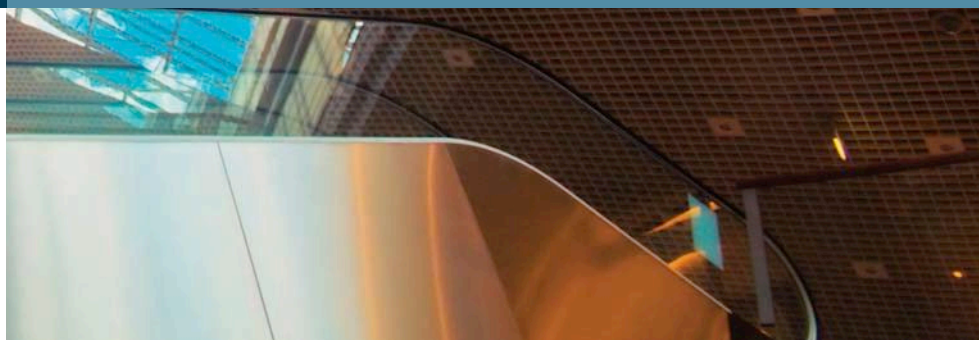


In collaborazione con:



## La domanda di certificazione di qualità nel sistema d'impresa





	Premessa	2
<b>1</b>	<b>Orientamenti e prospettive della qualità per il sistema d'impresa. Considerazioni di sintesi</b>	<b>4</b>
	1.1. <i>Nel quadro destrutturato della crisi</i>	4
	1.2. <i>Riposizionare la certificazione per la qualità</i>	6
	1.3. <i>Gli organismi di certificazione in un mercato poco dinamico</i>	11
<b>2</b>	<b>Le aziende certificate: percorsi ed esperienze</b>	<b>12</b>
	2.1. <i>ISO 9001: valore e funzione d'uso</i>	12
	2.2. <i>L'approccio multiforme alla certificazione per la qualità</i>	18
	2.3. <i>Impresa e organismi di certificazione: le aspettative di un rapporto dialogante</i>	22
	2.4. <i>I criteri di scelta dell'organismo di certificazione: dalla reputazione al ruolo degli intermediari</i>	25
	2.5. <i>Idee e prospettive per un incremento della domanda di certificazione per la qualità</i>	28
<b>3</b>	<b>Le aziende non certificate ed il potenziale di mercato</b>	<b>32</b>
	3.1. <i>La prospettiva della certificazione per la qualità</i>	32
	3.2. <i>Le aziende non interessate alla certificazione: tra crisi e non necessità</i>	36
	3.3. <i>Le aziende non più certificate</i>	38
	<i>Nota - Struttura del campione di imprese</i>	41
<b>4</b>	<b>Il mercato visto dagli organismi di certificazione</b>	<b>44</b>
	4.1. <i>La prevalenza di una visione pragmatica</i>	44
	4.2. <i>La certificazione ISO 9001 tra forze e debolezze</i>	47
	4.3. <i>Per un riposizionamento nel mercato</i>	50
	<i>Nota - Caratteristiche del campione di organismi di certificazione</i>	54

**Osservatorio Accredia**

**Direttore editoriale**  
Filippo Trifiletti

**Coordinamento editoriale**  
Francesca Nizzero

**Realizzazione grafica**  
ZERO ONE

La ricerca è stata realizzata per Accredia da un gruppo di lavoro del Censis coordinato da Francesco Estrafallaces e composto da Ignazio Avella, Monica Altieri e Gabriella Addoniso.

Hanno collaborato alla ricerca Natalia Gil Lopez di Cna, Maria Teresa Ruffo di Confapi e Maria Teresa Del Zoppo di Confartigianato.

**ACCREDIA**

Via Guglielmo Saliceto, 7/9  
00161 Roma

Tel. +39 06 844099.1  
Fax. +39 06 8841199

info@accredia.it  
www.accredia.it

## Premessa

Questo Quaderno dell'Osservatorio Accredia riporta i risultati di due diverse indagini realizzate nell'autunno del 2012 sul tema della qualità e della certificazione dei sistemi di gestione della qualità.

La prima indagine è stata effettuata su un campione casuale di 870 imprese artigiane. Il campione è stato costruito a partire da specifiche mailing list fornite da Cna, Confapi e da Confartigianato, che hanno direttamente partecipato all'individuazione delle tematiche da sondare presso le imprese. L'indagine si è focalizzata sulle strategie messe in campo dal tessuto produttivo nell'attuale fase di crisi economica ed in particolare sul ruolo che la qualità può avere come strumento di rafforzamento della competitività, specie nel tessuto delle piccole imprese.

La seconda indagine è stata effettuata su un campione di 101 dei 121 organismi di certificazione (OdC) accreditati da Accredia. Partendo da una disamina delle più recenti dinamiche di mercato e delle strategie messe in atto per contrastare l'attuale fase di crisi, si è tentato di individuare elementi di forza ed eventuali debolezze delle strategie di offerta della certificazione UNI EN ISO 9001 (di seguito ISO 9001).

Lo studio si articola in quattro capitoli. Il primo riassume le principali evidenze emerse dalle indagini svolte e cerca di delineare alcune strategie di riposizionamento per il settore della certificazione. Il secondo prende in considerazione l'approccio delle imprese dotate di certificazione ISO 9001. Il terzo capitolo è dedicato alle imprese che hanno preso parte all'indagine ma che sono risultate prive di certificazione del sistema di gestione della qualità. Il quarto capitolo analizza i dati dell'indagine effettuata sugli organismi di certificazione.

*Si ringraziano Cna, Confapi e Confartigianato per la preziosa collaborazione.*



# 1. Orientamenti e prospettive della qualità per il sistema d'impresa. Considerazioni di sintesi

## 1.1. Nel quadro destrutturato della crisi

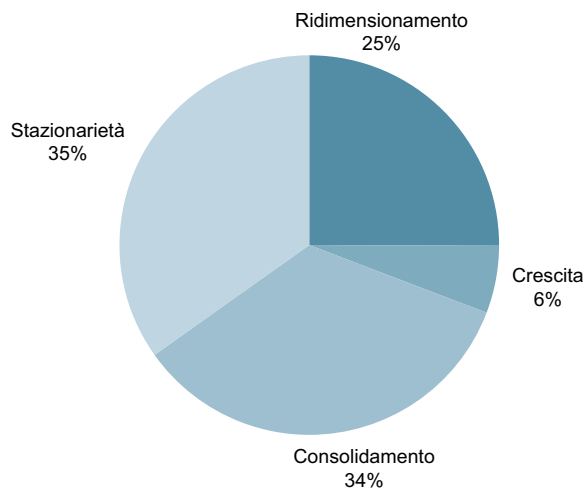
Un disorientamento generale pervade da tempo il sistema produttivo. Con il prolungarsi della recessione diviene sempre più difficile individuare strumenti, pratiche e strategie che possano contribuire al rafforzamento della competitività e, ancor più, al ritorno alla crescita. Il progressivo ridimensionamento del numero di imprese dal 2008 ad oggi (-1% in totale e -4,8% nel solo comparto manifatturiero) è già sufficiente a delineare la gravità della situazione.

Innovare, sviluppare nuovi prodotti, rendere più efficiente l'organizzazione aziendale rappresentano certamente elementi di contrasto ad una crisi ormai di si-

stema, ma occorre riconoscere che dalla teoria alla pratica vi è una distanza abissale. Forte è l'impressione che molte imprese abbiano ben chiaro l'obiettivo ed un'idea di crescita, ma siano impossibilitate a mettere in pratica processi virtuosi. Poche (quasi nulle) risorse per effettuare investimenti e quattro anni di sostanziale ridimensionamento dei risultati d'esercizio sono un muro quasi invalicabile per molte unità produttive.

L'indagine a cui fanno riferimento il secondo ed il terzo capitolo di questo Quadro, coglie appieno tale situazione di stallo e di difficoltà: un quarto delle oltre 800 aziende del campione analizzato in questo studio si trova in una fase di ridimensionamento delle proprie attività, non crescendo in termini di fatturato e, spesso,

**Fig. 1.1. - Fase di mercato indicata dalle imprese del campione**



Fonte: indagine Censis-Accredia-Cna-Confapi-Confartigianato, 2012

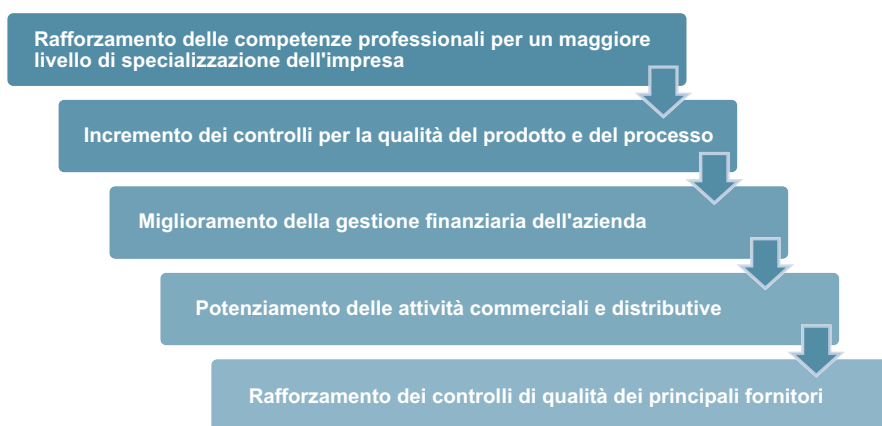
ancor meno in termini occupazionali. Un'ulteriore quota del 35% dichiara di trovarsi in una fase stazionaria, ovvero non di crisi conclamata, ma comunque di mancata crescita. Nel complesso, dunque, almeno il 60% del campione è in difficoltà. Bisognerebbe aggiungere che la parte restante è costituita in larga misura (34%) da imprese che consolidano il proprio posizionamento, quindi che crescono ormai in modo impercettibile, e solo il 6% dichiara di essere in una fase realmente espansiva (fig. 1.1.)

In un contesto siffatto sarebbe fuorviante e retorico affermare che la qualità, e le relative forme di certificazione, possono essere il perno su cui ricostruire la capacità competitiva del sistema produttivo nazionale. Una cosa è certa però: gran parte delle analisi condotte negli ultimi anni continuano a confermare che le imprese che riescono a crescere o che sono in grado di contrastare la crisi in atto puntano su un *mix* di fattori e di strategie molto diversificati, tra cui i controlli per la qualità assumono un rilievo

specifico. Tendere verso l'elevata qualità di processo e di prodotto può, dunque, contribuire a contrastare la crisi persistente. Il tema della qualità, in sostanza, è tutt'altro che avulso dal contesto, e non è un caso che ciò emerga con chiarezza dall'indagine condotta su 870 imprese, cui si fa riferimento nelle pagine e capitoli che seguono.

Come si vedrà più avanti, tra i principali obiettivi di investimento e di miglioramento, le imprese includono sia il rafforzamento dei controlli di qualità sul prodotto e sul processo produttivo che la verifica del rispetto di determinati standard qualitativi da parte dei principali fornitori. Pur in una fase di razionalizzazione dei costi ed in una revisione, spesso forzata, dei piani di investimento, la qualità continua, dunque, ad essere una delle componenti intrinseche del modo di essere di molte imprese e, in particolare, di un segmento estremamente ampio di unità manifatturiere. Dai dati raccolti nell'indagine il quadro delle leve strategiche si presenta come illustrato in figura 1.2.

**Fig. 1.2. - Obiettivi di investimento e di miglioramento su cui sono maggiormente impegnate le imprese del campione analizzato**



Fonte: indagine Censis-Accredia-Cna-Confapi-Confartigianato, 2012

Nonostante la centralità della tematica, tuttavia, occorre chiedersi se la certificazione dei sistemi di gestione della qualità (ISO 9001) rappresenti uno strumento di rafforzamento della struttura aziendale ed una leva della competitività. Dopo una fase di consistente diffusione dell'ISO 9001 nei primi anni 2000, la crescita ha notevolmente rallentato con l'inizio della crisi. Peraltro, occorre rilevare che attualmente le aziende con un sistema certificato di gestione della qualità (di seguito SGQ) sono di poco superiori alle 82.000 unità, una quota assai ridotta rispetto all'elevato numero di imprese esistenti. Ciò significa che questo tipo di certificazione ha probabilmente un bacino potenziale di clientela molto più ampio di quello attuale, che va tuttavia presidiato e fidelizzato attraverso più opportune strategie commerciali.

## 1.2. Riposizionare la certificazione per la qualità

L'approccio alla certificazione ISO 9001 – come si vedrà più avanti nello studio –

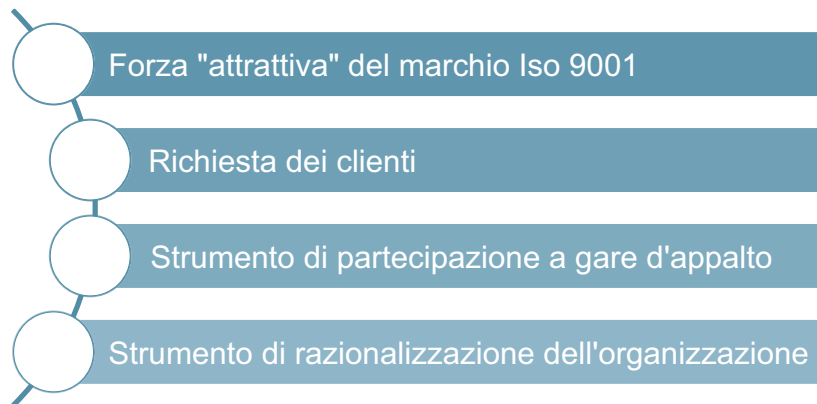
presenta molte sfumature. È qui sufficiente accennare al fatto che la consistente parte del campione, costituito da imprese certificate, *attribuisce elevato valore ed una specifica funzione d'uso all'ISO 9001*. Cosa spinge un'azienda a certificare il proprio SGQ?

Emergono almeno quattro elementi di rilievo che possono essere schematizzati nella figura 1.3.

Per molte imprese, l'ISO 9001 è un vero e proprio marchio, un elemento distintivo dell'impresa. In quanto tale essa rivela una propria capacità attrattiva, una propria vendibilità grazie al valore aggiunto che conferirebbe all'azienda che ne fa uso. In sostanza, molti utilizzatori ritengono che la certificazione rafforzi la reputazione dell'impresa e sia potenzialmente in grado di migliorarne il posizionamento di mercato.

Una seconda motivazione rilevante è che la certificazione viene spesso imposta o richiesta dai clienti; ciò vale nei sistemi produttivi organizzati in filiere complesse, in cui ogni impresa deve rispettare deter-

**Fig. 1.3. - Principali motivazioni che spingono le imprese a certificarsi secondo la norma ISO 9001**



Fonte: indagine Censis-Accredia-Cna-Confapi-Confartigianato, 2012



minati standard qualitativi. In questa visione pragmatica e, si potrebbe quasi dire, funzionalista, si colloca un'ulteriore funzione d'uso specifica a cui molte aziende attribuiscono un elevato valore: l'ISO 9001 spesso viene acquisita per poter partecipare a gare d'appalto.

In un contesto siffatto, gran parte del campione riconosce che la certificazione *ISO 9001 spinge ad una maggiore efficienza interna ed alla razionalizzazione dei costi*: come si vedrà più avanti, infatti, quasi il 73% delle oltre 400 imprese certificate, analizzate nel campione, è di questa opinione, cui si aggiunge un'ulteriore quota del 14% che valuta l'impatto dell'ISO 9001 molto positivo perché in grado di far compiere un deciso miglioramento dell'efficienza interna.

I dati dell'indagine sembrano, dunque, descrivere un buon posizionamento, ovvero una forza di mercato particolarmente consistente della certificazione ISO 9001, che si prefigura, infatti, nella visione di gran parte delle imprese come uno strumento con una valenza ben precisa: strumento di efficientamento, marchio capace di accreditare le imprese presso clienti e fornitori, credenziale indiscutibile per partecipare a gare d'appalto. Eppure occorre chiedersi perché la visione che emerge dagli organismi di certificazione è molto meno positiva (come si vedrà più avanti nello studio) e, soprattutto, perché negli ultimi anni la capacità di penetrazione del mercato da parte dell'ISO 9001 ha subito un rallentamento molto marcato.

La crisi e la tendenza a ridurre le spese sono certamente tra le principali giustificazioni, ma occorre aggiungere che l'ISO 9001 non è priva di alcune debolezze intrinseche. In particolare, una parte consistente del campione segnala:

- ❖ che ottenere la certificazione per la qualità è divenuto relativamente fa-

cile, essendoci pochi criteri selettivi a monte;

- ❖ che con il tempo subentra la percezione che la certificazione perda di efficacia, o meglio si riveli poco utile all'operatività dell'impresa;
- ❖ che i processi di verifica spesso possono risolversi in un ulteriore appesantimento burocratico per l'impresa;
- ❖ che la certificazione non dà veri vantaggi all'impresa in termini di semplificazione delle procedure amministrative nei confronti della Pubblica Amministrazione;
- ❖ che spesso gli *auditor* degli organismi di certificazione non conoscono con esattezza le caratteristiche del comparto in cui l'impresa da certificare opera e questo, ovviamente, può complicare il processo di verifica.

Alcune risposte sembrano piuttosto contraddittorie, come l'affermazione che la certificazione è uno strumento di efficientamento verso il quale, tuttavia, subentra una certa disillusione con il passare del tempo. Nella realtà, però, è proprio così: l'ISO 9001 assume ormai un carattere generalista, se messa a confronto con altre forme di certificazione, ed è vero che in molti casi essa perde la capacità di tenere alta l'attenzione interna su processi di qualità, mentre viene mantenuta in essere solo perché è prerequisite per partecipare a gare d'appalto.

Si pone, dunque, il problema di come rivitalizzare tale strumento, rendendolo la leva principale, soprattutto per le piccole imprese, di efficientamento, specie in una fase come quella attuale in cui l'impresa minore appare fortemente a rischio ed incapace di mantenere elevati livelli di competitività.

