

# Innovazione e modernizzazione di qualità per la crescita del Paese. Il sistema delle certificazioni per la competitività

A cura dell'Osservatorio Accredia



L'Osservatorio Accredia si pone l'obiettivo di monitorare le dinamiche, i cambiamenti, gli elementi di forza e le criticità del settore della certificazione, con particolare riguardo al segmento dei Sistemi di Gestione per la Qualità.

Si intende in questo modo stimolare una riflessione sugli strumenti e le modalità per rafforzare un comparto - quello della certificazione - dinamico, ricco di competenze specialistiche e che offre un contributo di rilievo al terziario avanzato in Italia, con 168 Organismi di Certificazione e un giro d'affari che supera i 260 milioni di euro annui.

Sono oltre 90.000 le aziende e quasi 160.000 i siti produttivi dotati di certificazione di qualità in Italia; un buon risultato in termini di presidio di mercato, che va tuttavia consolidato attraverso il rafforzamento di opportune strategie.

I temi trattati nel primo Rapporto dell'Osservatorio Accredia "Innovazione e modernizzazione di qualità per la crescita del Paese. Il sistema delle certificazioni per la competitività" riguardano l'inquadramento della qualità come strumento di crescita competitiva del sistema produttivo nazionale, il posizionamento della certificazione di qualità e la visione del mercato così come emerge dalle opinioni degli Organismi di Certificazione, le prospettive di crescita della certificazione secondo le imprese che ne fanno ricorso. Viene inoltre proposta una misurazione della

crescita in qualità (in senso lato) per quattro differenti dimensioni del sistema sociale ed economico italiano: il tessuto produttivo, il sistema dell'offerta di servizi al cittadino, la qualità della vita e la tutela e la conservazione dell'ambiente.

Il Rapporto è strutturato in tre aree di analisi: La prima "Obiettivo qualità: lo scenario del sistema Italia" 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 e imprese prive di SGQ al fine di comprendere l'impatto dell'UNI EN ISO 9001 sull'attività aziendale. Nel primo capitolo, inoltre, vengono delineate azioni utili a rafforzare il carattere competitivo della certificazione UNI EN ISO 9001 a partire dalle molteplici informazioni raccolte attraverso rilevazioni dirette e focus group sull'argomento.

La seconda "Strategie, posizionamento e dinamiche di mercato nella visione degli Organismi di Certificazione" sviluppa alcune riflessioni sugli elementi di forza e le criticità dell'offerta di certificazione di qualità.

La terza "Approccio alla qualità da parte del

sistema d'impresa" offre 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 UNI EN ISO 9001. Vengono 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'OdC, 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.

Il Rapporto è stato realizzato con il supporto tecnico-scientifico di Censis e la collaborazione di Manageritalia. Gran parte delle indicazioni sulle dinamiche e potenzialità di crescita del settore della certificazione emergono dai risultati di due differenti indagini, la prima su un campione di 102 Organismi di Certificazione e la seconda su poco più di 300 imprese di medie dimensioni i cui manager aderiscono a Manageritalia.

Il Rapporto è stato presentato l'8 novembre 2011 a Roma nell'ambito del Convegno "La Qualità per la crescita del Paese" Il sistema delle certificazioni come strumento di innovazione e modernizzazione" ed è disponibile sul sito web di Accredia [www.accredia.it](http://www.accredia.it) - sezione Pubblicazioni.

## Obiettivo qualità: lo scenario del sistema Italia

### Recupero di competitività

L'innalzamento della qualità del prodotto e del processo 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 *made in Italy*, rappresentato da produzioni tradizionali, si è potuto affermare attraverso il crescente controllo sulla qualità del prodotto e del servizio ad esso connesso. L'Italia è prima a livello mondiale<sup>1</sup> 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 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.

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 all'interno di nicchie alte dei mercati stranieri che consentono di praticare prezzi crescenti.

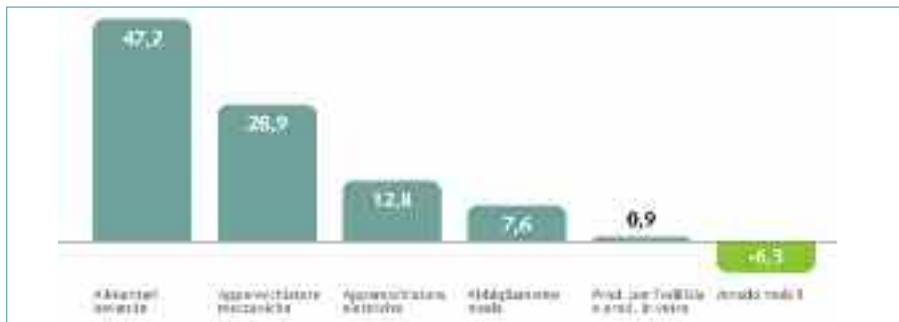


Fig. 1.1 Variazione % delle esportazioni dei comparti del made in Italia, I semestre 2005 - I semestre 2011  
Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

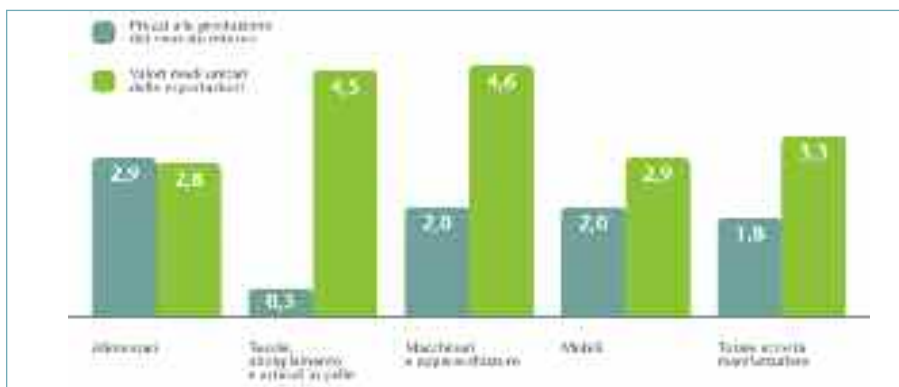
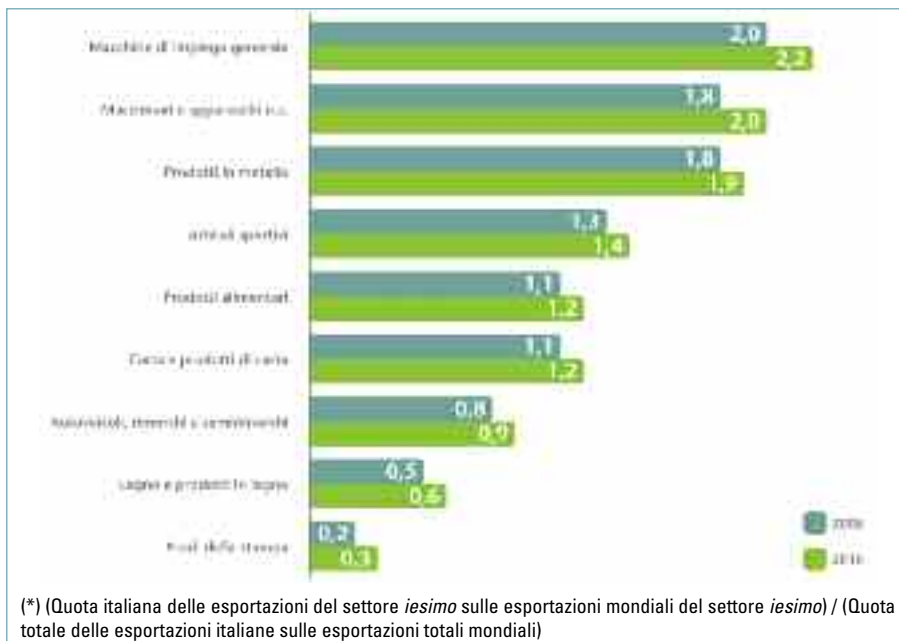


