparato oppure perché si è scelto di optare per forme di certificazione più adatte a soddisfare le particolari esigenze dell'azienda (**fig. 3.22**).

Fig. 3.22 Motivi per i quali l'azienda non è più certificata, pur essendolo stata in passato (val. % sul 2,4% dei rispondenti)



Fonte: indagine Censis / Accredia / Manageritalia, 2011

NOTA METODOLOGICA

CALCOLO DEGLI INDICATORI SINTETICI DI QUALITÀ CENSIS-ACCREDIA

Gli indicatori di sintesi relativi ai quattro ambiti considerati nel primo capitolo di questo studio:

- Qualità Sistema Produttivo
- Qualità della vita
- Qualità dei servizi pubblici
- Qualità ambientale

sono stati calcolati a partire da una banca dati realizzata dal Censis, con serie storiche relative all'ultimo decennio.

Al fine di consentire la confrontabilità temporale e territoriale (livello regionale) è stato necessario limitare il raggio di osservazione al periodo 2005 – 2009/10, periodo per il quale, per ciascun ambito trattato, si aveva a disposizione un congruo numero di informazioni.

Per ciascun comparto e per ogni anno di riferimento (2005, 2006, 2007, 2008 e media 2009-10) si è proceduto nel modo seguente:

- standardizzazione classica delle variabili al fine di renderle omogenee;
- media ponderata delle variabili standardizzate.

La scelta dei pesi da attribuire è stata particolarmente delicata e proprio per eliminare ogni effetto di soggettività è stata utilizzata l'analisi in componenti principali (ACP), una tecnica della statistica multivariata che, in genere, viene utilizzata per ridurre il numero di variabili considerate per rappresentare un fenomeno complesso, mediante l'estrazione di fattori che esprimono in forma sintetica le informazioni contenute nella batteria originaria di variabili semplici. Infatti, l'ACP permette di sintetizzare le informazioni attraverso la costruzione di nuove variabili che hanno una relazione lineare con quelle originarie e "spiegano" quote via via decrescenti della variabilità originaria. In sostanza, i fattori estratti sono variabili completamente nuove assolutamente indipendenti tra loro, ciascuna delle quali riassume un aspetto particolare del macrofenomeno indagato (e quindi dell'originario set di indicatori semplici). Un passaggio chiave nella procedura dell'ACP risiede nella definizione dei fattori estratti a partire dal contributo specifico (*factor score*) di ciascuna variabile. È in questa fase che gioca un ruolo centrale

l'analisi qualitativa dei contenuti, la capacità di dare un significato al potere discriminante dei fattori. In particolare, dall'analisi delle correlazioni tra il fattore estratto e le variabili d'origine si determina il numero ottimale di fattori da considerare che deve rappresentare il perfetto compromesso tra capacità di sintesi e livello di informazione contenuta. Una volta definito il numero di fattori (o nuove variabili), il rapporto tra le variabili originarie e le nuove (che si concretizza nel posizionamento che ciascuna variabile originaria assume nel nuovo piano fattoriale) rappresenta il peso da attribuire alla sintesi. *Il sistema di ponderazione, pertanto è stato calcolato – per ciascun indicatore sintetico - per ogni singolo anno di riferimento ed è legato alle relazioni reciproche delle variabili nella loro specifica determinazione per il periodo temporale in questione.* La media ponderata ha successivamente subito una trasformazione lineare che ha assegnato alla regione con il miglior risultato il valore pari a 100 e valori proporzionalmente minori per le altre.

Di seguito si fornisce il dettaglio delle variabili statistiche utilizzate per ciascuno dei 4 indicatori sintetici di qualità Censis – Accredia, cui si fa riferimento del primo capitolo del presente Report.

Variabili utilizzate per il calcolo dell'Indice sintetico di qualità del sistema produttivo

Imprese attive per 1.000 abitanti
Marchi e brevetti per 10.000 abitanti
Infortuni sul lavoro per 1.000 abitanti
% adozione di personal computer sul totale imprese
% uso di Internet sul totale imprese
% addetti che utilizzano il PC almeno una volta alla settimana sul totale addetti
Spesa in ricerca e sviluppo intramuros delle imprese in % del PIL
Imprese attive nel terziario avanzato per 1.000 abitanti
Aziende certificate ISO 9001: 2008 per 1.000 imprese attive
Tasso di mortalità imprenditoriale (<i>imprese cessate non d'ufficio per 100 imprese registrate ad inizio anno</i>)
Tasso di nati-mortalità imprenditoriale (<i>saldo imprese (iscritte - cessate non d'ufficio) per 100 imprese registrate ad inizio anno</i>)
Tasso di apertura dell'economia (<i>(importazioni + esportazioni) / valore aggiunto</i>)
Propensione all'esportazione (<i>quota % export sul valore aggiunto prodotto</i>)
Imprese che utilizzano la banda larga (<i>val.%</i>)
% saldo bilancia dei pagamenti tecnologica sul PIL
% imprese attive in hi-tech sul totale
Dimensione media imprese attive in hi-tech
Produttività reale del lavoro (<i>valore aggiunto prezzi base concatenati per unità di lavoro</i>)
Fallimenti per 1.000 imprese registrate
Operatori economici all'esportazione per 100 imprese attive
Assunzioni previste di personale laureato sul totale assunzioni
Unità locali d'impresa attive con più di 50 addetti sul totale unità locali