**Fig. 1.4. - Principali fattori incentivanti la domanda di certificazione ISO 9001**



Fonte: indagine Censis-Accredia-Cna-Confapi-Confartigianato, 2012

Diverse indicazioni e suggerimenti emergono dall'indagine. Vengono individuati, in primo luogo, dei fattori che possono contribuire ad incentivare la domanda di certificazione ISO 9001.

*Le possibilità di incremento della domanda sembrano muoversi lungo quattro assi di progressione schematizzati nella figura 1.4.*

Occorre riconoscere che il fattore prezzo ha oggi un peso rilevante. Molti OdC segnalano la tendenza, soprattutto delle aziende più piccole, a non rinnovare il contratto per contenere i costi; comunque sembra essere piuttosto diffusa la tendenza tra le imprese ad ottenere la certificazione nel minor tempo ed al minor costo possibile, quasi si trattasse di un passo formale obbligato, poco legato ad una migliore impostazione delle procedure interne. Alla luce di questi fatti, pertanto, una politica di prezzo più segmentata, a seconda della tipologia di impresa cliente, potrebbe essere una strategia da attuare, sebbene occorra dire che molti OdC operano ormai su prezzi che generano margini contenuti.

Altri due aspetti, invece, sembrano assumere un particolare rilievo e potrebbero essere un efficace fattore incentivante del ricorso alla certificazione per la qualità. In primo luogo, per molte aziende *il vero valore aggiunto della certificazione consisterebbe nel garantire una sostanziale semplificazione delle procedure di competenza della Pubblica Amministrazione*. In una fase come quella attuale in cui il peso ed il costo derivante dagli adempimenti burocratici (ottenimento di certificazioni, licenze, autorizzazioni, verifiche, pagamenti) appaiono spesso insostenibili, il tema della semplificazione diventa cruciale. La certificazione ISO 9001 potrebbe essere lo strumento per fare accedere *de facto* le imprese al godimento di procedure semplificate, ma al di là di disegni di legge specifici poco in concreto è stato fatto finora.

Parallelamente, molto diffusa è l'aspettativa che il processo di verifica che porta alla certificazione non sia, esso stesso, un appesantimento burocratico per l'azienda sottoposta a visita ispettiva. Su tale aspetto vi sono certamente margini di

manovra e gli OdC già oggi sembrano sensibili a tale aspetto, cercando, dove possibile e nel rispetto della normativa, di attivare percorsi di verifica il meno invasivi possibile.

Capire, inoltre, le aspettative che le imprese manifestano nei confronti degli OdC non è del tutto secondario nella prospettiva di definizione di nuove strategie di riposizionamento dell'offerta di certificazione. Da questo punto di vista, molto diffusa sembra essere la *tendenza delle imprese a cercare un dialogo piuttosto stretto con l'organismo di certificazione*, con una finalità specifica, ovvero la possibilità di una verifica che permetta di mettere in evidenza anche eventuali elementi di debolezza dell'organizzazione dell'impresa. Quasi l'80% degli intervistati ha indicato di considerare determinante questo approccio con l'OdC. Solo a grande distanza da questa aspettativa se ne pone una seconda, ovvero che l'ente di certificazione abbia un'approfondita conoscenza del settore di appartenenza dell'azienda su cui vengono effettuate le verifiche per il rilascio dell'ISO 9001.

Molto più di quanto si possa pensare, dunque, la scelta dell'OdC da parte delle imprese si basa su una molteplicità di elementi:

- ❖ competenza
- ❖ specializzazione;
- ❖ capacità di analisi della struttura organizzativa;
- ❖ minimizzazione dei tempi di verifica.

Tra i diversi elementi considerati, quello che assume reale importanza è la capacità dell'OdC, in sede di verifica, di individuare eventuali squilibri nella struttura aziendale e proporre azioni correttive

riguardanti non solo il sistema di gestione della qualità. Questo atteggiamento è prevalente sia nelle aziende più piccole che tra quelle di maggiori dimensioni considerate nel campione.

Da parte di molte imprese vi è indubbiamente *una visione del ruolo dell'OdC non propriamente rispondente agli standard imposti dalla stessa normativa*, che indica nell'ente il soggetto chiamato solo a verificare l'esistenza o meno dei requisiti per il rilascio della certificazione ISO 9001. *Eppure dai dati emerge una domanda forte di un processo di verifica che non sia puramente meccanicistico*; da parte di molte imprese vi è l'esigenza di essere maggiormente e meglio accompagnate nella costruzione di un sistema di gestione della qualità. Ed è evidente che tale esigenza deve essere tenuta in considerazione dagli OdC. Una verifica può avere molte sfumature e può essere l'occasione per suggerire possibili miglioramenti.

In una fase di restringimento del mercato e di forte competizione è evidente che le strategie di interlocuzione con i clienti devono cambiare, *capitalizzando un punto di forza rilevante, ovvero il fatto che molte imprese credono nel valore intrinseco della certificazione ISO 9001*.

L'indagine, infine, fornisce informazioni interessanti sui criteri di scelta dell'organismo di certificazione. Le strutture più grandi e più affermate sono certamente quelle a cui gran parte delle aziende pone la propria attenzione, ma il marchio non è l'unico criterio di scelta. Sono individuabili almeno altri tre fattori rilevanti che intervengono nel processo decisionale, in particolare:

- ❖ il ruolo di indirizzo esercitato dai consulenti a cui l'impresa si rivolge nella fase precedente la verifica dell'OdC;

- ❖ le informazioni fornite dalle Associazioni di categoria;
- ❖ la specializzazione dell'OdC in un determinato settore produttivo.

Come si vedrà più avanti, *tra le imprese più piccole, le indicazioni ed i suggerimenti forniti dalle Associazioni di categoria assumono particolare rilevanza*, il che ribadisce la capacità di tali strutture di essere ancora punto di riferimento per molte imprese e l'opportunità che gli enti di certificazione instaurino un dialogo più intenso con esse.

Riposizionare la certificazione dei sistemi di gestione della qualità, dunque, è possibile oltre che necessario, dato il contesto produttivo sottoposto ad una forte ristrutturazione e dato il basso tenore di diffusione che l'ISO 9001 ha registrato negli ultimi due anni. Occorre riconoscere che i margini per attuare nuove strategie di mercato sono piuttosto ridotti, ma riorganizzare il modo di presidiare il mercato è necessario. Vi sono almeno quattro aspetti su cui lavorare:

a) le imprese si attendono che il rapporto con l'OdC sia dialogante, fatto cioè di un'azione di accompagnamento in cui il processo di verifica dei requisiti per la certificazione sia anche l'occasione per un *check* complessivo sui punti di forza e di debolezza della struttura organizzativa aziendale;

b) per molte aziende, la specializzazione di settore dell'OdC (ovvero la conoscenza esatta del processo produttivo e dell'organizzazione di strutture che operano in un determinato comparto, come, ad esempio, il chimico, l'alimentare, il sanitario, per citare i casi più noti), è un fattore di scelta prioritario;

c) è diffusa l'aspettativa che gli *auditor*

mostrino più flessibilità in sede di verifica, ma soprattutto un maggiore livello di conoscenza dei processi che caratterizzano il settore di appartenenza della struttura da certificare;

d) il contenimento del costo della certificazione e del suo rinnovo sono, in questa fase, un aspetto su cui molte aziende concentrano la propria attenzione e che può fare la differenza nella scelta di proseguire o meno il rapporto con l'ente di certificazione.

Agire maggiormente su questi quattro assi è possibile. In particolare, i primi tre comportano un doppio investimento in termini di maggiore professionalizzazione delle risorse e di migliore comunicazione.

*Far percepire meglio e di più che l'OdC dispone di elevati livelli di competenza, anche per specifiche filiere, e che è in grado, soprattutto, di adempiere alla più rilevante delle aspettative delle imprese, ovvero di accompagnare l'azienda nell'individuazione di eventuali debolezze implicite nei processi interni, è un percorso non particolarmente complicato, su cui gli OdC possono tentare di reimpostare le proprie strategie.*

Emergono, inoltre, tre aspetti particolarmente interessanti che possono contribuire, se debitamente trattati, a migliorare le prospettive della domanda di certificazione per la qualità:

- ❖ è necessario che il sistema degli OdC porti avanti il dialogo con le Istituzioni di riferimento affinché le imprese certificate ISO 9001 possano godere di semplificazioni amministrative reali e consistenti; da questo punto di vista l'azione di rappresentanza di Accredia si rivela fondamentale;

- ❖ il rispetto di standard qualitativi da

parte delle aziende di minori dimensioni oggi può essere, per queste ultime, un mezzo per rafforzarsi sul mercato. È chiaro che le imprese più piccole hanno oggi non solo maggiori impedimenti culturali ad abbracciare il discorso della certificazione per la qualità, ma soprattutto si trovano dinnanzi ad ostacoli di ordine economico. Spesso politiche di prezzo finalizzate a “sconti” possono dare buoni risultati, aumentando consistentemente il numero di imprese determinate ad accedere alla certificazione;

- ❖ in un settore in cui l'attenzione è molto focalizzata sul ruolo che i consulenti giocano nella scelta dell'OdC da parte dell'impresa, occorre invece non sottovalutare il ruolo di indirizzo che può essere esercitato, soprattutto sulle imprese più piccole, dalle Associazioni di categoria, che possono divenire, più di quanto non accada oggi, veicolo importante di una più intensa e diffusa cultura della qualità presso il tessuto d'impresa.

### 1.3. Gli organismi di certificazione in un mercato poco dinamico

L'ultima parte di questo studio è dedicata all'analisi dei risultati di un'indagine effettuata ad ottobre 2012 su un campione di 101 enti di certificazione accreditati da Accredia.

La visione prospettica che le strutture intervistate esprimono relativamente alla certificazione ISO 9001 potrebbe definirsi preoccupata, ma in realtà molti sono gli spunti per una nuova politica di mercato e per un ritorno ad una crescita più sostenuta degli strumenti di controllo della qualità in azienda.

Se da un lato, gli OdC analizzati evidenziano alcune criticità di sistema, come la tendenza delle imprese a tagliare le spese per nuovi investimenti e con esse quelle per la certificazione per la qualità, dall'altro, essi sottolineano altri aspetti interessanti. La certificazione viene sempre più intesa dalle imprese in un'ottica utilitaristica, ad esempio come strumento per partecipare a gare d'appalto, e sempre meno come strumento di efficientamento interno. Ma è anche vero che molti OdC riconoscono che già nella fase di verifica numerose strutture produttive prendono coscienza dei propri limiti organizzativi, spingendosi poi a porvi rimedio.

La certificazione ISO 9001, dunque, mantiene un propria carica, per così dire, innovativa ed attrattiva e può essere veramente uno strumento di politica industriale capace di contribuire al mantenimento della capacità competitiva del tessuto produttivo.

Certamente l'approccio e le strategie di interlocuzione tra gli organismi di certificazione e le imprese possono e devono cambiare, convergendo verso una visione più vera del valore e dell'utilità della certificazione per la qualità.

Da un lato le aziende non possono pensare, come spesso accade, che la verifica effettuata dagli *auditor* possa essere l'occasione per fare un *check* approfondito dell'organizzazione interna, individuandone inefficienze e ottenendo dall'OdC soluzioni chiavi in mano. Come è noto non è questo il ruolo del soggetto certificatore. Dall'altro lato, tuttavia, è vero che gli stessi organismi di certificazione devono compiere uno sforzo per migliorare la capacità di interlocuzione con le imprese, non limitandosi ad una funzione meccanicistica di verifica.

## 2. Le aziende certificate: percorsi ed esperienze

I dati riportati in questo capitolo fanno riferimento solo ad una parte del campione di imprese, quella composta da strutture dotate di certificazione ISO 9001. Si tratta di 478 aziende delle 870 che hanno preso parte all'indagine.

Occorre chiedersi, alla luce dei dati raccolti, quale significato assuma per l'impresa la certificazione per la qualità, se l'ISO 9001 ha una valenza che va oltre quella di strumento di gestione delle funzioni interne, quali sono le aspettative che il tessuto d'impresa ha nei confronti degli organismi di certificazione.

Capire il *valore d'uso* attribuito alla certificazione per la qualità è tutt'altro che scontato.

In una fase di crisi prolungata, come quella che il Paese sta registrando, molte aziende procedono ad una razionalizzazione dei costi, o meglio a tagli trasversali, in cui spesso rientra la certificazione per la qualità, dotata di un carattere, per così dire, generalista e quindi poco caratterizzata. Eppure una delle chiavi della ripresa e del ritorno alla crescita risiede proprio in *un di più di cultura della qualità* nel sistema produttivo italiano, in particolare nel manifatturiero e nei servizi tradizionali, che nel miglioramento dei processi interni possono tentare la carta dell'innovazione. E tale discorso vale ancor più *per le imprese di piccole dimensioni*, oggi a forte rischio di destrutturazione e pertanto alla ricerca di strumenti di contrasto.

Focalizzare l'attenzione, così come si farà nelle pagine che seguono, sulla funzione attribuita alla certificazione per la qualità e capire che tipo di rapporto si instaura tra la singola azienda e l'ente di certificazione, in sostanza, significa individuare una serie di *elementi di forza*, ma anche e soprattutto alcune *criticità* utili a *ridefinire gli spazi in cui l'ISO 9001 e più in generale gli strumenti per la qualità devono e possono muoversi*.

### 2.1. ISO 9001: valore e funzione d'uso

Vale la pena chiedersi, in primo luogo, che peso assuma il concetto di qualità nelle strategie di impresa, specie in un contesto di recessione conclamata come quello che il Paese registra da tempo. Pur in una fase di forzata razionalizzazione dei costi e di taglio degli investimenti, la qualità sembra continuare ad essere un tratto caratterizzante di vasta parte del tessuto produttivo. Nella graduatoria degli obiettivi di investimento e di miglioramento, a breve, delle strategie, infatti, i controlli per la qualità figurano ai primi posti.

In particolare, se il primo obiettivo di miglioramento segnalato dal campione è il rafforzamento delle competenze professionali interne all'impresa, immediatamente al secondo posto si colloca il rafforzamento del controllo per la qualità del prodotto o del processo produttivo ed al quinto posto figura il rafforzamento dei controlli di qualità sui principali fornitori.



**Fig. 2.1. - Obiettivi di investimento e di miglioramento segnalati dalle imprese per ordine di importanza (voti da 1 a 5)**



Fonte: indagine Censis-Accredia-Cna-Confapi-Confartigianato, 2012

Tra le sole imprese industriali, inoltre, la qualità di prodotto o di processo ricopre il primo posto in classifica.

Se è indubbio che il volto del sistema produttivo sta cambiando, è altrettanto vero che il concetto di qualità ha ancora una ragion d'essere, ha ancora uno specifico significato nelle strategie d'impresa ed è per questi motivi che occorre *identificare meglio quanto e come la stessa certificazione ISO 9001 possa avere un ruolo nel complicato contesto produttivo in cui il Paese si muove.*

Se si scende più nello specifico dei dati d'indagine, emerge come *un insieme piuttosto eterogeneo di fattori sembra spingere oggi le aziende a dotarsi di un sistema di gestione della qualità certificato.* L'ISO 9001 appare, così, come *elemento multiforme:*

- ❖ leva di marketing,
- ❖ strumento di efficientamento

delle linee di produzione e della struttura organizzativa;

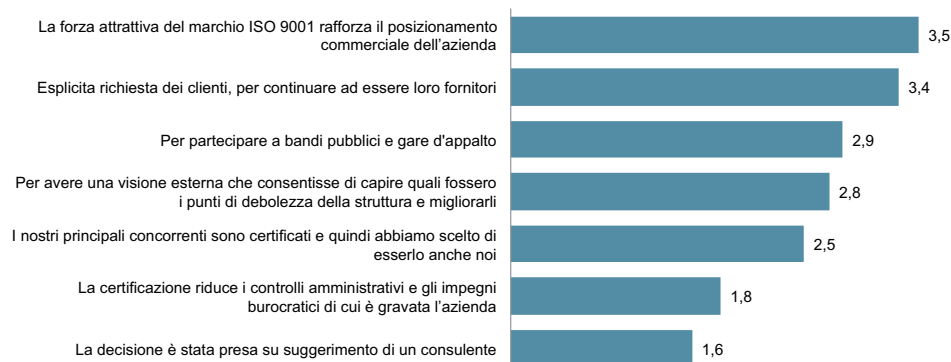
- ❖ carta di accesso alle filiere di produzione lunghe, che caratterizzano il manifatturiero italiano;
- ❖ prerequisito per la partecipazione a gare d'appalto.

L'approccio di molte imprese alla certificazione oscilla, dunque, tra il *formalismo* (essere riconosciuti all'esterno come impresa che rispetta determinati standard di qualità) e la *funzionalità* (migliorare il processo produttivo e rispondere a precisi standard imposti dai clienti), aprendo molti spazi per una strategia di riposizionamento di tale strumento, collocato indubbiamente in una fase di maturità del proprio ciclo di vita.

Dai dati d'indagine emerge con chiarezza che le motivazioni principali che spingono le imprese alla certificazione di un SGQ sono nell'ordine (fig. 2.2.):



**Fig. 2.2. - Motivi che hanno influito sulla decisione di acquisire la certificazione ISO 9001 (voti da 1 a 5)**



Fonte: indagine Censis-Accredia-Cna-Confapi-Confartigianato, 2012

a) la riconoscibilità all'esterno dell'ISO 9001 e la conseguente possibilità, per l'azienda che ne è dotata, di farne un vero e proprio marchio con una propria forza attrattiva ed una potenziale forza commerciale;

b) l'esplicita richiesta dei clienti, che quindi impongono all'azienda fornitrice di rispettare specifici standard operativi e organizzativi;

c) la possibilità di partecipare a gare d'appalto bandite da soggetti pubblici o privati.

Solo in subordine la certificazione per la qualità:

a) viene intesa dalle imprese come occasione e strumento per identificare (attraverso il supporto dei consulenti, nella fase preparatoria, e l'opinione degli *auditor* degli OdC) i punti di forza e di debolezza dell'organizzazione e per acquisire una vi-

sione complessiva della struttura interna;

b) viene acquisita sull'onda di un effetto di imitazione, ovvero viene acquisita perché i concorrenti si sono fatti certificare.

Sono inoltre identificabili delle sottili ma interessanti differenze di approccio tra le imprese più piccole (che costituiscono la gran parte del campione) e quelle di maggiori dimensioni.