Fig. 1.2 Tasso di crescita medio annuo dei prezzi alla produzione e dei valori medi unitari delle esportazioni 2006 – 2010 (var. %)  
Fonte: elaborazione Censis su dati Istat



(\*) (Quota italiana delle esportazioni del settore *iesimo* sulle esportazioni mondiali del settore *iesimo*) / (Quota totale delle esportazioni italiane sulle esportazioni totali mondiali)

Fig. 1.3 Indici di specializzazione\* sui mercati esteri  
Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

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 miglio-

ramento progressivo del *design* dei prodotti italiani, al loro carattere innovativo, quindi in sostanza al loro progressivo incremento in termini qualitativi.

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 maggior-*

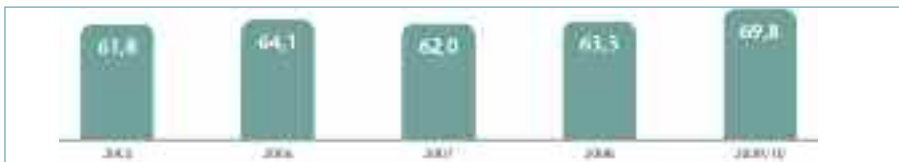


Fig. 1.4 Indicatore sintetico di qualità del sistema produttivo Censis-Accredia (valore massimo dell'indicatore = 100)

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

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
<b>Italia</b>	<b>69,8</b>		

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

passata dal 3,2% del 2009 all'attuale 2,9%. Tuttavia, se ancora oggi si continua a parlare di primato del *made in Italy* ciò è attribuibile anche al *mantenimento di elevati standard qualitativi del prodotto e del processo*, come tali apprezzati e riconosciuti all'estero. Il recupero di competitività, dunque, passa per molte strade che hanno un fattore comune, ovvero l'innalzamento qualitativo 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 delle imprese, ma anche e soprattutto di chi è chiamato a proporre

*policy* che la incentivino.

### 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.

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. Le aree più problematiche, secondo le ultime valutazioni, sono quelle che si sostanziano nell'inefficienza dell'apparato pubblico, nell'alto peso fiscale, nelle difficoltà di accesso al credito, nella regolamentazione restrittiva in materia di lavoro, in infrastrutture inadeguate,

nella regolamentazione fiscale eccessiva. A ben guardare, questo ritardo messo in luce da tutti i *ranking* internazionali, sottolinea come il nostro sistema sociale ed economico necessiti 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. Per tali motivi, nell'ambito dell'*Osservatorio Accredia*, si è proceduto all'elaborazione di 4 indicatori sintetici di *qualità in senso lato* afferenti 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 ambientale.

Ciascuna dimensione è stata analizzata attraverso una molteplicità di indicatori statistici ufficiali, 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.

E' 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 100.

L'*indicatore di qualità del sistema d'impresa* è il frutto della sintesi di 22 differenti variabili statistiche. Occorre dire che rispetto al *benchmark* posizionato sul 100, la media nazionale ha

mente 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 (fig. 1.3) 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*. 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

oscillato negli ultimi anni intorno ad un valore pari a 68/69, apprezzabile ma non eccellente (fig. 1.4.).

Il *ranking* regionale, come prevedibile, pone al primo posto la Lombardia, notoriamente con un tessuto produttivo ed un'economia forte ed orientata 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 e di imprese di medio-grandi dimensioni.

Per ciò che concerne l'evoluzione dell'offerta dei servizi pubblici è possibile, innanzi tutto, constatare come l'indicatore sintetico di qualità assuma il livello più alto tra quelli considerati, segnale del fatto che l'Italia ha certamente delle criticità relativamente a tale aspetto, ma anche elementi positivi su cui incardinare una politica di crescita (fig. 1.5).

L'indicatore è il frutto della sintesi di 15 differenti variabili. L'andamento negli ultimi anni è stato piuttosto discontinuo, con una flessione progressiva a partire dal 2007 il che indica un deterioramento dell'offerta di servizi pubblici. Il *ranking* regionale configura la presenza di tre blocchi territoriali. Il primo, caratterizzato dalle performance migliori, vede al primo posto in assoluto la Lombardia, seguita da tutte le regioni del Nord-Est (tab. 1.2). 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.

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 relativo a tale aspetto è il frutto 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.

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 secondo livello, sempre comunque elevato, si trovano regioni come il Lazio, Emilia Romagna e Veneto (tab. 1.3). La quarta ed ultima dimensione presa in considerazione è quella che riguarda la *conser-*

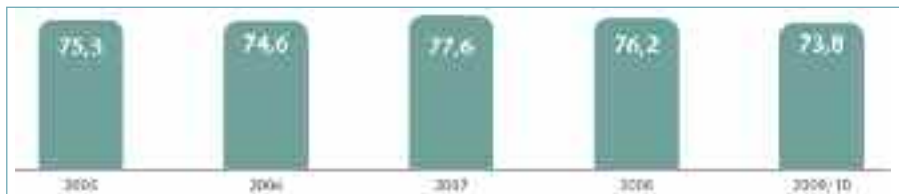


Fig. 1.5 Indicatore sintetico di qualità dell'offerta dei servizi pubblici Censis-Accredia (valore massimo dell'indicatore = 100)  
Fonte: elaborazione Censis su dati Istat



Fig. 1.6 Indicatore sintetico di qualità della vita Censis-Accredia (valore massimo dell'indicatore = 100)  
Fonte: elaborazione Censis su dati Istat



Fig. 1.7 Indicatore sintetico di qualità ambientale Censis-Accredia (valore massimo dell'indicatore = 100)  
Fonte: elaborazione Censis su dati Istat



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

Fonte: elaborazione Censis su dati Aida

vazione dell'ambiente e la sua valorizzazione, soprattutto attraverso la limitazione dell'impatto negativo che su di esso possono avere le attività di produzione. Si tratta di un ambito particolare che viene, tuttavia, trattato nella consapevolezza che la crescente conservazione e tutela dell'ambiente rappresenti di per sé una garanzia di miglioramento della qualità della vita di un Paese.