Variabili utilizzate per il calcolo dell'Indice sintetico di qualità dell'offerta di servizi pubblici

Efficienza del sistema sanitario <i>(val. per 100 persone della stessa zona)</i>
Efficienza del sistema scolastico <i>(val. per 100 persone della stessa zona)</i>
Efficienza del sistema giudiziario <i>(val. per 100 persone della stessa zona)</i>
Famiglie che dichiarano l'irregolarità nell'erogazione dell'acqua molto o abbastanza presente <i>(val. per 100 famiglie della stessa zona)</i>
Famiglie che dichiarano non si fidano di bere acqua di rubinetto <i>(val. per 100 famiglie della stessa zona)</i>
Anziani trattati in assistenza domiciliare integrata (ADI) rispetto al totale della popolazione anziana (65 anni e oltre) (%)
Utilizzo di mezzi pubblici di trasporto: occupati, studenti e scolari, utenti di mezzi pubblici sul totale delle persone che si sono spostate per motivi di lavoro e di studio e hanno usato mezzi di trasporto (%)
Domanda di trasporto pubblico nei comuni capoluogo di provincia <i>(numero di passeggeri per abitante)</i>
Famiglie che hanno difficoltà a raggiungere una farmacia per 100 famiglie
Famiglie che hanno difficoltà a raggiungere un pronto soccorso per 100 famiglie
Famiglie che hanno difficoltà a raggiungere un ufficio postale per 100 famiglie
Famiglie che hanno difficoltà a raggiungere una stazione di polizia o di carabinieri per 100 famiglie
Famiglie che hanno difficoltà a raggiungere gli uffici comunali per 100 famiglie
Medici in attività per 100.000 abitanti
Bambini tra zero e 3 anni che hanno usufruito dei servizi per l'infanzia (asilo nido, micronidi, o servizi integrativi e innovativi) di cui il 70% in asili nido, sul totale della popolazione 0-3 anni

Variabili utilizzate per il calcolo dell'Indice sintetico di qualità della vita

Reddito disponibile netto delle famiglie (€ correnti pro capite (2))
Indice di povertà regionale delle famiglie, Anni 2000-2009 (val. per 100 famiglie)
Spesa delle famiglie pro capite (€)
Spesa media mensile familiare per tempo libero cultura e giochi (media mensile in € correnti)
Spesa al botteghino pro capite (€)
Persone di 6 anni e più che hanno letto almeno un libro negli ultimi 12 mesi (%)
Tasso di occupazione 15-64 anni
Tasso di disoccupazione
Depositi pro capite (€ correnti)
Grado di diffusione di Internet nelle famiglie (val. per 100 famiglie)
Criminalità diffusa per 1.000 abitanti
Criminalità violenta per 1.000 abitanti
Criminalità per 1.000 abitanti
Famiglie per giudizio sul rischio di criminalità nella zona in cui abitano (val. per 100 famiglie della stessa zona)
Laureati nella popolazione di 24 anni ed oltre (val. %)
Tasso di partecipazione all'istruzione secondaria superiore di secondo grado (val. %)
Giovani che abbandonano prematuramente gli studi (val. %)
Capacità di sviluppo dei servizi sociali (val. %)

Variabili utilizzate per il calcolo dell'Indice sintetico di qualità della vita

% MW di potenza efficiente lorda delle fonti rinnovabili sul totale

% consumi di energia elettrica coperti da fonti di rinnovabili sul totale consumi interni lordi

% famiglie che dichiarano sporcizia nelle strade molto o abbastanza presente

% famiglie che dichiarano il rumore molto o abbastanza presente

% famiglie che dichiarano il problema inquinamento dell'aria molto o abbastanza presente

Verde urbano in n. m² per abitante

% di comuni capoluogo serviti da raccolta differenziata

% raccolta differenziata nei comuni capoluogo

% comuni capoluogo con approvazione della zonizzazione acustica

% popolazione residente nei comuni capoluogo servita da impianti di depurazione delle acque reflue urbane

Centraline fisse di monitoraggio della qualità dell'aria per i comuni capoluogo per mln di abitanti

Spesa pro capite (€) per l'ambiente (corrente ed in conto capitale)

Aziende certificate ISO 14001:2004 per 100.000 imprese attive