Per le aziende minori, ovvero quelle fino a 10 addetti (fig. 2.3.), la funzione d'uso preminente attribuita alla certificazione è quella di essere lo strumento di accesso alla partecipazione a bandi e gare; decisamente con minore intensità, invece, essa è uno strumento per accreditarsi e per poter operare all'interno di una filiera lunga, con standard imposti dalle imprese *leader* o dai principali clienti.

Fig. 2.3. - Motivi che hanno influito sulla decisione di certificarsi secondo le norme ISO 9001 (voti da 1 a 5)



Fonte: indagine Censis-Accredia-Cna-Confapi-Confartigianato, 2012

Le imprese di maggiori dimensioni, invece, sono quelle che più riconoscono una sorta di valore strategico all'ISO 9001 considerandola *in primis* sia come strumento per il rafforzamento del potere di mercato che come una sorta di codice, ovvero di chiave di accesso per fare parte di una filiera e per operare con determinati clienti. Infine, sono soprattutto le imprese di maggiori dimensioni che operano secondo un effetto imitativo, ovvero che si certificano anche perché così hanno fatto i principali concorrenti.

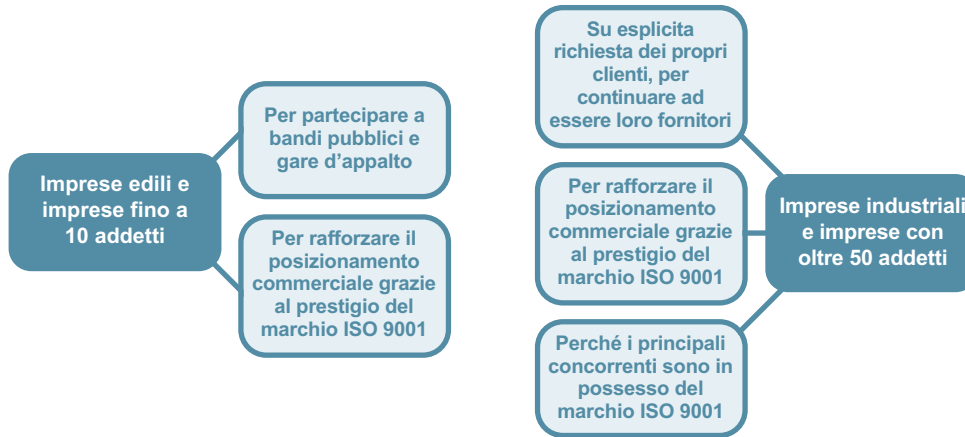
I dati d'indagine lasciano emergere aspetti non secondari.

Vi è una sorta di fattore *relazionale*, afferente cioè i legami funzionali che esistono tra imprese, che incide in modo notevole sulle probabilità di accesso di ciascuna impresa alla certificazione ISO 9001. Tra i fattori rilevanti di scelta, infatti, vi è l'adeguamento agli standard imposti dai clienti e, seppure in misura

minore, un effetto imitativo, ovvero l'idea che possedere un sistema di gestione della qualità certificato ponga l'impresa alla stregua dei concorrenti. Ciò significa che le imprese, inserite in determinati circuiti relazionali (ad esempio all'interno di una filiera produttiva) sono spesso spinte ad adeguarsi a ciò che altri fanno. Certo, occorre *promuovere opportunamente la cultura della qualità* e far comprendere alla singola impresa le opportunità connesse alla certificazione, ma ciò che emerge è che *la certificazione ha maggiori probabilità di diffusione lì dove esistono reti d'impresa*. Occorre anche dire che questa apertura è meno evidente tra le imprese di minori dimensioni, ma il terreno appare già sufficientemente fertile per poter operare nel senso di una maggiore penetrazione degli SGQ certificati.

Un secondo elemento rilevante che l'indagine mette in evidenza è l'esistenza di una sorta di "forza attrattiva" dell'ISO 9001, che si configura come vero e proprio marchio, ovvero come

**Fig. 2.4. - Principali motivi che hanno inciso sulla decisione di certificarsi nelle aziende edili, industriali, in quelle con meno di 10 addetti e con oltre 50 addetti**



Fonte: indagine Censis-Accredia-Cna-Confapi-Confartigianato, 2012

*elemento distintivo dell'impresa.* Gran parte del campione ha optato per la certificazione del sistema di gestione della qualità perché ciò è evidentemente *sinonimo di affidabilità* e, di conseguenza, consente di migliorare il posizionamento sul mercato. In sostanza, molti fruitori dell'ISO 9001 riconoscono alla certificazione una *forza "reputazionale"* di non poco conto; nell'opinione delle imprese essa rafforza la visibilità, divenendo così una vera e propria leva commerciale. Peraltro, sia tra le aziende più piccole che tra quelle di maggiori dimensioni prevale questa idea del *valore del marchio* con una propria forza attrattiva, e questo riconoscimento di valore intrinseco appare come un buon punto di partenza per rafforzare le strategie commerciali che gli organismi di certificazione possono mettere in campo. Soprattutto, i dati sembrano dimostrare che è possibile, oltre che utile, presidiare meglio, attraverso adeguate strategie commerciali, anche quel vasto segmento della micro-impresa oggi in dif-

ficoltà, ma che non sembra indifferente ai temi della qualità.

Ulteriori sfumature sono individuabili tra i settori produttivi. Le imprese operanti nel settore delle costruzioni individuano come priorità la partecipazione a bandi di gara ed appalti pubblici e, solo in subordine, il rafforzamento del posizionamento di mercato. Invece, le imprese attive nel settore industriale danno maggior importanza, nell'ordine, alle richieste dei clienti per il proseguimento dei rapporti di fornitura, al rafforzamento della posizione commerciale e all'esigenza di imitare i principali concorrenti già in possesso del marchio, per non essere esclusi da eventuali opportunità (fig. 2.4).

Certamente i dati sul valore e sulla *funzione d'uso* attribuita alla certificazione per la qualità mettono in evidenza non solo una molteplicità di aspetti positivi, che lasciano immaginare discrete possibilità di espansione del mercato, ma anche alcune debolezze.

Tra queste emerge in particolare, il fatto che per gran parte delle aziende, la certificazione *non garantisce dei processi di semplificazione nei rapporti con la Pubblica Amministrazione, né porta ad un alleggerimento burocratico interno*. Dall'indagine sembrano di questa opinione sia le imprese più piccole che, in particolare, quelle con più di 50 addetti.

Il percorso evolutivo della certificazione dei SGQ sembra pertanto un percorso interrotto, nel senso che se da un lato le aziende riconoscono ad essa una generica capacità di miglioramento dell'efficienza organizzativa, dall'altro essa può, paradossalmente, rappresentare un appesantimento burocratico. Ed è proprio su tale aspetto che occorrerà in prospettiva intensamente lavorare.

Se per molte imprese la certificazione è lo strumento quasi determinante per poter partecipare a gare d'appalto, la semplificazione amministrativa rappresenta oggi un passaggio cruciale per rendere la

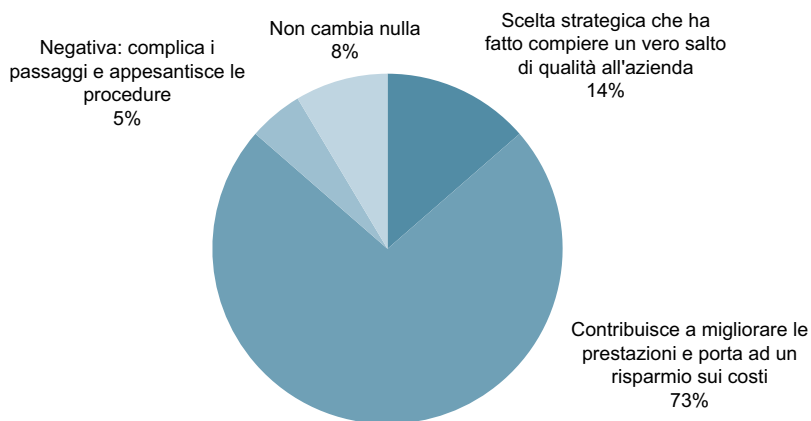
certificazione stessa più attrattiva e soprattutto funzionale all'operatività delle imprese. Al di là di generiche dichiarazioni di principio, la normativa italiana, nei fatti, non consente alle aziende dotate di un sistema di gestione della qualità certificato di godere di nessuna forma di semplificazione nei rapporti con gli enti pubblici.

Diventa, così, determinante l'azione che le Associazioni di rappresentanza delle imprese e degli OdC possono oggi giocare nel *tenere aperto il dibattito su un tema cruciale come quello del legame tra certificazione, semplificazione e rapporti con la Pubblica Amministrazione*.

## 2.2. L'approccio multiforme alla certificazione per la qualità

Vi sono molte sfumature nella percezione dell'utilità della certificazione dei sistemi di gestione per la qualità. Il quadro, in effetti, è molto meno chiaro di quanto

**Fig. 2.5. - Opinione sull'efficacia della certificazione ISO 9001 (risposte in %)**



Fonte: indagine Censis-Accredia-Cna-Confapi-Confartigianato, 2012

non si possa pensare e le stesse imprese appaiono sempre più combattute da idee contrastanti. In effetti, ben il 73% delle aziende contattate ha indicato che la certificazione del proprio SGQ, nei fatti, ha portato a maggiori livelli di efficienza, grazie soprattutto ad una razionalizzazione dei costi. A tale quota si dovrebbe aggiungere un ulteriore 14% che considera tale scelta molto positiva, in grado di cambiare, migliorandola, la capacità competitiva dell'azienda (fig. 2.5.).

Pertanto vale la pena di sottolineare che chi, fra gli intervistati, si occupa direttamente del sistema per la gestione della qualità, esprime un giudizio positivo in maggiore misura rispetto a chi invece in azienda non se ne occupa direttamente (come il titolare). Volendo forzare i dati, un certo scetticismo nei confronti della certificazione ISO 9001 emerge da chi non opera direttamente sul SGQ, ma la differenza tra le due categorie di persone considerate non è comunque eclatante (fig. 2.6.).

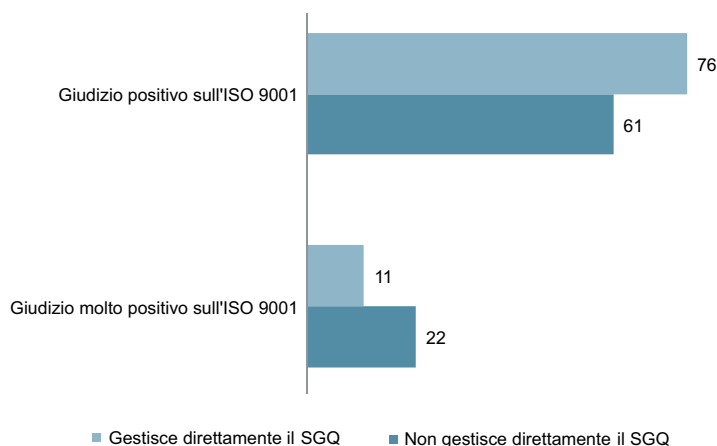
In sostanza, i responsabili della qualità hanno certamente l'interesse ad affermare l'utilità della certificazione, mentre altre figure, come il capo azienda hanno normalmente un atteggiamento più critico nei confronti di questo argomento. L'indagine tuttavia, pur rivelando questa differenza di approccio, non mette in evidenza distanze abissali.

Ulteriori elementi sembrano sospingere verso un gradimento generalizzato delle imprese, gran parte delle quali (88%) nell'indagine ha confermato che l'ISO 9001 conferisce alle singole aziende un valore aggiunto riconosciuto come tale dal mercato.

Se così è, però, non mancano alcuni elementi di debolezza. In particolare (fig. 2.7.):

- ❖ ben il 78% del campione ritiene che ottenere un certificato ISO 9001 sia ormai eccessivamente facile:

**Fig. 2.6. - Opinione sull'efficacia della certificazione ISO 9001 (val. %)**



Fonte: indagine Censis-Accredia-Cna-Confapi-Confartigianato, 2012

**Fig. 2.7. - Opinioni sull'efficacia del certificato ISO 9001 (risposte in %)**



Il totale non dà 100 poiché erano possibili più risposte.

Fonte: indagine Censis-Accredia-Cna-Confapi-Confartigianato, 2012

- ❖ il 70% ritiene che con il tempo subentri una certa disillusione rispetto all'efficacia reale del certificato ISO 9001.

In modo quasi sorprendente, peraltro, i più determinati ad indicare tali criticità sono stati nell'indagine i responsabili diretti dei sistemi di gestione per la qualità:

- ❖ più dell'80% di essi è convinto che con il tempo ci si rende conto che l'ISO 9001 non dà gli effetti sperati a fronte del 55% di chi non gestisce direttamente il SGQ;
- ❖ quasi l'85% dei responsabili SGQ ritiene che ottenere un certificato ISO 9001 sia eccessivamente facile a fronte del 64% degli intervistati che non si occupa direttamente di qualità in azienda.

In linea generale, inoltre, sono rilevabili alcune differenze a seconda della classe dimensionale delle imprese. In par-

ticolare, tra le medio-grandi vi è più scetticismo rispetto all'idea che l'ISO 9001 possa essere un vero strumento di razionalizzazione e di efficientamento dei processi interni, così come è più diffusa l'idea che sia eccessivamente facile ottenere la certificazione del sistema di gestione della qualità, il che nei fatti determina un depauperamento del significato e dell'efficacia di tale strumento.

I dati evidenziano, dunque, una disscrasia piuttosto marcata, presente nel tessuto di imprese: da un lato è forte il convincimento che l'ISO 9001 sia uno strumento di efficientamento della struttura interna, ma dall'altro vi è la diffusa certezza (più che una semplice sensazione) che la certificazione sia sottoposta ormai ad alcuni processi che ne indeboliscono l'efficacia. In effetti, criteri poco selettivi per il rilascio, ed il carattere generalista rispetto ad altre forme di certificazione, oltre al fatto che per molte imprese la certificazione del SGQ è per lo più il prezzo da pagare per poter parteci-

pare a gare d'appalto, possono avere determinato un quadro piuttosto destrutturato di cui occorre tenere conto.

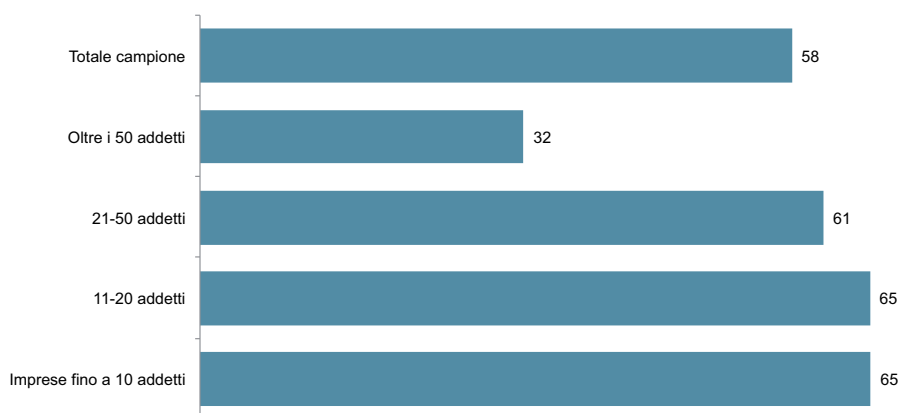
In effetti, le risposte ottenute e l'idea molto diffusa tra le imprese che l'ISO 9001 sia uno strumento ancora utile, ma anche con molte debolezze interne, non fa che confermare il fatto che questo tipo di certificazione si trovi in una fase di maturità del proprio ciclo di vita e che, pertanto, richiederebbe degli interventi di rivitalizzazione per evitare un declino oggi non visibile, ma che appare possibile data la fase di congiuntura negativa come quella che il Paese sta registrando.

*L'indagine sottolinea, inoltre, la persistenza di un approccio, per così dire, meno strutturato all'ISO 9001 da parte delle aziende di minori dimensioni. Pur percependo anche esse che la certificazione rischia con il tempo di generare poco valore aggiunto, le strutture più piccole sono ancora convinte che un sistema di gestione per la qualità certificato possa*

comunque essere una sorta di fattore critico di successo, un elemento distintivo ed uno strumento di efficientamento interno. Tutto ciò lascia immaginare che, in prospettiva, e nonostante le gravi difficoltà del momento, l'ISO 9001 possa avere ancora buoni spazi di mercato anche in quel vasto segmento dell'impresa minore.

Vi è un ultimo aspetto particolarmente interessante che emerge dai dati d'indagine: ben il 59% delle imprese ha indicato di avere iniziato con la certificazione del sistema per la qualità, ma di avere poi proseguito con ulteriori certificazioni. Dunque, ciò significa che per un'impresa su due il *cross selling* si rivela particolarmente efficace, ovvero si inizia con un servizio ma spesso la domanda dell'azienda si allarga ad ulteriori certificazioni. Inoltre, le possibilità di *cross selling* risultano più diffuse tra le imprese medio-piccole rispetto a quelle più grandi considerate nel campione (fig. 2.8.).

**Fig. 2.8. - Percentuale di aziende che ha iniziato con la certificazione ISO 9001 e poi ha proseguito con altre tipologie di certificazione (risposte in %)**



Fonte: indagine Censis-Accredia-Cna-Confapi-Confartigianato, 2012

Ad esempio, il 65% delle aziende fino a 10 addetti ha inizialmente ottenuto la certificazione ISO 9001 per poi allargare lo sguardo ad altro tipo di certificazione a fronte del 32% delle imprese con più di 50 addetti. Non si può escludere, tuttavia, che questo particolare risultato sia dovuto alla conformazione del campione, costituito da imprese selezionate dalle Associazioni imprenditoriali che hanno partecipato allo studio.

Tuttavia, sembra quasi affermarsi l'idea che proprio il tessuto della piccola impresa possa essere, almeno potenzialmente, un terreno fertile per riattivare un'interessante domanda di certificazione. Certo, occorre non sottovalutare i limiti di tale strategia; *in primis*, l'idea diffusa che la certificazione possa essere un passaggio burocratico da affrontare per poter continuare ad operare nel mercato. In questo modo la certificazione dei sistemi di gestione per la qualità rischia di svuotarsi del proprio significato ed è per tali motivi che gli organismi di certificazione devono trovare nuovi e più efficaci *codici di interlocuzione con il tessuto d'impresa*.