L'indicatore al quale qui si fa riferimento è il frutto 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, è ancora piuttosto limitata (fig. 1.7).

Marcata risulta la sperequazione dell'indice sintetico di qualità ambientale tra le regioni. La prima per comportamenti virtuosi risulta es-

sere la Valle d'Aosta. Segue, 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). 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.

### 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



**TAB. 1.2 INDICATORE SINTETICO DI QUALITÀ DELL'OFFERTA DI SERVIZI PUBBLICI CENSIS-ACCREDIA, DETTAGLIO REGIONALE**

Regioni	Indicatore 2009-2010	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
<b>Italia</b>	<b>73,8</b>	-	

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

**TAB. 1.4 INDICATORE SINTETICO DI QUALITÀ AMBIENTALE CENSIS-ACCREDIA, DETTAGLIO REGIONALE**

Regioni	Indicatore 2009-2010	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
<b>Italia</b>	<b>48,7</b>	-	

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat, Ministero Ambiente

**TAB. 1.3 INDICATORE SINTETICO DI QUALITÀ DELLA VITA CENSIS-ACCREDIA, DETTAGLIO REGIONALE**

Regioni	Indicatore 2009-2010	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
<b>Italia</b>	<b>73,6</b>	-	

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

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 avere un effetto neutrale (fig. 1.8).

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;
  - 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 di 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*, particolarmente consistente risulta la differenza tra imprese certificate e non relativamente ad alcune misure quali il capitale prima delle tasse sul valore delle vendite, il Roi ed il Roe. Per alcuni anni, tra i due campioni, la differenza su-

dati di bilancio di due campioni, ciascuno composto da 1.000 imprese, il primo dotato di certificazione UNI EN ISO 9001 ed il secondo senza<sup>2</sup>.

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

pera i 5 punti. Sulla *gestione corrente* 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.

Infine, il quadro cambia se si considerano gli *indici di liquidità*. 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. E' vero anche che le aziende certificate si collocano comunque su valori fisiologici, ma non mostrano *performance* migliori del resto del tessuto produttivo. Il medesimo discorso vale per gli *indici che misurano la produttività*, sebbene la differenza sostanziale tra i due campioni riguarda solo i ricavi pro-capite. Per gli altri due indicatori considerati, ovvero il valore aggiunto pro-capite ed il costo del lavoro le differenze sono minime.

### Da un mercato maturo ad un sistema aperto

Le aziende con sistemi di gestione certificati UNI EN ISO 9001 sono poco più di 90.000 ed i siti produttivi certificati superano le 131.000 unità. Il livello di presenza della certificazione UNI EN 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).

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 UNI EN 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.

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 che il 42% degli Organismi di Certificazione registra attualmente una fase di espansione del mercato, per il restante 58% la situazione è molto 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*, verso il quale molte imprese mostrano un interesse che si affievolisce rapidamente nel tempo.

Eppure va ribadito che il valore aggiunto che le imprese attribuiscono alla certificazione di

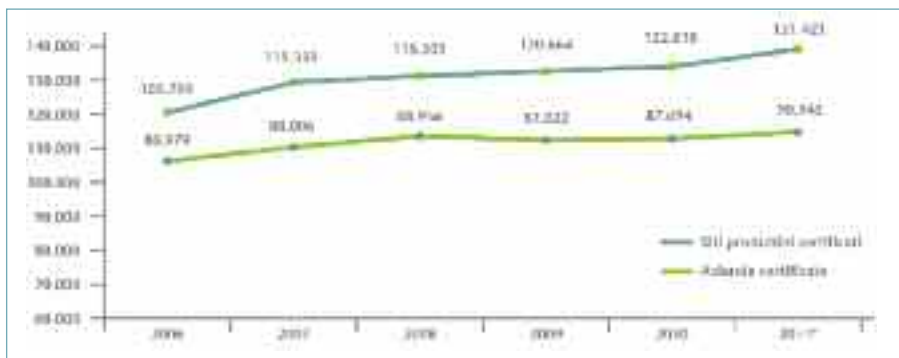


Fig. 1.9 Aziende e siti produttivi certificati ISO 9001 in Italia

Fonte: elaborazione Censis su dati Accredia



Fig. 1.10 Aziende certificate ISO 9001 per 1.000 imprese attive

\*Dati riferiti a giugno 2011

Fonte: elaborazione Censis su dati Accredia

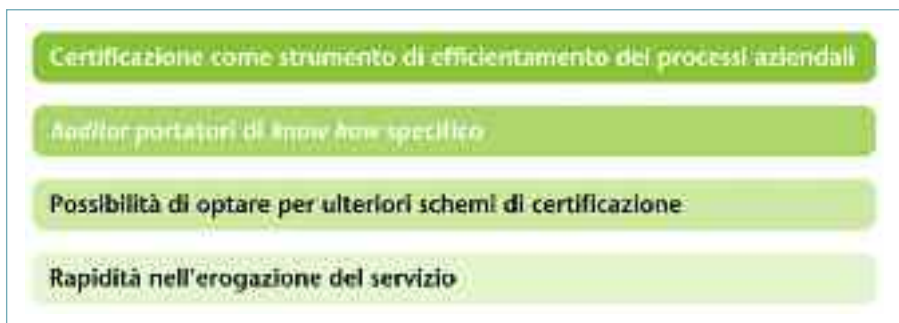


Fig. 1.11 Aspettative delle imprese rispetto allo schema ISO 9001

Fonte: Censis - Accredia, 2011

qualità è tutt'altro che secondario (fig. 1.10), come emerge dall'indagine sulle aziende con certificazione UNI EN ISO 9001 realizzata nell'ambito dell'*Osservatorio Accredia*. Il 75% del campione analizzato 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%, minoritaria ma da non sottovalutare.

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 sistemi di qualità è dunque attribuito il valore intrinseco di leva della crescita tanto che appare opportuno pensare che da un mercato maturo sia possibile ritornare ad un mercato più aperto, fluido e con nuove opportunità di crescita.

### Per un sistema fluido della certificazione

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



Fig. 1.12 Strategie di riposizionamento dello Schema ISO 9001

Fonte: Censis – Accredia, 2011

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. 1.11):

- 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 forze e 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 *workflow* 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.

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 UNI EN 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.

Le strategie per un percorso di riaffermazione del valore dello schema UNI EN ISO 9001 possono essere identificate in 4 differenti processi e azioni (fig. 1.12):

- 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 o di schemi specialistici. Il 42% delle aziende certificate (come emerge dall'indagine riportata nel terzo capitolo dello 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 calo progressivo dei margini derivanti dalla certificazione UNI EN 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;
- la *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;
- 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.