### 2.3. Impresa e organismi di certificazione: le aspettative di un rapporto dialogante

Diviene, così, determinante declinare con esattezza le aspettative che le imprese hanno nei confronti degli organismi di certificazione, proprio per capire il significato specifico che si attribuisce all'ISO 9001.

Come sottolineato in precedenza, la domanda delle imprese appare oggi ricca di sfumature, spesso difficili da interpretare: la certificazione per i sistemi di gestione della qualità è considerata un elemento distintivo, in grado di miglio-

rare la visibilità e la reputazione della singola impresa, ma nello stesso tempo essa viene percepita come uno strumento la cui utilità marginale con il tempo risulta decrescente.

In un contesto siffatto, molti enti di certificazione si trovano di fronte al dilemma di quale tipo di strategia mettere in campo, per fidelizzare un sistema produttivo oggi in gravi difficoltà e propenso a contenere il livello degli investimenti e, con esso, a contenere anche le spese per la certificazione.

Vale la pena chiedersi, pertanto, in primo luogo cosa spinge un'azienda a scegliere un organismo di certificazione piuttosto che un altro e quale sia il plus che si ricerca. Colpisce non poco il fatto che i criteri di scelta più diffusi non siano né il *fattore prezzo* (ovvero la possibilità di pagare un costo contenuto per il servizio di verifica e di certificazione) né la possibilità di godere di un servizio di *audit* rapido e poco "invasivo". Prevale, viceversa, tra le aziende intervistate l'aspettativa che l'OdC possa essere un soggetto terzo capace, pur nei limiti imposti dalla normativa vigente, di effettuare una valutazione complessiva sulla struttura organizzativa dell'azienda, individuandone gli elementi di forza ed i fattori di debolezza. È questa l'indicazione data da quasi l'80% degli intervistati ed è la prima e più vera aspettativa delle imprese (fig. 2.9.).

Il dato lascia molto riflettere, perché se è vero che l'OdC in realtà deve esclusivamente verificare la presenza di determinati requisiti e la rispondenza dell'organizzazione aziendale a determinati standard codificati, in realtà l'atteggiamento delle imprese va molto oltre tale schema. Molte vorrebbero un'interlocuzione più intensa con l'OdC, vorrebbero che l'attività di *audit* fosse l'occasione per un esame accurato delle

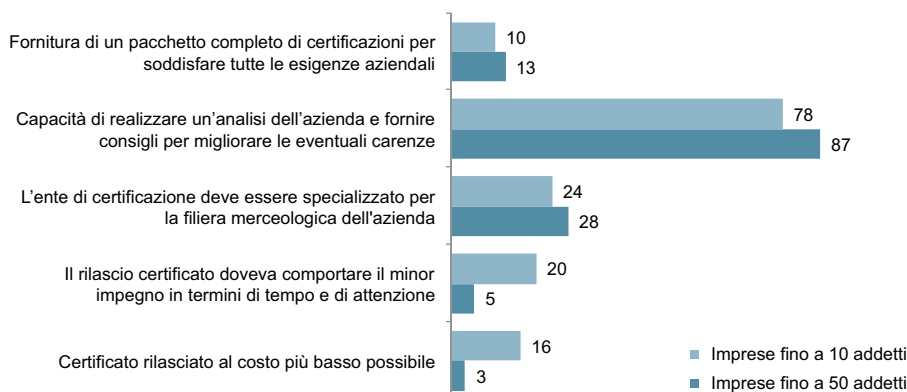


**Fig. 2.9. - Aspettative delle aziende nei confronti dell'organismo di certificazione (risposte in %)**



Il totale non dà 100 poiché erano possibili più risposte.  
Fonte: indagine Censis-Accredia-Cna-Confapi-Confartigianato, 2012

**Fig. 2.10. - Aspettative delle imprese nei confronti dell'organismo di certificazione (risposte in %)**



Il totale non dà 100 poiché erano possibili più risposte.  
Fonte: indagine Censis-Accredia-Cna-Confapi-Confartigianato, 2012

procedure interne, individuando eventuali criticità e possibili azioni correttive. Questo orientamento si riscontra, grosso modo, in eguale misura, sia nelle imprese più piccole che in quelle di mag-

giori dimensioni (con un'intensità leggermente maggiore in queste ultime) (fig. 2.10.), ad indicare come alcuni atteggiamenti siano trasversali alle diverse classi dimensionali.

*Soprattutto occorre dire che si tratta di un'aspettativa che gli OdC dovrebbero non sottovalutare, almeno nella definizione delle proprie strategie di comunicazione e di approccio al mercato. Comunicare in modo incisivo che l'ente di certificazione è in grado di ascoltare il cliente, di comprenderne i problemi e di suggerire alcuni aggiustamenti affinché il sistema di gestione per la qualità funzioni in modo ottimale, può essere un passo importante per una strategia di fidelizzazione.*

Nella graduatoria delle aspettative indicate dalle imprese, il secondo aspetto a cui si fa riferimento è che l'OdC prescelto dovrebbe essere specializzato nella filiera o nel settore in cui opera la singola azienda da certificare. Questo aspetto è stato segnalato da quasi un terzo delle imprese certificate, quindi da una quota nettamente più contenuta del primo aspetto considerato, tuttavia egualmente interessante. Sono abbastanza numerose le aziende che optano per un ente di certificazione specializzato in un determinato settore produttivo. *Essere specializzati significa conoscere in modo approfondito le problematiche legate ad un determinato comparto e quindi significa poter interloquire meglio con l'impresa da certificare*, individuando eventuali criticità che possono non far funzionare adeguatamente il sistema di gestione per la qualità. La specializzazione settoriale può essere pertanto una delle leve su cui gli OdC potrebbero maggiormente puntare nella definizione delle proprie strategie di mercato, ma soprattutto farne oggetto di comunicazione più efficace.

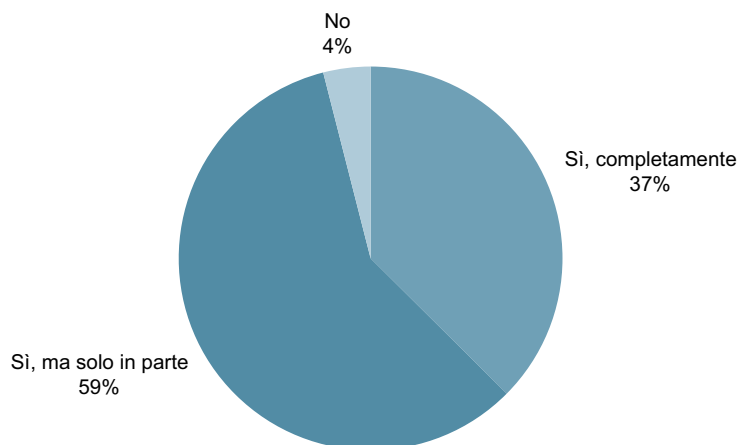
Come detto in precedenza, i tempi rapidi di rilascio della certificazione o prezzi contenuti praticati dall'OdC o, ancora, la possibilità di operare con un ente in grado di offrire un pacchetto di certificazioni diverse sono aspettative segnalate solo da una ridotta minoranza del cam-

*pione. Occorre tuttavia chiedersi come leggere questi dati, perché è indubbio ed è noto che anche il fattore prezzo oggi può avere un peso rilevante nelle scelte della singola impresa, come d'altra parte la possibilità di usufruire di un servizio rapido, che nelle attività di audit non porti via troppo tempo. È chiaro infatti, che in una gerarchia di priorità, la capacità dell'OdC di compiere un'analisi accurata dell'impresa da certificare è destinata a comparire al primo posto, ma se tale gerarchia non ci fosse probabilmente anche gli altri fattori assumerebbero un peso maggiore.*

Se si scende più nello specifico e ci si chiede se le aspettative sono state soddisfatte, emerge come il rapporto tra le singole imprese e gli organismi di certificazione assume molte sfumature. Solo il 37% del campione si reputa pienamente soddisfatto dell'attività svolta dall'OdC. Per il 4% il giudizio è negativo, mentre la larga maggioranza degli intervistati, pari al 59% dichiara di essere solo parzialmente soddisfatto (fig. 2.11.). Il grado di insoddisfazione maggiore si registra nel settore edile, dove quasi l'11% manifesta il proprio malcontento, e nelle strutture con meno di 10 addetti, il 5% delle quali dichiara risultati non conformi alle attese. È anche interessante osservare che se ci si sofferma sulla vasta parte del campione che ha espresso solo in parte soddisfazione, *l'atteggiamento più critico proviene dagli intervistati che sono direttamente responsabili del SGQ*, mentre i titolari d'impresa e gli altri intervistati che non operano direttamente sulla qualità, appaiono più distaccati dall'argomento.

*Soprattutto, ciò che emerge è che molte imprese si aspettano di più dall'OdC, il che indica che molto probabilmente l'azione degli enti di certificazione può e deve essere meglio tarata. L'idea più diffusa tra le*

**Fig. 2.11. - Le aspettative nei confronti dell'organismo di certificazione sono state soddisfatte? (risposte in %)**



Fonte: indagine Censis-Accredia-Cna-Confapi-Confartigianato, 2012

aziende, infatti, è che *il rapporto con l'OdC debba essere, per così dire, maggiormente dialogante, ovvero che debba basarsi su un'interazione non a senso unico*, fondata solo sulla verifica di determinati requisiti e standard da parte dell'OdC, bensì su un confronto che preveda una sorta di intervento consulenziale da parte di quest'ultimo. È noto, peraltro, che la normativa non permette all'OdC di svolgere attività di consulenza presso le imprese in cui viene effettuato l'*audit*, ma certamente esistono gli spazi perché quest'ultimo non si riduca ad una mera verifica di alcuni fatti.

#### **2.4. I criteri di scelta dell'organismo di certificazione: dalla reputazione al ruolo degli intermediari**

La notorietà e la reputazione dell'OdC e le segnalazioni ed i suggerimenti di un consulente aziendale, che generalmente cura la parte preparatoria all'*audit*, sem-

brano essere i due principali criteri di scelta dell'ente certificatore.

La scelta di un OdC, dunque, si muove su percorsi piuttosto noti e su una strada piuttosto stretta, poco aperta ad altre opzioni. La parte maggioritaria del campione (52%) (fig. 2.12.), infatti, ha optato per una struttura di certificazione nota e ritenuta affidabile. L'elevato livello di reputazione e la notorietà, derivante anche da una lunga tradizione e presenza sul mercato, contano in modo consistente. La singola azienda intenzionata a certificare il proprio sistema di gestione della qualità si informa e spesso opta per gli organismi più noti; comunque l'aspetto dell'affidabilità e della competenza risulta determinante nel processo di scelta.

Più di un terzo del campione ha segnalato che la scelta è stata suggerita da un consulente esterno, così come risulta abbastanza interessante che il 23% abbia fatto riferimento alle indicazioni date da un'associazione di categoria.

**Fig. 2.12. - Criteri di scelta dell'organismo di certificazione (risposte in %)**



Il totale non dà 100 poiché erano possibili più risposte.

Fonte: indagine Censis-Accredia-Cna-Confapi-Confartigianato, 2012

Piuttosto scarsi (appena il 2% del campione) sono risultati, invece, nell'indagine, i casi in cui l'impresa è stata contattata direttamente da uno o più organismi di certificazione, il che pone il quesito se non vi sia, da questo punto di vista, una sorta di "vuoto" d'offerta, o meglio, di limitata strategia autonoma di promozione dei servizi offerti da parte di molti organismi (che privilegiano altri strumenti di penetrazione del mercato, come il passaparola, le segnalazioni di consulenti o altro).

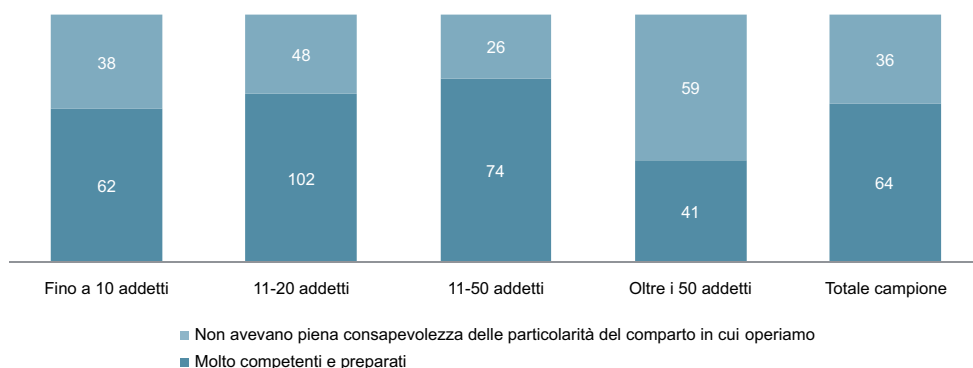
La funzione di soggetti terzi appare, dunque, fondamentale: la scelta di un organismo di certificazione in molti casi deriva da indicazioni di consulenti, da segnalazioni di altre imprese e più in generale da una *rete informale di comunicazione*. Infatti, appena il 10% del campione esamina diverse alternative scegliendo quella economicamente più favorevole (a conferma che il fattore prezzo, nella visione esplicita delle imprese, non è ritenuta una priorità), mentre l'8% effettua una ricerca in completa autonomia (su internet o riviste specializzate).

I dati permettono di effettuare due considerazioni.

La prima riguarda la priorità data al fattore *reputazione* come elemento di scelta degli organismi di certificazione: è indubbio che la notorietà, ma soprattutto l'elevato livello di competenza, nonché la specializzazione in determinati settori produttivi, possano essere fattori competitivi rilevanti su cui gli OdC dovrebbero certamente puntare. Le imprese analizzate hanno chiaramente indicato che, il più delle volte, esse determinano la loro scelta certamente valutando aspetti pratici come il prezzo da pagare per la certificazione, ma non tralasciando quasi mai altri aspetti come il livello di competenza e la notorietà acquisita dall'OdC.

Il secondo elemento riguarda il ruolo di soggetti terzi come consulenti ed Associazioni di categoria quali possibili *figure intermedie di riferimento* per gli stessi organismi di certificazione, nei confronti dei quali veicolare l'offerta del servizio

**Fig. 2.13. - Opinioni sugli auditor dell'organismo di certificazione, per dimensione d'impresa (risposte in %)**



Fonte: indagine Censis-Accredia-Cna-Confapi-Confartigianato, 2012

alle imprese, nonché potenziali destinatari di campagne informative volte alla diffusione del valore della qualità.

Un elemento che contribuisce alla reputazione degli OdC e alla realizzazione degli obiettivi prospettati dalle aziende è la qualità degli *auditor*. A tal proposito, è la maggioranza di aziende intervistate a ritenersi soddisfatta, sebbene tra le più grandi si segnali l'esigenza che le risorse umane siano dotate di competenze più specifiche.

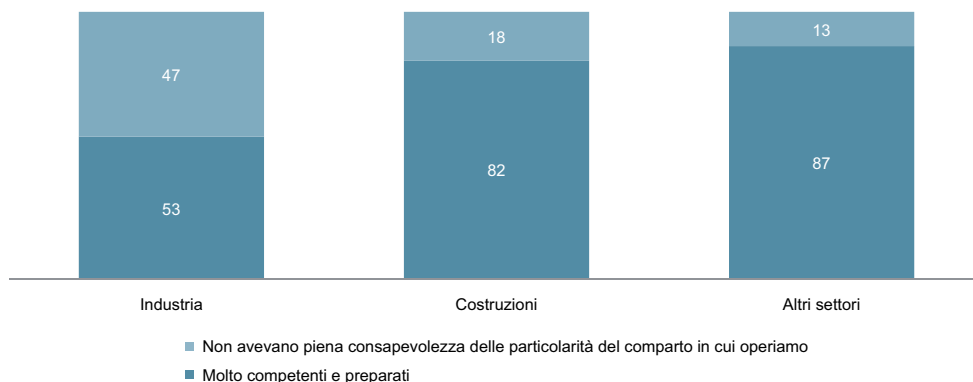
L'immagine che emerge nei confronti degli *auditor* è quella di soggetti dotati certamente di *professionalità*. I risultati delle interviste indicano che:

- ❖ il 64% delle imprese considera il personale impiegato nella certificazione competente e preparato, mentre il rimanente 36% lo giudica poco consapevole delle specificità del comparto dove opera l'azienda;

- ❖ il 93% dichiara che il *team* di certificatori si è dimostrato disponibile a fornire informazioni utili e suggerimenti per migliorare il SGQ, a fronte di un modesto 7% secondo cui si è limitato alla rilevazione dei soli aspetti formali per il rilascio del certificato.

Colpisce non poco, tuttavia, il fatto che più di un terzo delle imprese intervistate abbia espresso qualche perplessità sulla capacità degli *auditor* di comprendere i meccanismi che sottostanno all'organizzazione aziendale e le procedure di lavoro. Questo atteggiamento critico e queste lamentele su un aspetto assai rilevante e delicato, peraltro, raggiungono proporzioni piuttosto preoccupanti tra le aziende di maggiori dimensioni; tra le imprese con più di 50 addetti ben il 59% (fig. 2.13.) ha lamentato una certa incompetenza degli *auditor*, così come il 47% delle imprese industriali ha manifestato la medesima opinione (fig. 2.14.).

**Fig. 2.14. - Opinioni sugli auditor dell'organismo di certificazione, per settore di attività (risposte in %)**



Fonte: indagine Censis-Accredia-Cna-Confapi-Confartigianato, 2012

Quello dell'appropriatezza delle competenze degli *auditor* o meglio della conoscenza delle particolarità di ciascun comparto resta una questione cruciale.

Non sono pochi i casi in cui gli *auditor* non riescono a cogliere pienamente le problematiche connesse alle procedure interne di un'azienda, o i particolari meccanismi organizzativi che derivano dall'appartenenza ad una filiera o ad un comparto produttivo.