### 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.

Occorre portare lo sguardo più avanti, ragio-

nare 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 indicazioni utili a definire un quadro per il futuro.

### Le tesi interpretative

Sono individuabili, in primo luogo, 4 tesi su 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. 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 *formamentis* attraverso cui si declina l'agire quotidiano del *management*, almeno tra le imprese di maggiori dimensioni;
- 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 della certificazione 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 per la qualità potrebbero 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 obbligatorio permetterebbe 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 settore produttivo e/o in una filiera;
3. lo sviluppo del *cross selling*, ovvero la proposta di altri schemi di certificazione oltre a quello UNI EN 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 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.

### 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 per-

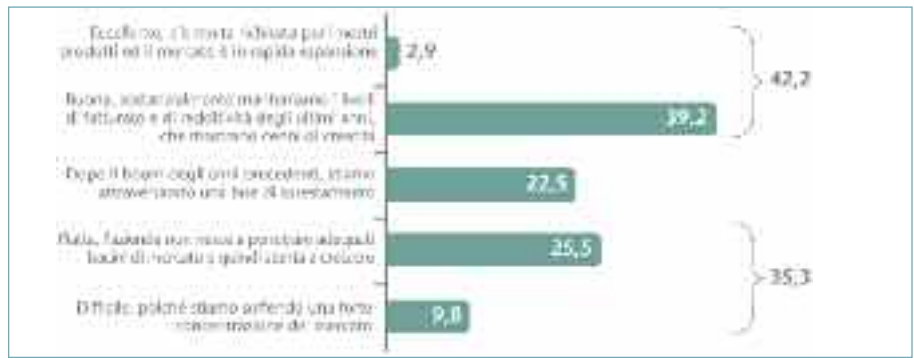


Fig. 2.1 Congiuntura di mercato degli Organismi di Certificazione (val. %)

Fonte: indagine Censis/Accredia, 2011

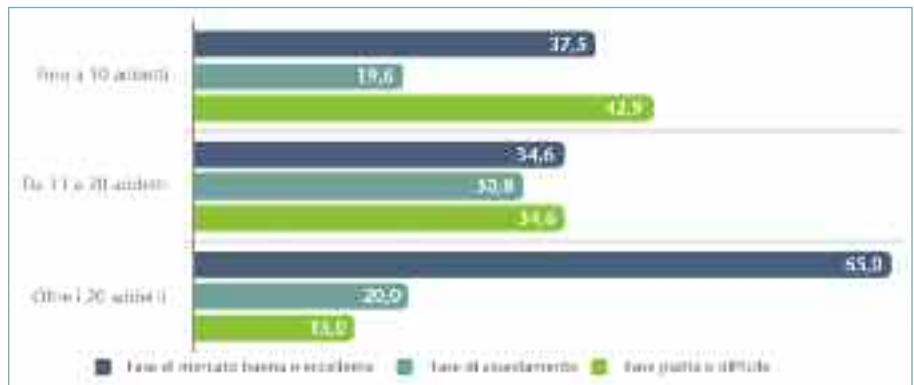


Fig. 2.2 L'attuale congiuntura di mercato degli Organismi di Certificazione (val. % per classe d'addetti)

Fonte: indagine Censis/Accredia, 2011

mette 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.

### 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 iper-specializzate 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





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

Fonte: indagine Censis/Accredia, 2011



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

Fonte: indagine Censis/Accredia, 2011

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. A ben guardare, tuttavia, né una visione né l'al-

tra 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.

## 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;
- 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 com-

petitivo 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 un approccio di mercato. In tal senso, si possono cogliere due elementi d'interesse (fig. 2.4):

- 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.*

Detto in altri termini sembra che:

- a) la strategia espansiva e quella di diversificazione siano attualmente le più efficaci, in

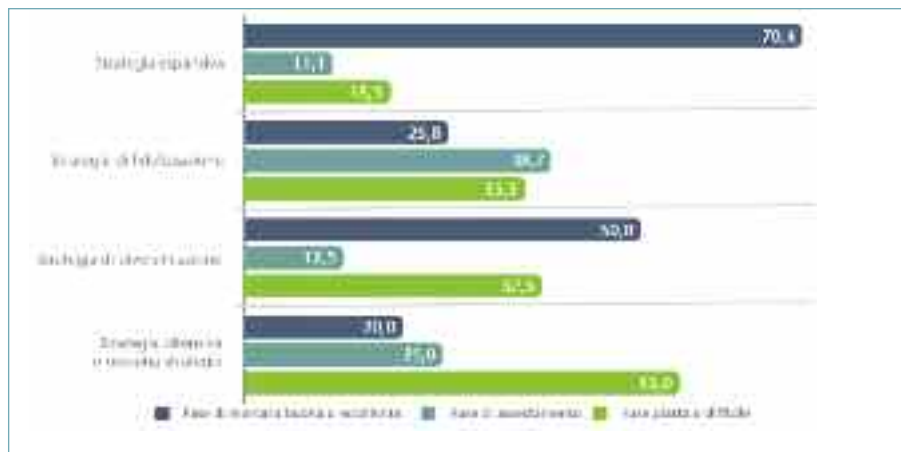


Fig. 2.5 L'attuale congiuntura di mercato degli Organismi di Certificazione (val. % per strategia adottata)

Fonte: indagine Censis/Accredia 2011

grado di elevare le probabilità di miglioramento delle *performance* in termini di crescita del fatturato;

- b) 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.