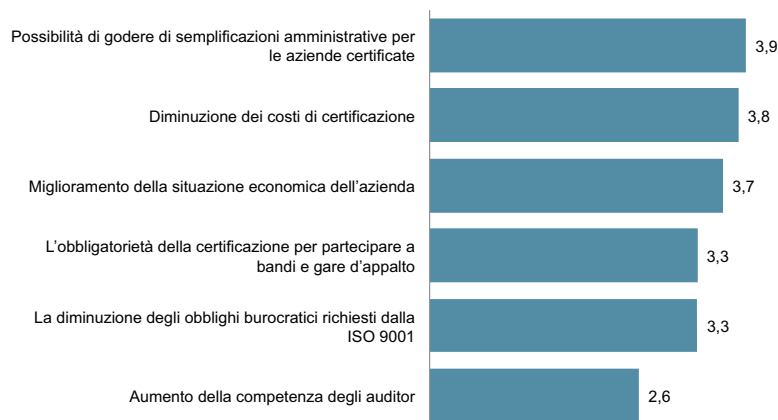
Ed è proprio nella maggiore capacità di interlocuzione degli *auditor* con ciascun cliente – così come richiesto da molte aziende analizzate – oltre che attraverso percorsi formativi specifici che tale problema potrebbe essere mitigato, anche nella consapevolezza che il mercato, in una fase così difficile come quella attuale, va riconquistato con uno sforzo ulteriore da parte degli OdC in termini di rafforzamento delle competenze e della capacità di entrare in empatia con i potenziali clienti.

## 2.5. Idee e prospettive per un incremento della domanda di certificazione per la qualità

Elementi molto diversi tra loro possono spingere la singola impresa a continuare ad essere certificata, mettendo in evidenza come la domanda di ISO 9001 sia tutt'altro che anelastica. Fattori come il costo del rinnovo del certificato o la possibilità di associare ad esso alcuni vantaggi di tipo fiscale o di alleggerimento burocratico possono incidere notevolmente sulle decisioni delle imprese. Gli OdC dovrebbero dunque tenere in debito conto particolari fattori che influiscono sulla domanda.

Ciò che risulta particolarmente interessante dall'indagine è che il primo *elemento incentivante*, che spingerebbe le imprese ad avvicinarsi di più alla certificazione ISO 9001 sarebbe la possibilità di godere di un certo grado di semplificazione amministrativa (fig. 2.15.), ovvero essere sottoposti a meno passaggi e meno oneri nei rapporti con la Pubblica Amministrazione.

**Fig. 2.15. - Condizioni che potrebbero far sì che l'azienda continui ad essere certificata (voti da 1 a 5)**



Fonte: indagine Censis-Accredia-Cna-Confapi-Confartigianato, 2012

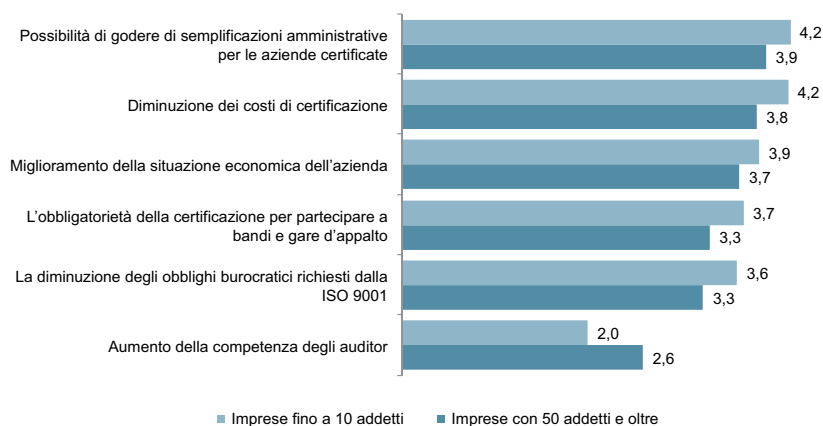
Si tratta di un tema che oggi assume centralità sia relativamente alle linee evolutive riguardanti la certificazione dei sistemi di gestione della qualità che, più in generale, nel dibattito sulla competitività del sistema d'impresa. Se veramente la certificazione ISO 9001 consentisse un reale vantaggio in termini di semplificazione burocratica, la certificazione verrebbe vista da molte imprese come un reale vantaggio competitivo. D'altra parte non stupisce che tale aspetto compaia al primo posto tra quelli sondati. Il peso della burocrazia sulle imprese ha ormai raggiunto livelli insopportabili, con costi non indifferenti specie se si tiene in considerazione la grave fase recessiva che il sistema produttivo sta attraversando.

Non è dunque azzardato affermare che portare avanti una politica che spinga al riconoscimento della certificazione ISO 9001 come chiave per godere di una semplificazione amministrativa diventa cruciale ed in questo percorso certamente

Accredia può giocare un importante ruolo di accompagnamento delle istanze degli organismi di certificazione.

Al di là di quanto detto, ulteriori elementi interessanti emergono dall'indagine. Sebbene in precedenza si sia sottolineato che tra le aspettative che le imprese hanno, assume scarso peso la possibilità di sostenere costi elevati per la certificazione, prezzi più bassi di quelli fino ad oggi praticati possono, ovviamente, essere un incentivo rilevante. Anzi, tale fattore è il secondo nella graduatoria stilata dalle imprese, neanche a grande distanza dal primo. La crisi in atto e comunque l'idea, piuttosto diffusa, che la certificazione ISO 9001 con il tempo perda quasi di valore strategico per l'impresa, soprattutto se messa a confronto con altre certificazioni (ad esempio la stessa certificazione del prodotto), fanno ormai subentrare l'idea che per i sistemi di gestione della qualità certificati si debba pagare poco, quasi il minimo possibile.

**Fig. 2.16. - Condizioni che potrebbero far sì che l'azienda continui ad essere certificata (voti da 1 a 5)**



Fonte: indagine Censis-Accredia-Cna-Confapi-Confartigianato, 2012

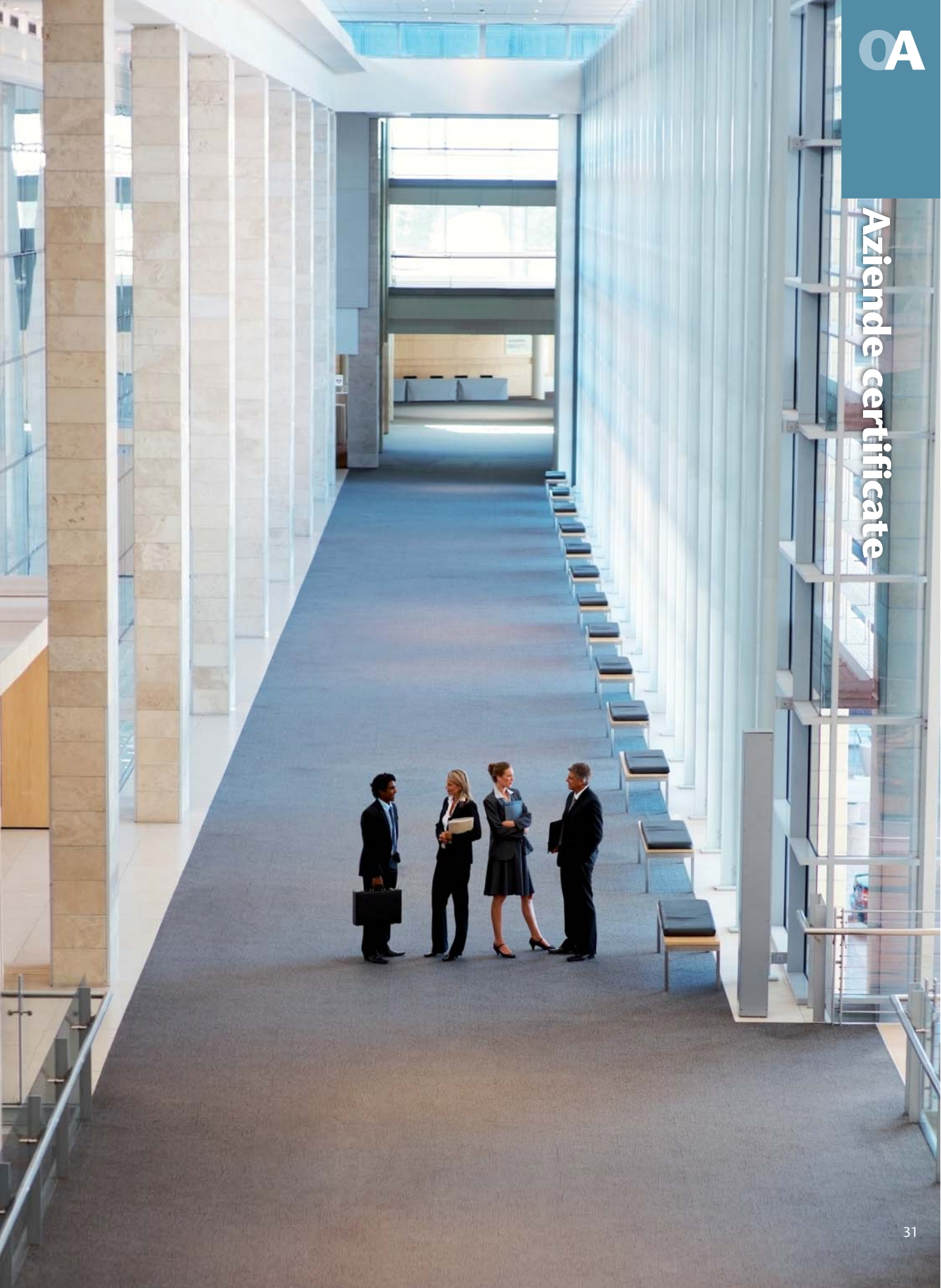
Molti sono peraltro i casi in cui negli ultimi due anni, a causa delle difficoltà economiche, diverse imprese sono state costrette a ridurre i costi, scegliendo di non rinnovare la certificazione. È evidente che oggi, più che nel passato, occorre ripensare le strategie di fidelizzazione che, per ovvi motivi, non possono ruotare esclusivamente intorno al fattore prezzo. Molto diffusa è tra gli OdC la convinzione che i prezzi praticati siano già al minimo. Occorre pertanto puntare in modo più deciso su strategie che consentano di comunicare ai clienti, potenziali ed effettivi, i vantaggi derivanti dalla certificazione, quali: la possibilità di rendere più efficiente l'organizzazione interna, un risparmio effettivo sui costi dell'impresa, la possibilità di ampliare il raggio di partecipazione a gare d'appalto pubbliche e private.

Un ulteriore elemento incentivante indicato dal campione è la diminuzione degli obblighi burocratici richiesti alle imprese in occasione delle verifiche effettuate dagli organismi di certificazione. È evi-

dente che in questo caso spetta proprio agli OdC cercare di operare, come spesso avviene, nel modo meno invasivo possibile, anche instaurando un dialogo più aperto e approfondito con il cliente. Fare passare maggiormente l'idea che l'operato degli OdC vada incontro alle specifiche esigenze delle imprese e che non rappresenti una meccanicistica verifica della presenza o meno di taluni requisiti, può costituire un elemento non secondario nella costruzione di un'appropriata strategia di fidelizzazione.

Infine, non sono rilevabili sostanziali differenze di atteggiamento tra le imprese più piccole e quelle di maggiori dimensioni analizzate nel campione. Tuttavia, le strutture di maggiori dimensioni sembrano particolarmente sensibili, più del resto del sistema produttivo, ad aspetti come l'opportunità di collegare la certificazione ISO 9001 a rapporti semplificati con la Pubblica Amministrazione ed al valore incentivante che avrebbe il contenimento del costo del rinnovo della certificazione (fig. 2.16.).





## 3. Le aziende non certificate ed il potenziale di mercato

**N**el campione oggetto di indagine, le aziende prive di certificazione ISO 9001 sono la minoranza, il 45,1% (392 imprese) divise in tre segmenti:

- ❖ il 10,1% sono aziende che hanno intenzione di farsi certificare;
- ❖ il 30,7% non sono interessate alla certificazione;
- ❖ il 4,3% erano certificate in passato ed adesso non lo sono più.

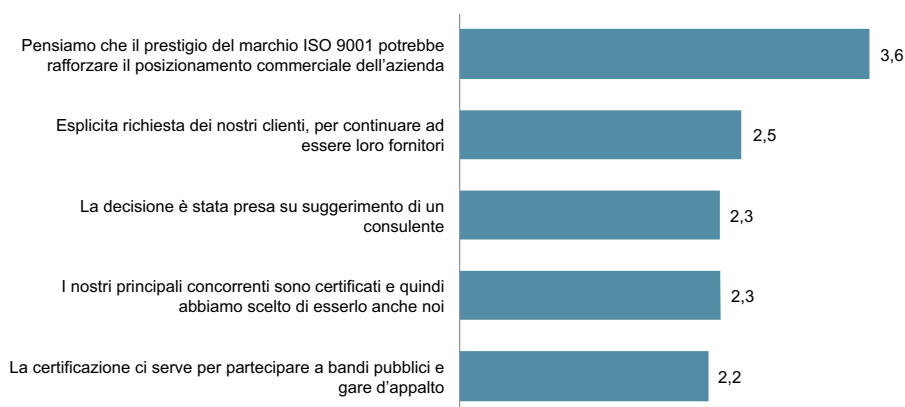
Ognuna di queste tipologie di strutture sarà oggetto di analisi nei prossimi paragrafi.

### 3.1. La prospettiva della certificazione per la qualità

Sono circa 90 le imprese del campione intenzionate a far certificare il proprio sistema di gestione della qualità. Analizzando i motivi della scelta, le aspettative nei confronti della certificazione e le modalità di scelta dell'OdC, trovano spesso conferma le evidenze individuate nel campione di imprese già certificate.

Anche in questo caso il primo fattore che attrae le aziende è la riconoscibilità esterna della certificazione ISO 9001 (fig. 3.1.). A nessun altro elemento, tra quelli considerati nell'indagine, viene assegnato un valore così elevato.

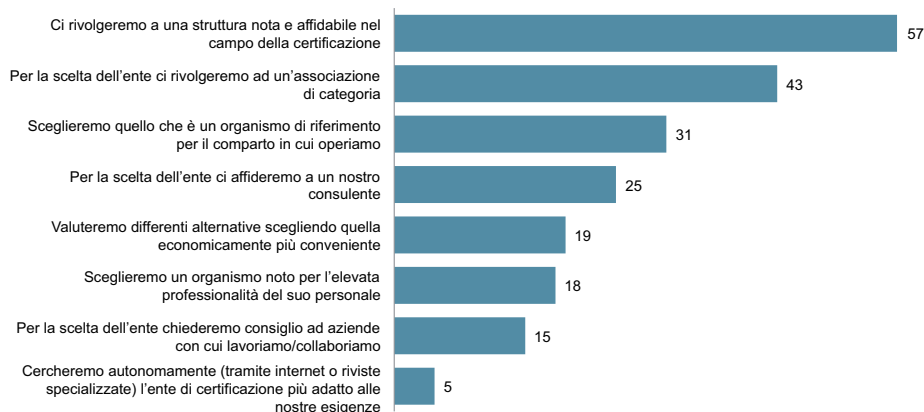
**Fig. 3.1. - Motivi per cui si pensa di farsi certificare (voti da 1 a 5) (val. riferiti al 10,1% dei rispondenti)**



Fonte: indagine Censis-Accredia-Cna-Confapi-Confartigianato, 2012



**Fig. 3.2. - Criteri con cui si sceglierà l'organismo di certificazione (val. % sul 10,1% dei rispondenti)**



Il totale non dà 100 poiché erano possibili più risposte.

Fonte: indagine Censis-Accredia-Cna-Confapi-Confartigianato, 2012

Seguono poi nella gerarchia: l'esplicita richiesta delle imprese clienti per proseguire i rapporti di fornitura, la scelta effettuata su suggerimento dei consulenti, la necessità dovuta al fatto che i principali concorrenti sono già in possesso della certificazione e la necessità dovuta alla partecipazione a bandi o gare d'appalto.

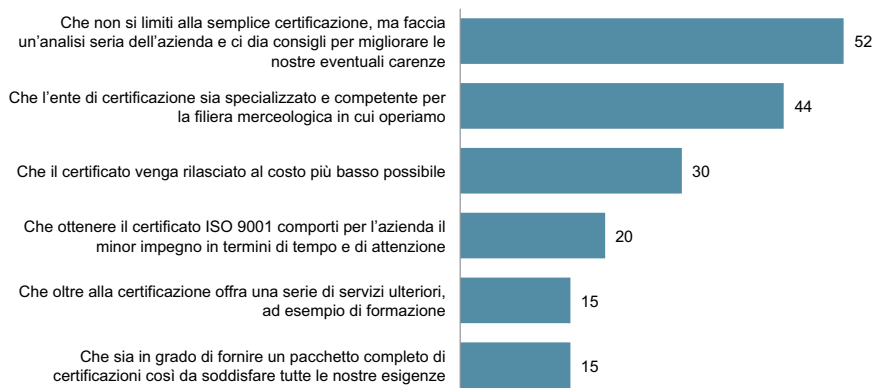
Da un punto di vista generale, tra le imprese vi è soprattutto il convincimento che la certificazione per la qualità innalzi la reputazione dell'azienda, mentre solo in subordine si guarda ad alcuni aspetti pratici, come la possibilità di partecipare a bandi di gara.

Anche in questa parte del campione, al prestigio del marchio si associa il prestigio dell'organismo a cui si chiederà la certificazione. Infatti, il 57% delle imprese si rivolgerà ad enti già noti nel settore, considerati sinonimo di garanzia e affidabilità, mentre il 30% sceglierà l'ente di riferimento del settore in cui opera. Sono poi numerose le aziende che chiederanno l'ausilio di terzi

per selezionare il soggetto certificatore più adatto alle proprie esigenze: in particolare, circa il 40% si rivolgerà alle Associazioni di categoria, il 25% chiederà l'ausilio di un consulente e il 15% si affiderà alle aziende con cui lavora o collabora (fig. 3.2.).

Si conferma la contenuta tendenza a decidere autonomamente l'organismo di certificazione, dal momento che solo il 19% effettuerà comparazioni tra diverse alternative (per poi scegliere la più economica), mentre appena il 5% si informerà tramite ricerche su internet o su riviste specializzate. Ma soprattutto colpisce non poco, in questa parte del campione, l'affidamento che molti fanno non solo o non tanto ad un consulente esterno (figura particolarmente rilevante tra le imprese già certificate), ma all'associazione di categoria di riferimento. Quest'ultima si configura, così, come un soggetto intermedio capace di orientare le scelte di numerose imprese, rivelando peraltro un ruolo tecnico spesso sottovalutato ed un ruolo di indirizzo nella dimensione micro-territoriale oggi tornata

**Fig. 3.3. - Aspettative nei confronti dell'organismo che provvederà alla certificazione dell'azienda (val. % sul 10,1% dei rispondenti)**



Il totale non dà 100 poiché erano possibili più risposte.

Fonte: indagine Censis-Accredia-Cna-Confapi-Confartigianato, 2012

ad essere rilevante nella sostanziale latitanza di soggetti centrali capaci di definire nuove linee di politica industriale. L'associazionismo torna, dunque, ad essere soggetto di politica di territorio capace più di altri di interloquire con il sistema d'impresa e di orientare molte scelte strategiche, incluse quelle legate alla qualità di processo e di prodotto.

Di questo diffuso senso di affidamento delle imprese nei confronti delle Associazioni di categoria, gli Odc dovrebbero tenere conto nella definizione delle proprie strategie commerciali, soprattutto in un momento come quello attuale, di forte disorientamento delle imprese.

Inoltre, anche tra le aziende intenzionate a farsi certificare nell'immediato futuro, prevalgono essenzialmente due idee: la possibilità che la certificazione sia un momento per fare emergere forze e debolezze dell'organizzazione aziendale e in seconda battuta la possibilità di trovare un ente di certificazione con com-

petenze specifiche nel settore in cui esso deve intervenire.

In particolare, il 52% degli intervistati si aspetta che l'organismo di certificazione effettui un'analisi approfondita delle procedure interne, a seguito della quale fornisca consigli per migliorare i punti deboli eventualmente individuati. Accanto a questa priorità, il 44% di imprese si attende un ente di certificazione in grado di conoscere le specificità della filiera merceologica dove è attiva l'azienda, non limitandosi pertanto ad una conoscenza generica e superficiale (fig. 3.3.).

Le aspettative meno frequenti nei confronti dell'ente certificatore riguardano la fornitura di servizi aggiuntivi alla certificazione, come la formazione sui temi della qualità, e la fornitura di ulteriori certificati, legati ad altri aspetti della gestione aziendale. Sono, viceversa, relativamente poche le strutture che considerano prioritari concetti come la minimizzazione di costi e tempi per l'ottenimento della certificazione.

Competenza, specializzazione, capacità di dialogo con la struttura aziendale appaiono, dunque, ancora una volta, come i concetti chiave su cui gli OdC dovrebbero cercare di costruire o di rafforzare le proprie strategie commerciali. E se è vero che non è compito dell'ente di certificazione effettuare attività di consulenza organizzativa specifica, è altrettanto vero che il loro operato non può risolversi esclusivamente nella verifica del rispetto degli standard in materia di qualità ma deve essere un momento di confronto e di individuazione di eventuali aspetti deboli, così come effettivamente le aziende si aspettano. In sostanza il ruolo degli OdC può essere interpretato in molti modi e certamente un atteggiamento dialogante con i clienti può essere una buona strategia commerciale.

### **3.2. Le aziende non interessate alla certificazione: tra crisi e non necessità**

Circa il 30% del campione di imprese intervistate dichiara di non essere interessato alla certificazione per la qualità. Tra le 267 imprese che compongono questa parte del campione, ben tre quarti hanno meno di 10 addetti, mentre le strutture di maggior dimensione (oltre i 50 addetti) sono soltanto 5.

La particolare composizione di questo campione offre spunto per due tipi di riflessione. Da un lato, si può dedurre come *la crisi economica* abbia condizionato fortemente le scelte gestionali, limitando di fatto gli investimenti in qualità, anche tra le imprese che li considerano come una possibile opzione. Dall'altro lato, il disinteresse di queste strutture sembrerebbe da addurre a *fattori culturali*, per i quali la scelta della certificazione viene effettuata soltanto se e quando richiesta da soggetti o circostanze esterne.

I concetti appena esposti sono avvalorati dai dati d'indagine. Infatti, analizzando i motivi del disinteresse alla certificazione, il 42% delle imprese ha indicato di dover sostenere già troppi costi e, quindi, di non voler investire sulla certificazione ISO 9001; il 39% dichiara invece che l'SGQ certificato non apporterebbe alcun beneficio al rapporto con i propri clienti (fig. 3.4.). Relativamente a queste due motivazioni principali, possono essere effettuati due ordini di considerazioni:

- ❖ *in primis*, come già accennato, si tratta di imprese su cui le criticità della domanda impattano pesantemente, tanto che la priorità di gestione è spesso la sopravvivenza, che implica un contenimento dei costi, rendendo



**Fig. 3.4. - Motivi per cui l'azienda non è attualmente interessata alla certificazione (val. % sul 30,7% dei rispondenti)**



Il totale non dà 100 poiché erano possibili più risposte.

Fonte: indagine Censis-Accredia-Cna-Confapi-Confartigianato, 2012

difficile trovare risorse per effettuare, in generale, investimenti in qualità, anche laddove fossero considerati come opzione;

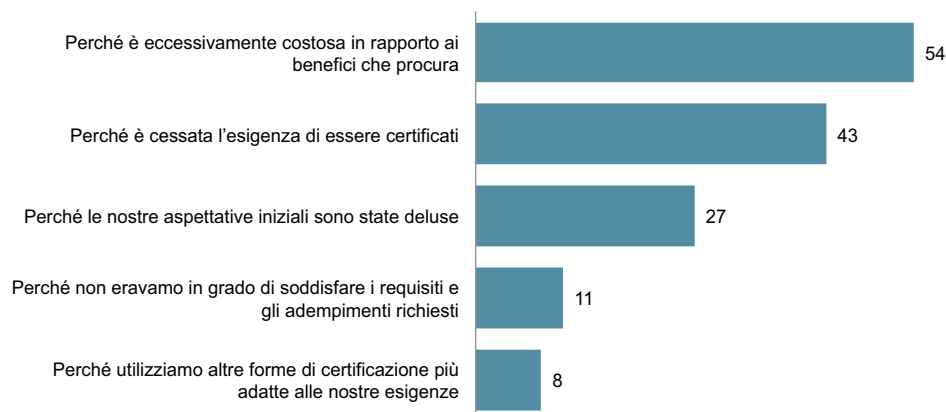
- ❖ in secondo ordine, è positivo osservare che *le imprese non rimangono indifferenti di fronte alla certificazione*, considerandola una possibilità di impiego delle proprie risorse: infatti, addurre come motivazione i già eccessivi costi di gestione o la mancanza di benefici significa che è stata comunque presa in considerazione la scelta della certificazione, valutando la convenienza dell'investimento.

Oltre a chi denuncia problemi di natura economica, ci sono 84 imprese (il 37%) che indicano di non essersi mai poste il problema di possedere la certificazione per la qualità poiché non gli è mai stata richiesta, né da clienti, né per partecipare ad eventuali bandi di gara pubblici o privati. Se si considera l'intero campione intervistato, queste imprese ne rappresentano circa il 10%: è

quindi *un'impresa su 10 a dichiarare di prendere in considerazione l'eventualità di certificarsi soltanto nel caso se ne presentasse la necessità.*

È soprattutto nei confronti di questa *tipologia* di imprese che organismi di certificazione potrebbero sviluppare una campagna informativa in cui si promuova la funzione della certificazione come investimento volto ad accrescere la qualità della gestione, per cercare di diffondere i vantaggi derivanti dall'adozione di un valido sistema di gestione della qualità, in termini di efficientamento della struttura d'impresa, prestigio e visibilità commerciale, miglioramento dei risultati economico-finanziari. È necessario che le imprese non abbiano una percezione superficiale della qualità come costo d'esercizio da sostenere soltanto se si è obbligati dalla legge o dalle imprese clienti. A tal proposito, gli enti di certificazione potrebbero avvalersi della collaborazione di soggetti intermedi come consulenti o associazioni di categoria, che spesso hanno un ruolo determinante nel processo di certificazione.

**Fig. 3.5. - Motivo per cui l'azienda non è più certificata, pur essendolo stata in passato (val. % sul 4,3% dei rispondenti)**



Il totale non dà 100 poiché erano possibili più risposte.

Fonte: indagine Censis-Accredia-Cna-Confapi-Confartigianato, 2012

È bene sottolineare tuttavia che il 23% utilizza altri schemi di certificazione, considerati più adatti alle proprie esigenze, mentre circa il 15% ritiene di non avere tempo per espletare gli adempimenti richiesti dalla procedura. Infine, le motivazioni meno indicate sono l'incapacità di soddisfare i requisiti prescritti dalla ISO 9001, segnalata dal 10% di questo campione e la volontà di non avere altri soggetti che interferiscano nella gestione aziendale, come indicato dal 6%.

### 3.3. Le aziende non più certificate

Appena il 4,3% del campione (37 aziende) non ha più rinnovato la certificazione ISO 9001 dopo averla precedentemente utilizzata.

Le principali motivazioni per cui queste aziende non sono più certificate possono essere esplicitate come segue (fig. 3.5.):

- ❖ il 54% ritiene squilibrato il rapporto

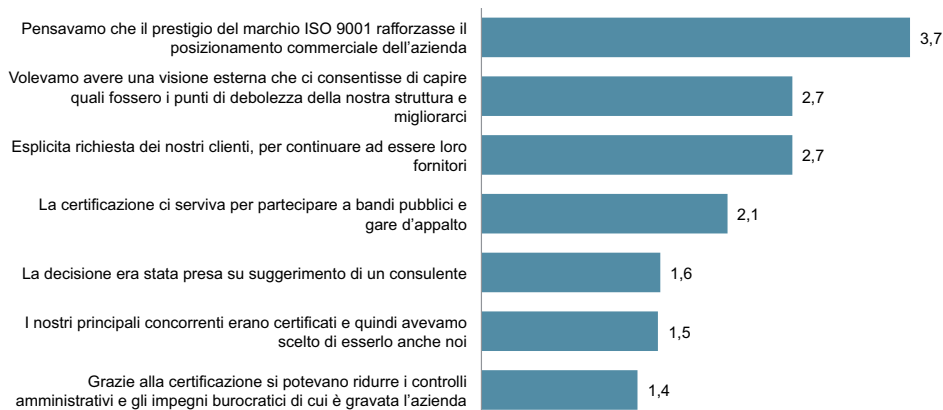
costi-benefici: si tratta, da un lato, di imprese su cui la crisi economica ha reso eccessivamente oneroso procedere al rinnovo della certificazione (eccessiva incidenza dei costi, pochi effetti sul lato dei ricavi) e, dall'altro lato, di imprese insoddisfatte, per le quali l'esperienza non ha portato i benefici che si attendevano;

- ❖ il 43% indica di aver rinunciato alla certificazione perché non ne ha più necessità: sono imprese che hanno rinunciato al servizio dopo averlo utilizzato per appalti o per partecipare a bandi di gara, oppure alle quali la certificazione era stata espressamente richiesta da imprese clienti come condizione per non interrompere i rapporti di fornitura;

- ❖ il 27% afferma di essere rimasto deluso dall'esperienza della certificazione, una quota marginale del campione totale, pari a circa l'1%, elemento che segnala ancora una volta come le



**Fig. 3.6. - Motivi che avevano inciso sulla decisione di certificare l'azienda (voti da 1 a 5) (val. riferiti al 4,3% dei rispondenti)**



Fonte: indagine Censis-Accredia-Cna-Confapi-Confartigianato, 2012

imprese che scelgono la strada della certificazione di qualità difficilmente rimangono insoddisfatte.

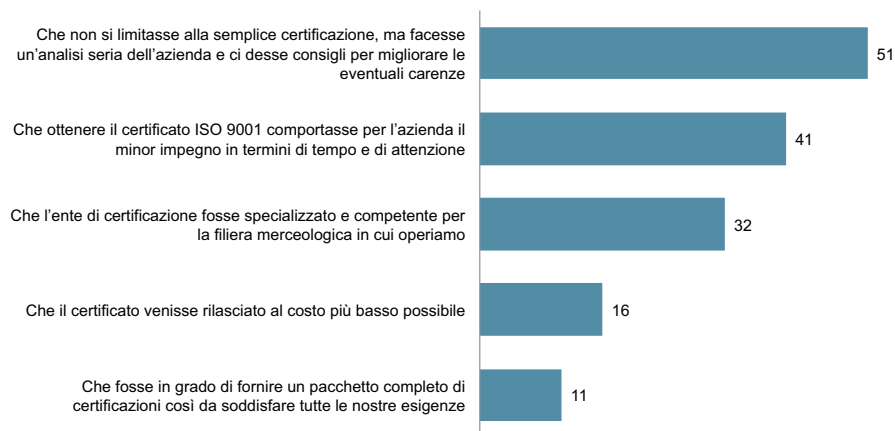
Le considerazioni sui motivi che avevano spinto alla certificazione, sui criteri di scelta e sulle aspettative nei confronti dell'ente di certificazione rispecchiano quelle effettuate per le altre sezioni del campione, per cui se ne dà una disamina sintetica. Analizzando le ragioni che avevano portato queste imprese ad investire sulla certificazione, l'elemento principale era stata l'elevata reputazione che viene riconosciuta all'ISO 9001, con i conseguenti benefici sul posizionamento commerciale. Gli altri obiettivi, di gran lunga meno rilevanti, erano, nell'ordine: la possibilità di disporre di una visione esterna per identificare i punti deboli della struttura e migliorarli, l'esplicita richiesta dei propri clienti per proseguire i rapporti di fornitura, l'esigenza di partecipare a gare di appalto e bandi pubblici (fig. 3.6.).

Per quanto concerne le aspettative che si riponevano nei confronti dell'organismo di

certificazione, più della metà si attendeva che esso non si limitasse alla verifica di aspetti formali, bensì individuasse carenze gestionali e suggerisse miglioramenti. Sorprende come il 40% si aspettasse di dedicare il minor tempo possibile in termini di tempo ed attenzione: sebbene si tratti di un numero molto ristretto di imprese, esse sembrano tradire un'attenzione mirata prettamente all'aspetto formale della certificazione, senza probabilmente riuscire a cogliere i sostanziali vantaggi che può apportare alla gestione aziendale. Il 32% si aspettava invece che il certificatore fosse un ente competente nel settore merceologico in cui opera, il 16% aveva l'obiettivo di spendere il meno possibile, mentre l'11% quello di ricevere un pacchetto di certificazioni completo, in grado di soddisfare un'ampia gamma di necessità (fig. 3.7.).

Infine, per quanto riguarda i criteri con cui era stato scelto l'organismo di certificazione, si conferma la rilevanza del prestigio, oltre che del ruolo determinante svolto da alcuni soggetti intermedi.

**Fig. 3.7. - Aspettative nei confronti dell'organismo di certificazione al momento di certificarsi (val. % sul 4,3% dei rispondenti)**



Il totale non dà 100 poiché erano possibili più risposte.

Fonte: indagine Censis-Accredia-Cna-Confapi-Confartigianato, 2012

**Fig. 3.8. - Criteri con cui era stato scelto l'ente di certificazione (val. % sul 4,3% dei rispondenti)**



Il totale non dà 100 poiché erano possibili più risposte.

Fonte: indagine Censis-Accredia-Cna-Confapi-Confartigianato, 2012

Infatti, la maggioranza relativa di imprese (il 35%) si era indirizzato verso certificatori ben conosciuti nel settore, il 24% aveva seguito il suggerimento di un'associazione di categoria e il 16% quello di un consulente. Nonostante

l'esiguità del campione, rimangono minoritari i casi di aziende che cercano autonomamente la struttura che le certifichi, come le circostanze in cui siano gli organismi di certificazione a proporsi direttamente alle imprese (fig. 3.8.).

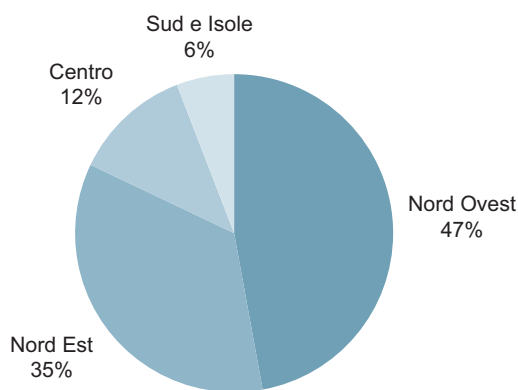
Nota

## Struttura del campione di imprese

L'indagine è stata realizzata dal Censis e da Accredia su un campione casuale di imprese prevalentemente di piccole dimensioni aderenti ad una delle seguenti associazioni imprenditoriali: Cna, Confapi e Confartigianato. Il questionario è stato veicolato da ciascuna struttura ad un gruppo selezionato di imprese, prevalentemente dotate di certificazione ISO 9001, con l'intento di sondare l'approccio ai sistemi di gestione della qualità ed

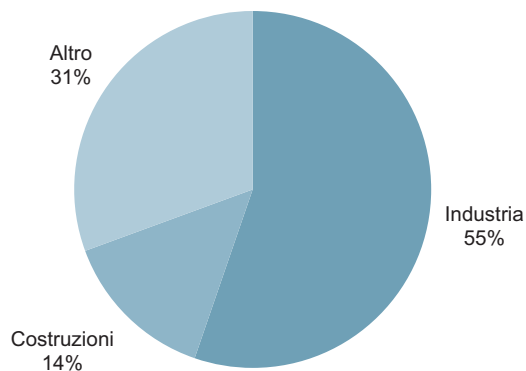
eventuali criticità nei rapporti con gli organismi di certificazione. Trattandosi di un campione casuale, non si è potuto procedere ad una stratificazione, *ex ante*, geografica, settoriale e dimensionale delle imprese. L'indagine si è svolta con metodo CAWI (Computer Assisted Web Interview). Il maggior numero di imprese analizzate opera nel settore manifatturiero (55%), cui si aggiunge una quota del 14% costituito da imprese edili.