## 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 spontaneo 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

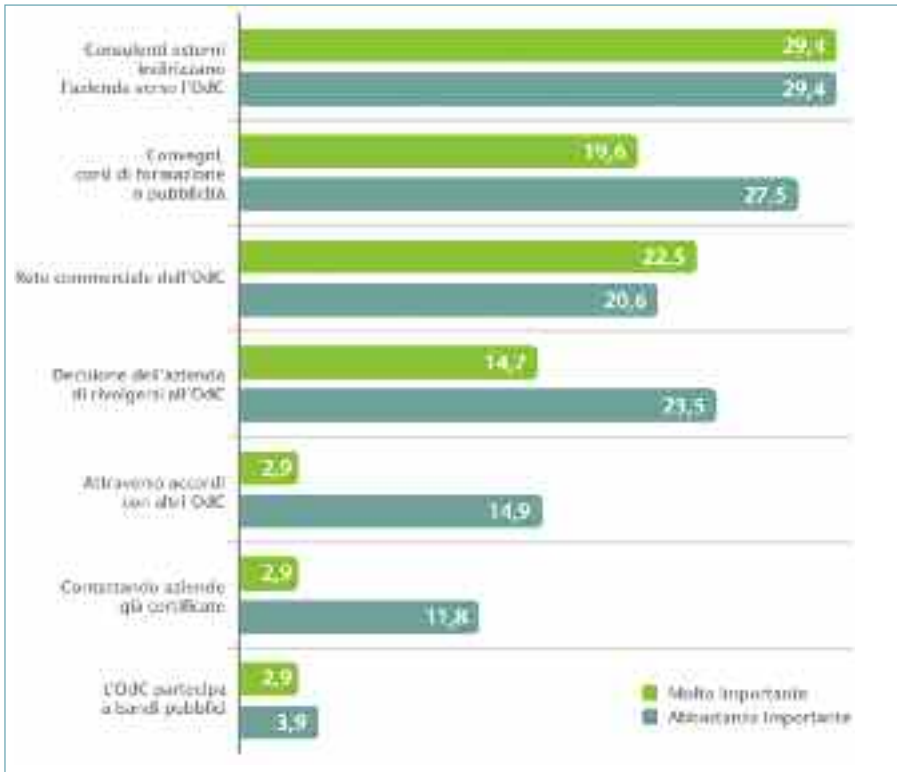


Fig. 2.6 Livello d'importanza dei differenti canali attraverso cui gli Organismi di Certificazione ampliano il proprio mercato di riferimento (val. %) *Fonte: indagine Censis/Accredia 2011*

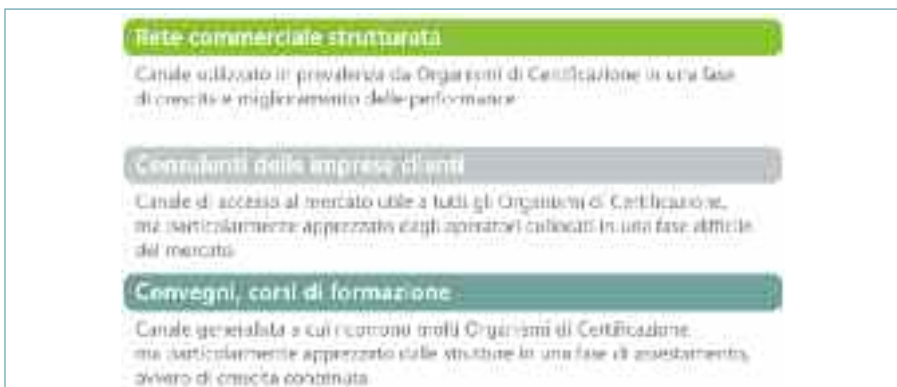


Fig. 2.7 Canali commerciali e fasi di mercato degli Organismi di Certificazione *Fonte: indagine Censis/Accredia, 2011*

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 tutta 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. 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):

- 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.

## 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.

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;

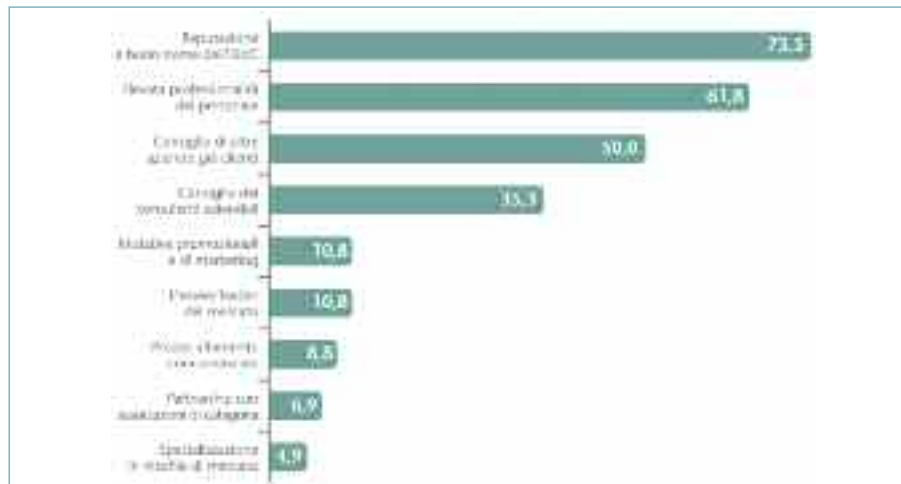


Fig. 2.8 Fattori competitivi di successo degli Organismi di Certificazione (val. %)

Fonte: indagine Censis/Accredia, 2011

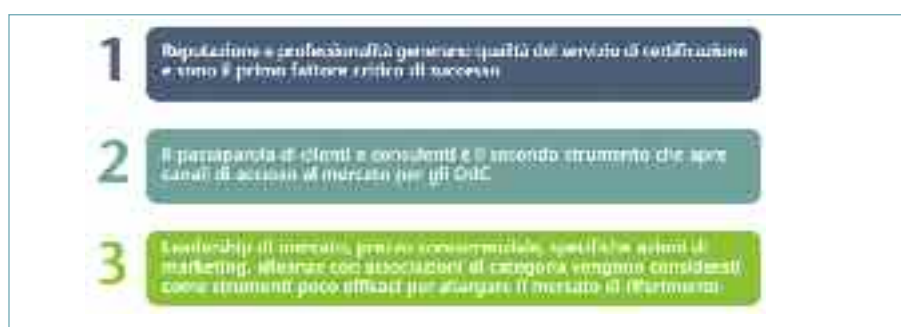


Fig. 2.9 Strumenti per il rafforzamento del posizionamento di mercato secondo l'opinione degli Organismi di Certificazione

Fonte: indagine Censis/Accredia, 2011

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.

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.

## 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 UNI EN 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 condizionerà 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





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*



Fig. 2.11 L'approccio alla certificazione per la qualità da parte delle aziende italiane *Fonte: indagine Censis/Accredia, 2011*

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 rive-

la 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 delusione 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. 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 in-

fatti 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*. 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.

### 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.

Quale è il rischio di questa interpretazione della funzione d'uso della certificazione?

Ponendo al primo posto la certificazione di qualità come strumento formale per partecipare a bandi pubblici e gare d'appalto, si ri-

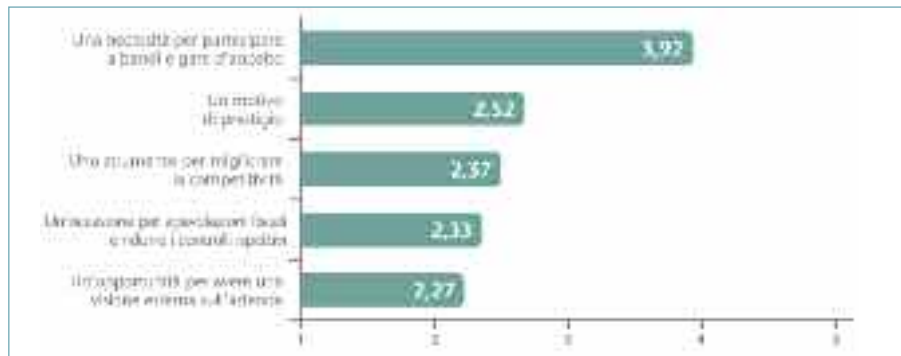


Fig. 2.12 Impresione degli Organismi di Certificazione su ciò che la certificazione di qualità rappresenta per i propri clienti (voto tra 1 e 5; 1 = poco importante; 5 = molto importante)

Fonte: indagine Censis/Accredia, 2011

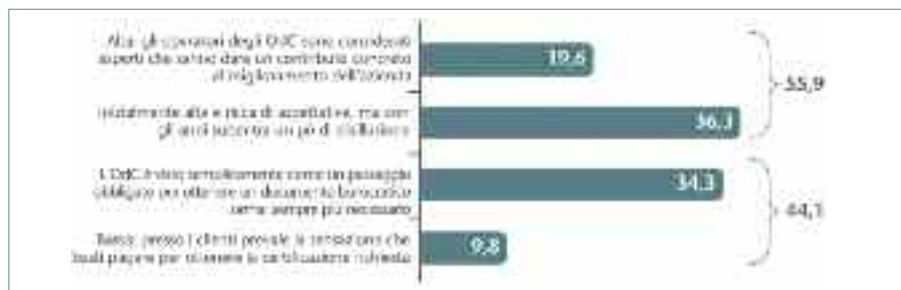


Fig. 2.13 Le opinioni in merito alla reputazione di cui gode il comparto della certificazione per la qualità presso le aziende clienti (val. %)

Fonte: indagine Censis/Accredia, 2011

*schia* 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'UNI EN 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 ana-

lizzati 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.

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'UNI EN ISO 9001 sia per molti un passaggio necessario, carico solo di un significato burocratico, privo di reali contenuti.



Fig. 2.14 Principali rischi di indebolimento della competitività della certificazione per la qualità  
Fonte: indagine Censis/Accredia 2011

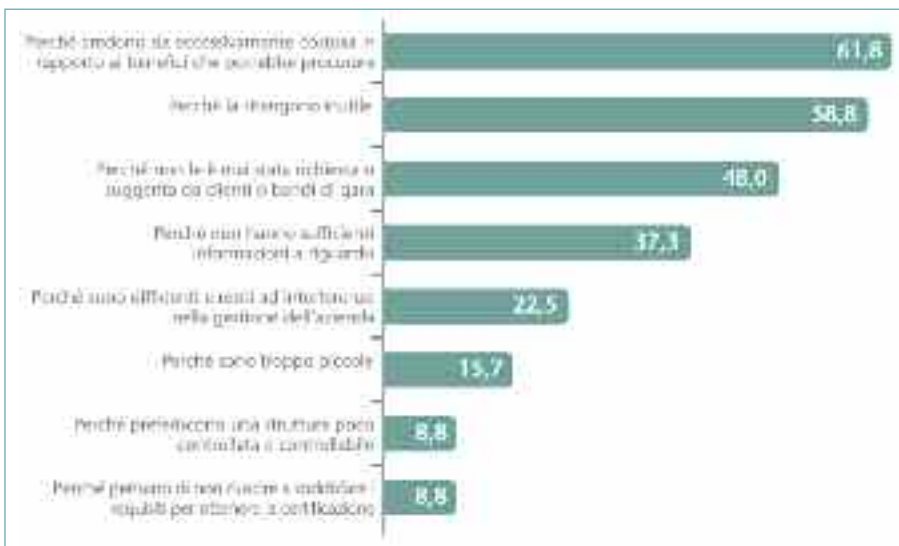


Fig. 2.15 Ragione per cui molte aziende non sembrano interessate alla certificazione per la qualità (val. %)  
Fonte: indagine Censis/Accredia, 2011

Lo schema qui 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.

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) *interlocazione 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.*

### 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 le-

gato 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.

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 UNI EN 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.



## 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.

La frequente fuoriuscita di imprese dallo schema previsto dalla normativa UNI EN 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 subentrano negli anni un po' di delusione: 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

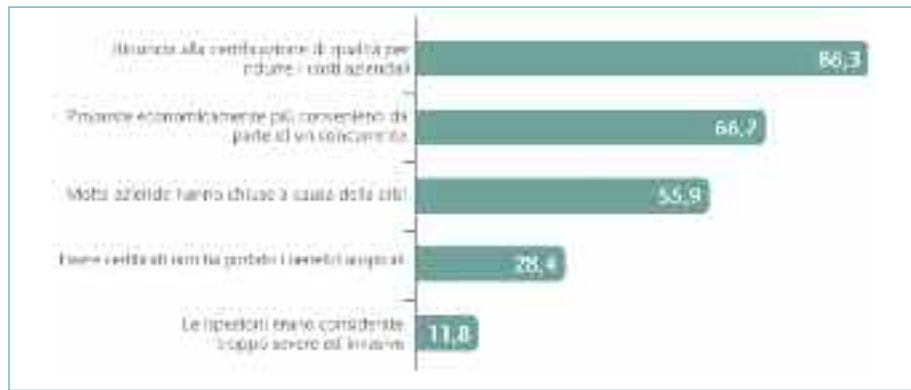


Fig. 2.16 Principali ragioni per cui gli Organismi di Certificazione hanno perso una parte della propria clientela nell'arco dell'ultimo biennio (val. %) *Fonte: indagine Censis/Accredia 2011*



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

*Fonte: indagine Censis/Accredia, 2011*

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 *appiattire l'offerta di certificazione* dei Sistemi 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.

### 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



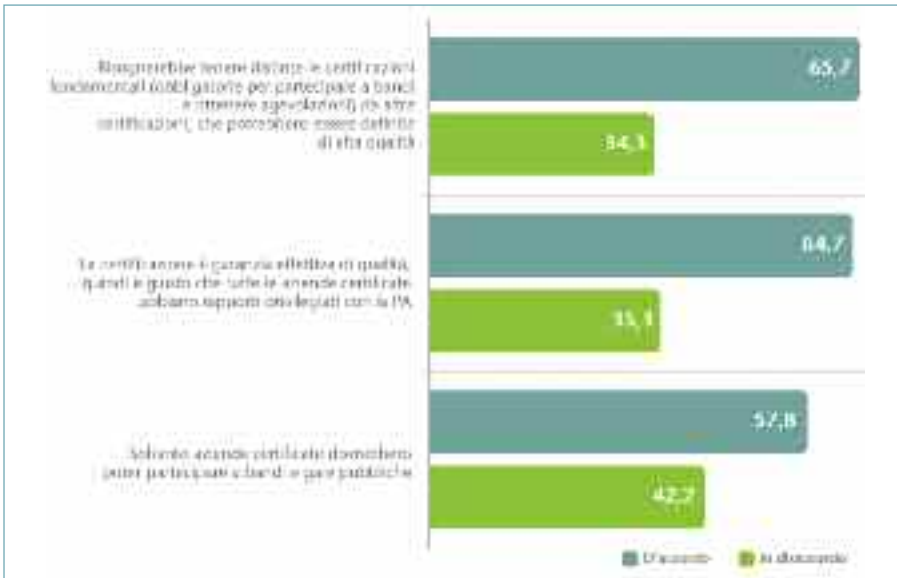


Fig. 2.18 Opinioni in merito al rapporto tra Pubblica Amministrazione e certificazione di qualità (val. %)   
Fonte: indagine Censis/Accredia, 2011