**Fig. A - Localizzazione geografica delle imprese analizzate nell'ambito dell'indagine sulla certificazione ISO 9001**



Fonte: indagine Censis-Accredia-Cna-Confapi-Confartigianato, 2012

**Fig. B - Settore di appartenenza delle imprese analizzate nell'ambito dell'indagine sulla certificazione ISO 9001**

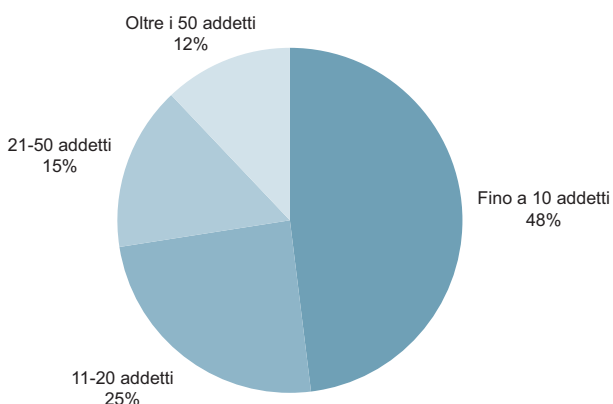


Fonte: indagine Censis-Accredia-Cna-Confapi-Confartigianato, 2012

La parte più consistente del campione, dunque, è costituita da aziende dei settori in cui si intendeva effettivamente focalizzare l'attenzione sulla domanda e sull'offerta di certificazione per la qualità. Parallelamente il campione è composto in prevalenza da aziende di piccole dimensioni (fig. A, B e C). Tra le 870 imprese analizzate, il 55% risulta in possesso di certificazione ISO 9001, mentre il 10% si dichiara in-

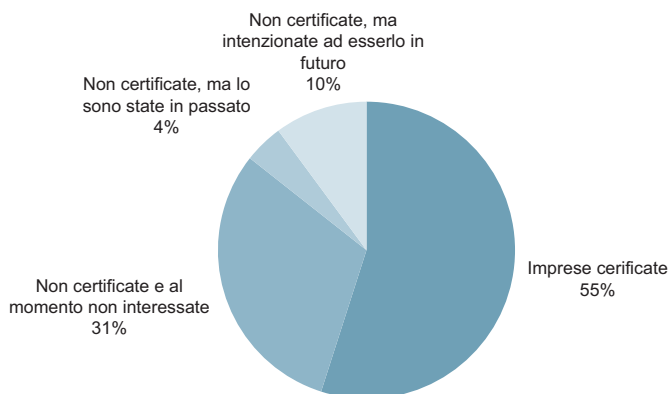
tenzionato ad ottenerla. Dall'altra parte, le aziende non interessate costituiscono il 31% del totale, mentre la parte minoritaria del campione è costituita da strutture certificate in passato, ma che attualmente hanno rinunciato a tale servizio, che ammontano al 4% del totale (fig. D). Nel campione, inoltre, soltanto il 32% delle strutture più piccole è in possesso della certificazione e il 48% si dichiara non interessato.

**Fig. C - Classe dimensionale delle imprese analizzate nell'ambito dell'indagine sulla certificazione ISO 9001**



Fonte: indagine Censis-Accredia-Cna-Confapi-Confartigianato, 2012

**Fig. D - Ripartizione del campione tra aziende certificate e non certificate secondo lo schema ISO 9001**

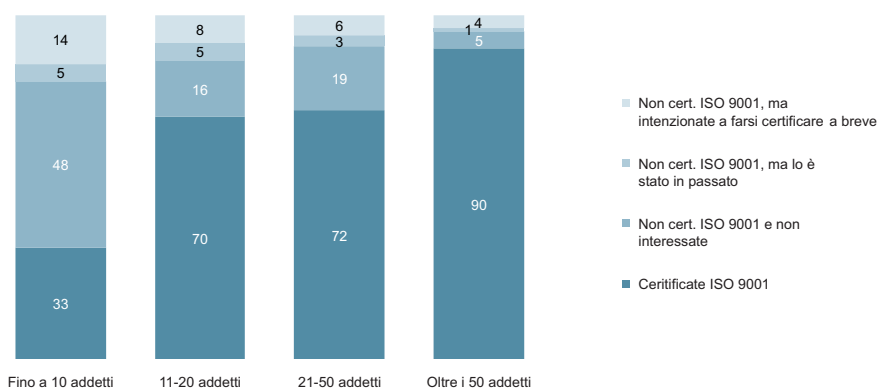


Fonte: indagine Censis-Accredia-Cna-Confapi-Confartigianato, 2012

La percentuale di imprese dotate di certificazione ISO 9001 cresce all'aumentare del numero di addetti, superando il 70% nelle strutture intermedie (11-20 e 21-50 addetti) e raggiungendo il 90% tra le più grandi, tra le quali soltanto il 5% non dimostra interesse (fig. E). Infine, è importante sottolineare che la maggioranza dei rispondenti si occupa direttamente di qualità in azienda: si tratta, infatti, del 72% degli intervistati

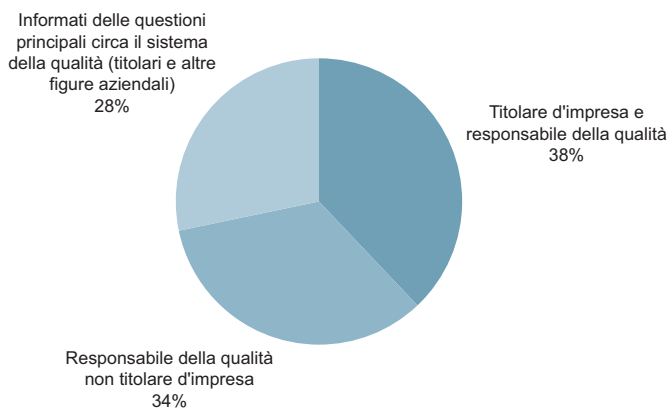
(fig. F). Questo elemento ha sicuramente influito su alcuni risultati dell'indagine, in particolare sul fatto che dal campione emerge un diffuso atteggiamento positivo nei confronti della certificazione ISO 9001. Tuttavia non sono rilevabili atteggiamenti molto diversi, nei confronti della certificazione ISO 9001, tra chi si occupa direttamente di qualità e chi invece è solo informato delle questioni principali legate alla certificazione.

**Fig. E - Ripartizione % del campione tra aziende certificate e non certificate secondo lo schema ISO 9001, per dimensione d'impresa**



Fonte: indagine Censis-Accredia-Cna-Confapi-Confartigianato, 2012

**Fig. F - Posizione ricoperta in azienda dalle persone intervistate sulla certificazione ISO 9001**



Fonte: indagine Censis-Accredia-Cna-Confapi-Confartigianato, 2012

## 4. Il mercato visto dagli organismi di certificazione

Vengono di seguito riportati i risultati di un'indagine condotta dal Censis e da Accredia su un campione di 101 enti di certificazione, accreditati o riconosciuti nello specifico schema dall'ente nazionale e operanti in Italia. La rilevazione è stata realizzata ad ottobre 2012 con l'intento di analizzare le prospettive di mercato, i punti di forza e gli elementi di debolezza delle strategie messe in campo dagli OdC per far fronte alla complessa fase congiunturale attraversata dal Paese. L'analisi si focalizza in modo quasi esclusivo sull'offerta di certificazione ISO 9001 per i sistemi di gestione della qualità.

### 4.1. La prevalenza di una visione pragmatica

Al contrario di quanto emerge tra le imprese, che percepiscono la certificazione ISO 9001 con molte sfumature, ma sottolineando come essa sia strumento di efficientamento dell'impresa, la visione espressa dagli OdC appare improntata ad un maggiore pragmatismo, che spinge a riconoscere alla certificazione molti limiti ed elementi di debolezza.

La scala valoriale legata alla certificazione per la qualità, ovvero le funzioni d'uso ad essa attribuite, quasi si capovolgono rispetto a quanto rilevato presso il campione di imprese.

In particolare, gli OdC ritengono che l'ISO 9001 sia *in primis* uno strumento che le aziende usano ed a cui danno valore solo perché consente di partecipare a

gare d'appalto (fig. 4.1.). Inoltre, diffusa è l'idea che le imprese spesso vedano l'ISO 9001 come un *inutile appesantimento burocratico* ed inoltre scarso valore avrebbe la certificazione come elemento distintivo per la singola azienda e come strumento che consente di avere una visione di esperti sui limiti e punti di debolezza delle struttura cliente.

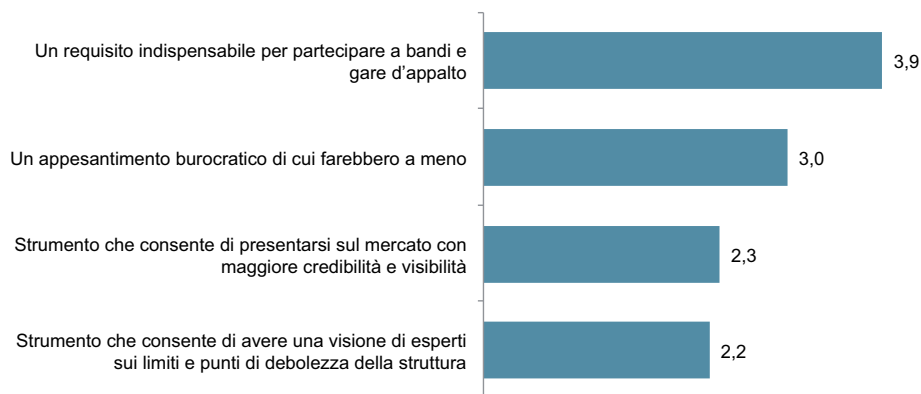
Secondo le strutture analizzate, dunque, prevarrebbe nel tessuto produttivo un approccio puramente utilitaristico alla certificazione per la qualità, più che la percezione di uno strumento che consente di acquisire una visione sistemica delle procedure interne e dell'organizzazione aziendale, quindi uno strumento di reale efficientamento dell'impresa.

Eppure non necessariamente tale approccio deve essere considerato intrinsecamente debole. Il fatto che le aziende vedano la certificazione come uno strumento pratico per trovare opportunità di mercato ha una sua valenza specifica e può essere un elemento da tenere in considerazione nella formulazione di strategie di fidelizzazione.

Ciò che di interessante emerge, inoltre, è che molti organismi hanno chiara l'idea che il processo di verifica per la certificazione non deve rappresentare un appesantimento burocratico per il cliente; un atteggiamento di migliore interlocuzione con la singola azienda, una adeguata conoscenza delle procedure interne e delle caratteristiche dei processi, oltre che verifiche poco invasive, possono aiutare ad impostare più efficaci politiche commerciali.



**Fig. 4.1. - Come le imprese percepiscono l'ISO 9001, secondo l'opinione degli OdC (voti da 1 a 5)**



Fonte: indagine Censis-Accredia, 2012

D'altro canto, come evidenziato più volte nei precedenti capitoli, molte aziende chiedono proprio questo: tempi rapidi nell'espletamento delle verifiche ma anche un'interlocuzione con l'ente di certificazione che non sia un puro fatto meccanicistico, ovvero limitato alla valutazione del rispetto o meno di determinati standard in materia di qualità.

La visione molto cauta cui finora si è fatto riferimento emerge anche dalla convinzione che tra le imprese prevalga un atteggiamento di limitata affidabilità attribuita agli OdC per ciò che concerne l'ISO 9001 (fig. 4.2.):

- ❖ ben il 32% dei 101 intervistati è convinto di essere percepito dalle imprese solo come un passaggio obbligato;
- ❖ il 45% ritiene che la propria reputazione, presso le imprese, cali velocemente con il passare nel tempo, parallelamente alla disillusione che

si prova nei confronti dell'ISO 9001;

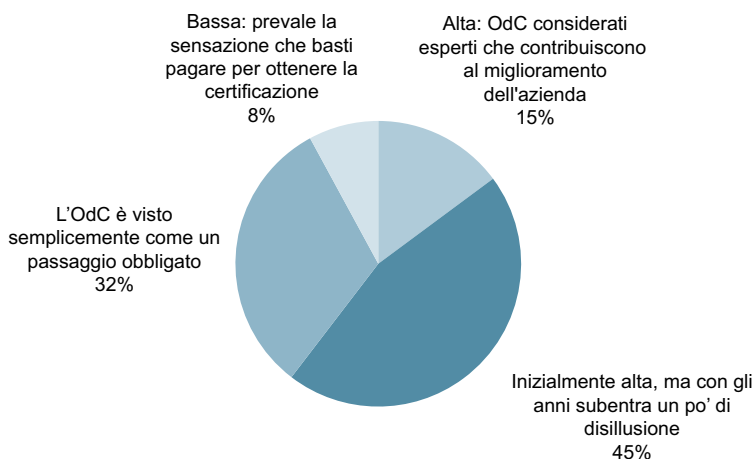
- ❖ l'8% è convinto che il proprio operato presso le imprese goda di una bassa reputazione;
- ❖ mentre solo il 15% ritiene di godere di una reputazione elevata presso i clienti.

Vi è da chiedersi da dove venga questo atteggiamento, per così dire, così pessimista.

Gli OdC hanno ben chiaro che l'ISO 9001 è in una fase di maturità del proprio ciclo di vita e che, in particolare, essa viene spesso utilizzata non come strumento per migliorare l'efficienza dei processi interni, ma per altre finalità. È come se il significato intrinseco di questo tipo di certificazione si fosse in gran parte perso, generando un problema di posizionamento di mercato a cui con difficoltà, in questo momento, gli enti di certificazione riescono a fare fronte.



**Fig. 4.2. - Opinione degli OdC sul livello di reputazione che godono presso le imprese clienti (risposte in %)**



Fonte: indagine Censis-Accredia, 2012

Se le imprese analizzate indicano nella certificazione di qualità uno strumento di efficientamento interno e gli OdC percepiscono che non è esattamente così dove è la verità? Probabilmente nel mezzo tra le due posizioni.

Oggi in molti riconoscono che investire in qualità (di processo e di prodotto) significa investire nella crescita, ma nei fatti è anche evidente che un sistema di qualità certificato non può essere da solo, specie in questa fase di crisi e di disorientamento diffuso, la leva principale e determinante dello sviluppo e del rafforzamento dell'impresa.

D'altra parte, occorre dire che sia le aziende che gli enti di certificazione riconoscono ed hanno ben presente che con il tempo subentra una relativa delusione nei confronti della certificazione per la qualità, per motivi assai diversi.

Ciò spinge a ritenere che la certificazione ISO 9001 certamente ha ancora un

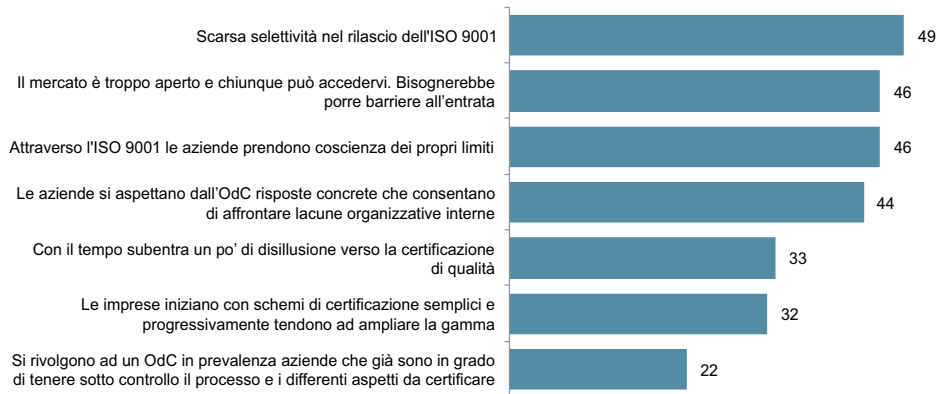
propria forza e prospettive di crescita, ma che nello stesso tempo le politiche di mercato vanno meglio tarate, proprio per fare fronte ad alcuni elementi di debolezza che in questo momento contraddistinguono sia l'offerta (difficoltà a comunicare meglio e con maggiore efficacia con i clienti effettivi e potenziali) che la domanda (scarsità di risorse economiche per investimenti da parte delle imprese).

#### 4.2. La certificazione ISO 9001 tra forze e debolezze

L'atteggiamento cauto degli organismi di certificazione sembra essere il frutto di un bilancio tra elementi di forza e di debolezza che gli intervistati attribuiscono all'ISO 9001.

In cima alla graduatoria figurano due sostanziali criticità, peraltro afferenti ad aspetti totalmente diversi. Molti organismi di certificazione (fig. 4.3.):

**Fig. 4.3. - Forze e debolezze della certificazione ISO 9001 secondo gli OdC (risposte in %)**



Il totale non dà 100 poiché erano possibili più risposte.

Fonte: indagine Censis-Accredia, 2012

- ❖ riconoscono i limitati criteri selettivi che sottostanno al rilascio della certificazione ISO 9001 e questo aspetto per molti versi travalica le stesse competenze dei certificatori, afferendo ad aspetti legati alla norma ed ai regolamenti che concernono le verifiche;
- ❖ ritengono che occorrerebbero più consistenti barriere all'entrata nel settore della certificazione, quindi anche in questo caso migliori criteri di selezione degli operatori.

Vi è quindi un primo problema legato al rilascio della certificazione, relativamente semplice e facile e che forse ha contribuito ad una sorta di depauperamento del valore del servizio.

D'altra parte vi è la consapevolezza che criteri più selettivi non sarebbero apprezzati dalle imprese; si pone pertanto per gli OdC il *trade off* tra una maggiore severità nelle verifiche e la possibilità, dall'altro lato, di espandere il mercato.

Il problema delle barriere all'entra nel settore, inoltre, è particolarmente sentito e secondo alcuni, la limitata selezione a monte avrebbe anche determinato uno scadimento del servizio offerto.

È altrettanto vero, tuttavia, che le strutture capaci di affermarsi per l'elevata professionalità sono quelle che meglio riescono a tenere alle difficoltà del mercato, per cui è possibile immaginare che operino dei meccanismi di selezione naturale e che le strutture meno professionali siano destinate ad assumere una posizione marginale nel mercato.