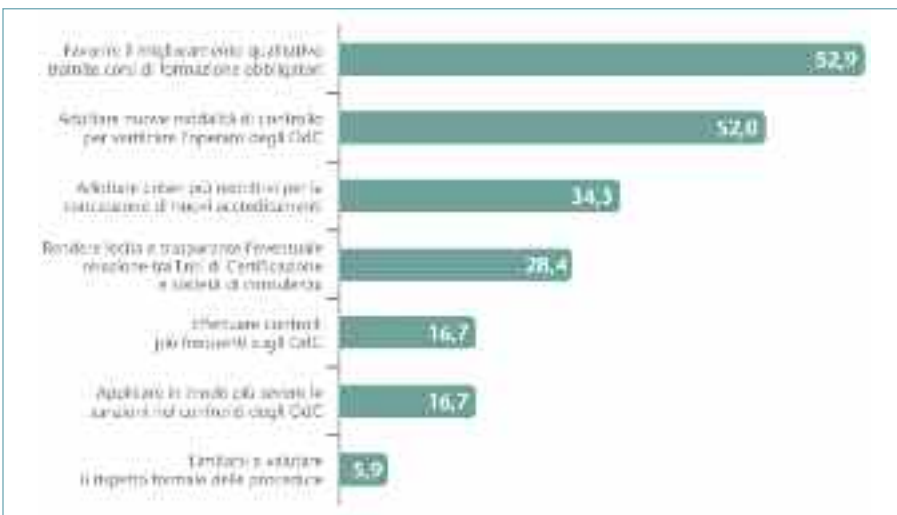


Fig. 2.19 Strategie che Accredia dovrebbe adottare per accrescere qualità e prestigio del comparto (val. %)   
Fonte: indagine Censis/Accredia, 2011

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). 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.

### 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 la certificazione, fino alla difficoltà di individuare nuovi bacini di clientela e 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 UNI EN 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 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 *UNI EN ISO 9001 plus*, capace di distinguersi per un più elevato valore e una maggiore spendibilità sul mercato. 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.
- 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 auspicate 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.

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



Fig. 2.20 Soluzioni favorite per innovare e migliorare l'attività di controllo da parte di Accredia (val. %)   
Fonte: indagine Censis/Accredia, 2011

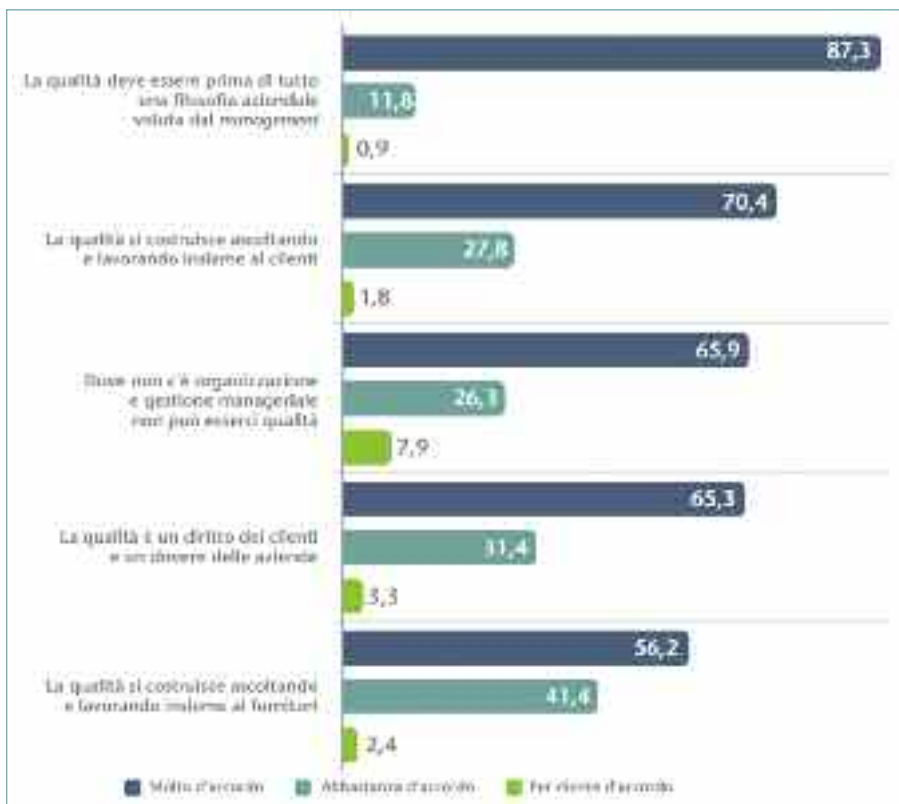


Fig. 3.1 Elementi per una sintetica definizione della Qualità dal punto di vista dei manager italiani (val. %)   
Fonte: indagine Censis/Accredia/Manageritalia, 2011

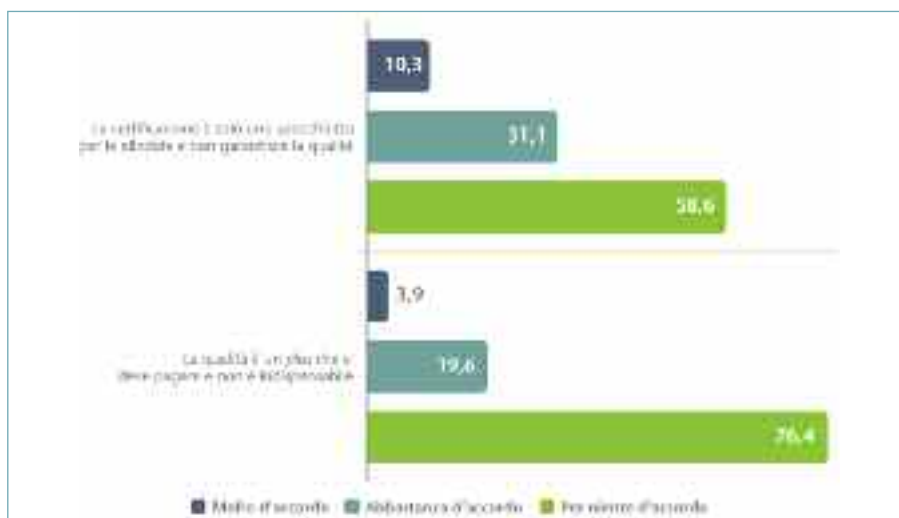


Fig. 3.2 Aspetti che secondo i manager italiani non definiscono la qualità e la relativa certificazione (val. %)   
Fonte: indagine Censis/Accredia/Manageritalia, 2011



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

Fonte: indagine Censis/Accredia/Manageritalia, 2011

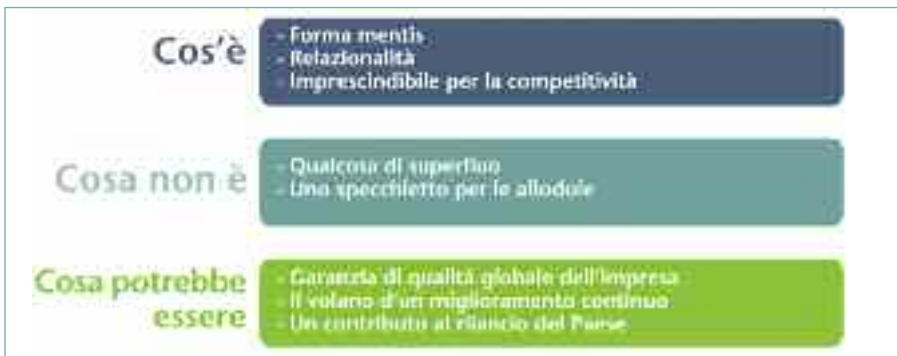


Fig. 3.4 L'immagine complessiva della qualità presso le aziende

Fonte: indagine Censis/Accredia/Manageritalia, 2011

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.

### Approccio alla qualità del sistema d'impresa

#### La percezione di un servizio ad alto valore aggiunto

Con il contributo di *Manageritalia* è stato veicolato agli associati della principale organiz-

zazione di rappresentanza del sistema *manageriale* nazionale 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. *Una necessaria forma mentis imprenditoriale che nasce dalla relazionalità ed è connotata 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 (fig. 3.1).

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.

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. 3.3):

- *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 residuale 2,4%).

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

### Il nucleo solido delle imprese fidelizzate

Un primo dato che emerge con nettezza è il giudizio positivo che qualifica la certificazione (fig. 3.4):

- 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 razio-

nalizzare 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 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. 3.5).

### Percezione e funzione d'uso della certificazione di qualità

Per le imprese analizzate 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 UNI EN 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.

Tale orientamento appare rilevante anche nel momento della scelta dell'Ente di certificazione (fig. 3.6):

- il 34% delle aziende certificate si è indirizzato verso un organismo in grado di garantire elevati livelli di *know how* tecnico-specialistico;
- 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.

Per il 17,3% delle aziende, la scelta è stata semplificata dal consiglio d'un consulente esterno.

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. 3.7).

A fronte di tali aspettative iniziali, il giudizio *ex post* sull'operato dell'*auditor* inviato ad esa-

#### Note

<sup>1</sup> Trade performance index, Wto-Unctad, 2009  
<sup>2</sup> 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 ciascuna campione, nel tempo.

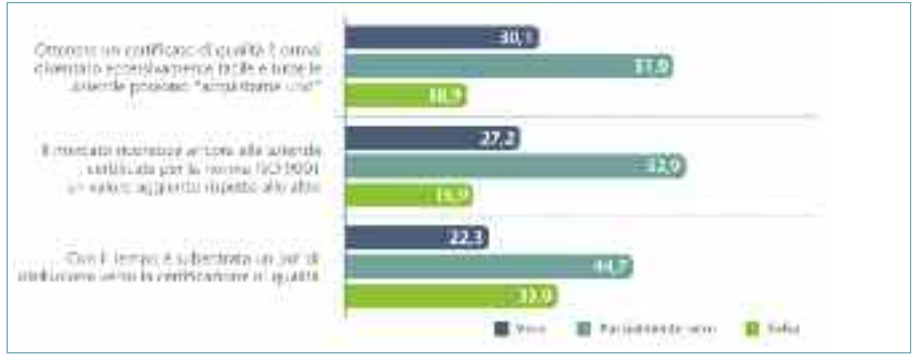


Fig. 3.5 - I rischi che possono minare la credibilità del sistema (val. %)

Fonte: indagine Censis/Accredia/Manageritalia, 2011

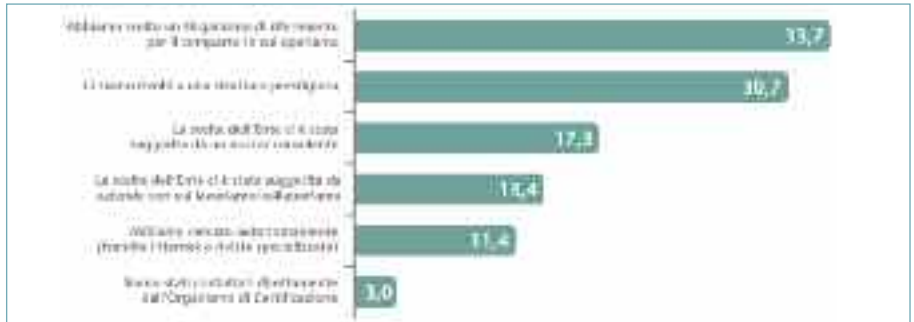


Fig. 3.6 Requisiti presi in considerazione al momento della scelta dell'Organismo di Certificazione (val. %)

Fonte: indagine Censis/Accredia/Manageritalia, 2011

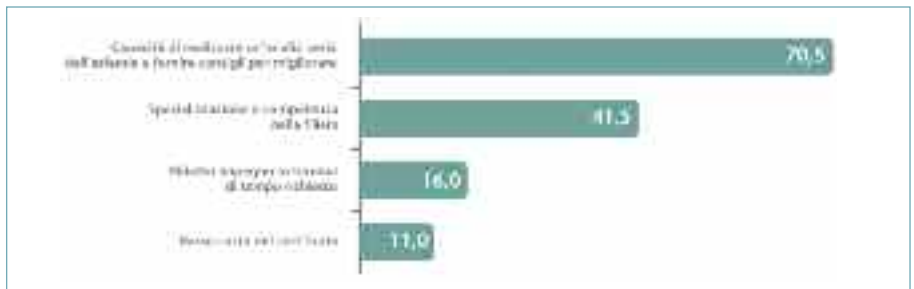


Fig. 3.7 Aspettative delle imprese nei confronti dell'Organismo di Certificazione (val. %)

Fonte: indagine Censis/Accredia/Manageritalia, 2011



Fig. 3.8 Aspettative delle imprese nei confronti dell'Organismo di Certificazione (val. %)

Fonte: indagine Censis/Accredia/Manageritalia, 2011

minare l'azienda è complessivamente positivo, tanto con riferimento all'atteggiamento adottato dal *team* dell'Organismo di Certificazione al momento dell'ispezione quanto per

quel che concerne la sua professionalità - benché, soprattutto con riferimento a quest'ultimo aspetto, emergano talvolta alcune perplessità (fig. 3.8).