Questo tuttavia, non esclude il fatto che Accredia, in particolare, debba continuare a svolgere una rilevante azione di vigilanza sulle strutture accreditate, proprio per evitare non la proliferazione in sé degli organismi di certificazione, ma uno scadimento del servizio offerto.

Non tutti gli elementi segnalati rappresentano, tuttavia, delle criticità. In particolare:

- ❖ per il 45% degli intervistati attraverso la certificazione ISO 9001 le imprese colgono alcuni limiti interni, su cui possono cercare di intervenire;
- ❖ inoltre il 31% riconosce che spesso un'impresa inizia con la certificazione per la qualità e poi passa a forme di certificazione più complesse, aprendo un filone interessante per gli operatori del settore.

Al di là della visione piuttosto fredda emersa nelle pagine precedenti, molti enti di certificazione riconoscono che il momento della verifica ha un suo valore intrinseco, visto che spesso le aziende sono in grado di individuare, con il supporto degli *auditor* alcune criticità interne. È evidente che solo una parte del campione riconosce questa capacità della certificazione, ma è un aspetto che non va sottovalutato.

Si riconferma inoltre la presenza di un meccanismo di *cross selling*, ovvero il fatto che speso l'ISO 9001 funga da apripista per ulteriori certificazioni. Ciò significa che attraverso strategie di comunicazione, di mercato e di fidelizzazione più mirate, il mercato può presentare nuove aperture e nuove opportunità per gli enti di certificazione.

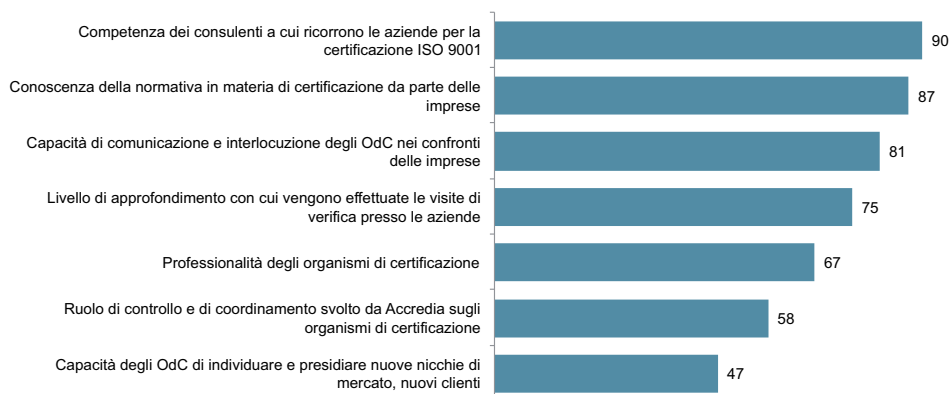
Inoltre l'indagine mette chiaramente in evidenza un aspetto emerso anche nella rilevazione presso le imprese. Quasi il 44% dagli organismi intervistati riconosce che i clienti si aspettano dall'OdC, in sede di verifica, una serie di indicazioni che consentano di affrontare eventuali lacune organizzative e procedurali interne. Ritorna la questione di una più attenta interlocuzione tra fornitore del servizio e cliente ed è chiaro che sebbene l'OdC non ha il compito di prestare consulenza organizzativa o tecnica, può comunque *agire in modo tale da utilizzare il momento delle verifiche come expertise leggera a favore dell'impresa*.

Infine il 32% è convinto che con il tempo subentri tra le imprese una sensazione di disillusione o meglio di perdita di efficacia e di senso della certificazione ISO 9001. È questo una sorta di *leit motiv* che accomuna ormai tutti gli attori del settore della certificazione e che certamente rappresenta una verità. Per come è strutturata, ma anche tenendo conto delle difficoltà finanziarie e di mercato in cui versa una parte sempre più ampia del tessuto produttivo, la certificazione del sistema di gestione della qualità può effettivamente rispondere sempre meno alle esigenze delle imprese, o può essere non così incisiva come ci si aspetterebbe in termini di contributo alla crescita di efficienza. Occorre, tuttavia, aggiungere che la quota di organismi che segnala tale aspetto problematico è, sì, consistente, ma non particolarmente elevato; certamente non è questa la prima criticità segnalata nell'indagine.

Appare abbastanza evidente, dunque, come la visione prospettica che emerge dagli enti di certificazione si presenti molto ricca di sfumature, mitigando notevolmente quell'accento pessimista che emerge da valutazioni più sommarie sull'andamento del mercato e sul rapporto con le aziende.

Sia l'indagine presentata nei precedenti capitoli (condotta presso il tessuto d'impresa) che quella riportata in queste pagine, sembrano dimostrare che un cambio di passo nell'approccio alla certificazione per la qualità è possibile, oltre che auspicabile. Se le criticità sono innegabili, è anche vero che da più parti emerge come l'interesse delle imprese per il tema dei sistemi di gestione della qualità si sia tutt'altro che esaurito, esso si è semplicemente trasformato; ed il cambiamento di opportunità va colto, probabilmente attraverso un processo di reimpostazione delle strategie di mercato.

**Fig 4.4. - Aspetti da migliorare nel contesto complessivo in cui operano gli OdC (risposte in %)**



Il totale non dà 100 poiché erano possibili più risposte.  
Fonte: indagine Censis-Accredia, 2012

Ma in questo percorso di riposizionamento non possono essere sottovalutate alcune criticità, che non afferiscono alle caratteristiche intrinseche della certificazione ISO 9001 ed alla funzione d'uso che le viene attribuita, bensì al contesto in cui le imprese e gli OdC operano. L'indagine lascia emergere molti aspetti interessanti, o meglio molti ambiti su cui andrebbero apportati miglioramenti e che potrebbero favorire una maggiore diffusione dell'ISO 9001. In particolare gli OdC segnalano la necessità di un miglioramento (fig. 4.4.):

- ❖ delle competenze dei consulenti a cui ricorrono le imprese nella fase di progettazione e di realizzazione del sistema di gestione della qualità;
- ❖ della conoscenza della normativa in materia di qualità da parte delle aziende che intendono farsi certificare;
- ❖ della capacità di interlocuzione degli OdC con le aziende;

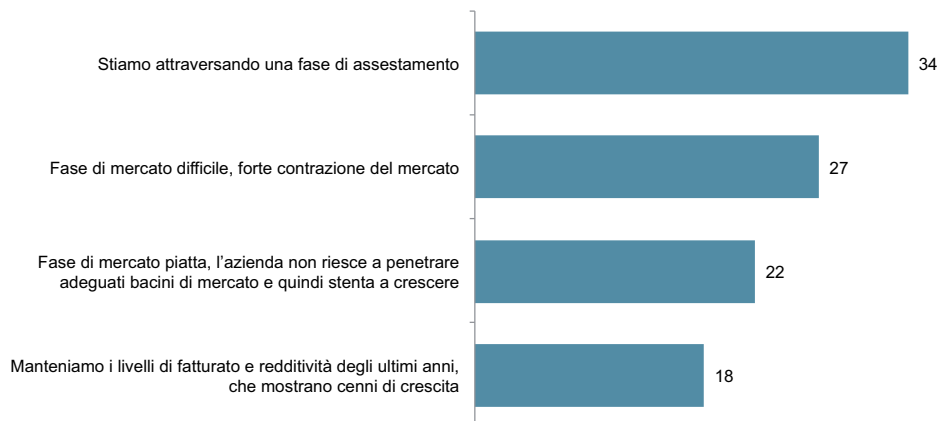
❖ delle competenze degli *auditor*.

Inoltre anche l'intensificazione del ruolo di controllo di Accredia sul settore viene visto come uno strumento che può favorire il ritorno ad un innalzamento della capacità competitiva.

Ciò che è interessante rilevare è che gli OdC segnalano elementi diversi, tutti riconducibili ad un più ampio concetto di miglioramento della cultura della qualità. Soprattutto gli intervistati non si sottraggono all'idea che le possibilità di rilancio del settore dipendano non solo da un cambiamento di approccio da parte delle imprese, ma anche dal miglioramento del livello di professionalità degli stessi enti di certificazione.

### **4.3. Per un riposizionamento nel mercato**

Le condizioni di mercato registrate da gran parte delle 101 strutture contattate

**Fig- 4.5. - Opinioni sull'attuale fase di mercato espressa dagli OdC (risposte in %)**

Fonte: indagine Censis-Accredia, 2012

non appaiono ottimali. La crisi in cui il Paese si trova da tempo non sembra avere risparmiato le strutture di certificazione. Solo il 18% degli intervistati indica di trovarsi in una fase non problematica, sospinta in alcuni casi da qualche segnale di crescita. Per la larga maggioranza del campione la domanda legata alla certificazione ISO 9001 praticamente è ferma, anzi il 27% del campione lamenta una vera e propria contrazione del mercato relativamente a questa tipologia di servizio (fig. 4.5.). Gli effetti sul fatturato sono piuttosto evidenti, il 37% del campione indica, per il 2012, una contrazione del giro d'affari (nel 2011 la percentuale che segnalava una diminuzione del fatturato era il 28%), mentre per il 40% esso è rimasto stabile e per il 23% è aumentato.

L'indagine evidenzia tuttavia come nel campione emerge un *atteggiamento diffusamente proattivo in termini di formulazione di politiche di mercato*. Relativamente pochi sono gli OdC che adottano in questo momento politiche difensive e di at-

tesa che il contesto cambi. Il 34% degli intervistati ha dichiarato di adottare una politica di diversificazione dell'offerta ed il 32% una strategia di fidelizzazione, cui si aggiunge il 19% che attua una politica aggressiva ed espansiva finalizzata a ricercare in modo continuativo nuovi clienti. Solo il 15% si pone dunque su posizioni di difesa (fig. 4.6.). Ciò nonostante, gran parte del campione ritiene che tali strategie debbano essere migliorate, perché il contesto è divenuto più complesso e numerosi sono i casi in cui le imprese, negli ultimi due anni, hanno proceduto a non rinnovare il contratto per le verifiche o il rinnovo della certificazione ISO 9001.

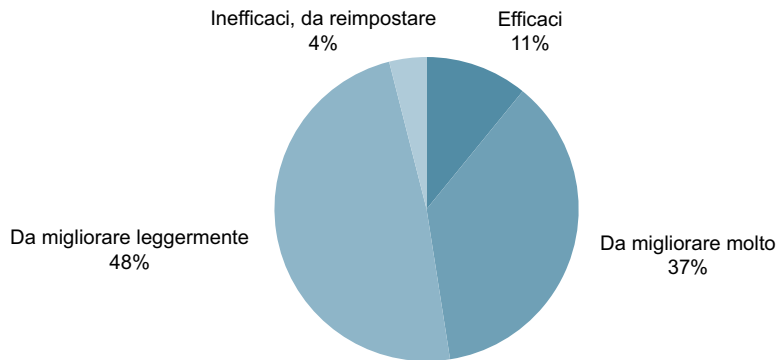
Le cause di un mercato sempre più complesso e sempre meno dinamico sono diverse, ma i fattori ai quali gli intervistati attribuiscono maggiore importanza sono essenzialmente tre (fig. 4.8.). Il primo, più rilevante, riguarda il forte e diffuso contenimento delle spese per investimenti registrato negli ultimi anni da parte delle imprese.

**Fig. 4.6. - Strategia di mercato degli OdC (risposte in %)**



Fonte: indagine Censis-Accredia, 2012

**Fig. 4.7. - Valutazioni degli OdC sulle strategie di mercato attuate (risposte in %)**

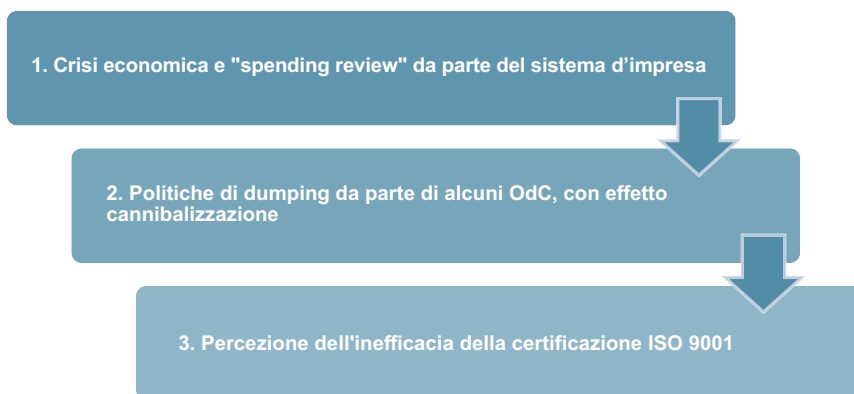


Fonte: indagine Censis-Accredia, 2012

La marcata spinta a razionalizzare i costi spinge, secondo gli OdC, a rinunciare sempre più spesso al rinnovo della certificazione ISO 9001. Un secondo aspetto riguarda però gli equilibri interni al settore. Il 65% degli intervistati ha indicato che una o più imprese negli ultimi due anni sono passate ad un OdC con-

corrente grazie a prezzi più contenuti da questo praticati. Si sostiene che si diffonde sempre più una "vendita sotto costo", che è il segnale evidente di una competizione accesa dalla crisi, ma anche di una sorta di distorsione della concorrenza e dalle difficoltà in cui le aziende si trovano. Un terzo elemento segnalato è,

**Fig. 4.8. - Motivi di una eventuale perdita di clienti negli ultimi due anni**



Fonte: indagine Censis-Accredia, 2012

ancora una volta, la percezione di una parziale inefficacia dell'ISO 9001, che può, specie in una fase di risparmio dei costi, allontanare le imprese dalla certificazione.

In un contesto siffatto diviene determinante capire cosa fare. La fase di rallentamento della domanda di certificazione per la qualità, segnalata da quasi tutti gli OdC, è l'effetto non solo della crisi economica generale, ma anche di un ridimensionamento dell'attrattività di tale strumento.

Con più difficoltà rispetto al passato il tessuto produttivo, specie quello di piccole dimensioni, vede nell'ISO 9001 uno strumento di razionalizzazione ed efficientamento organizzativo, anche se tale visione non è del tutto scomparsa.

Occorre valorizzare e fare perno sui molti elementi di forza che la certificazione per la qualità mostra, nonostante il cambiamento di contesto. In partico-

lare, gran parte delle aziende cerca di massimizzare l'utilità della certificazione, vista come strumento per accedere a bandi di gara, come strumento qualificante agli occhi dei clienti e dei concorrenti, come mezzo per garantirsi un migliore posizionamento di mercato e non da ultimo, molti auspicano che la certificazione garantisca automaticamente una sostanziale semplificazione amministrativa. In sostanza, si va sempre più trasformando la funzione d'uso che viene attribuita alla certificazione per la qualità, e non necessariamente tale trasformazione rappresenterà un segnale di declino.

Occorre, dunque, lavorare anche per dimostrare ai clienti che la certificazione ISO 9001 consente di raggiungere nuovi vantaggi oltre ad essere leva della qualità. Tutto ciò presuppone, quanto meno, la ridefinizione parziale delle strategie commerciali degli organismi di certificazione ed è questa la sfida per l'immediato futuro.

## Nota

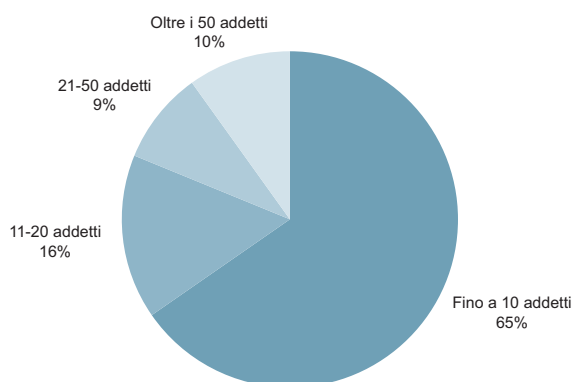
### Caratteristiche del campione di organismi di certificazione

L'indagine si è rivolta a 121 organismi di certificazione accreditati da Accredia. 101 strutture hanno risposto ad un questionario somministrato con metodologia CAWI (Computer Assisted Web Interview).

Di seguito vengono riportate le principali caratteristiche del campione analizzato (figg. A-B-C).

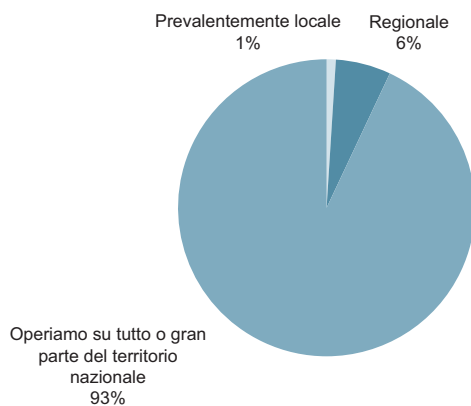
Nota

**Fig. A - Composizione % del campione di organismi di certificazione per numero di addetti**



Fonte: indagine Censis-Accredia, 2012

**Fig. B - Composizione % del campione di organismi di certificazione per tipologia di mercato prevalente**

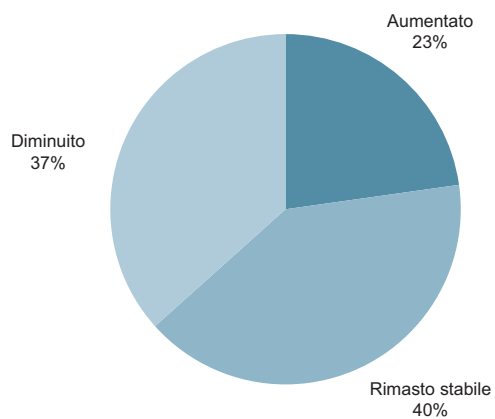


Fonte: indagine Censis-Accredia, 2012



---

**Fig. C - Composizione % del campione di organismi di certificazione per andamento del fatturato nel 2012**



Fonte: indagine Censis-Accredia, 2012

---



[www.accredia.it](http://www.accredia.it)

Stampato in Italia  
nel mese di marzo 2013





**Via Guglielmo Saliceto, 7/9  
00161 Roma - Italy**

**Tel. +39 06 844099.1  
Fax. +39 06 8841199**

**[info@accredia.it](mailto:info@accredia.it)  
[www.accredia.it](http://www.accredia.it)**