



CAMERA DI COMMERCIO  
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA  
DI TORINO

# Sistemi qualità e competitività

---

*Una ricerca su 500 imprese manifatturiere  
della provincia di Torino*

In collaborazione con   
Associazione Italiana Cultura Qualità  
Piemontese

Si ringraziano per la collaborazione:



Riproduzione del contenuto concessa alla Camera  
di commercio industria artigianato e agricoltura di Torino.

Vietata la riproduzione a terzi.

Coordinamento editoriale: Settore Studi, Statistica e Documentazione

Ideazione grafica: Animatif Comunicazione

Coordinamento grafico: Settore Comunicazione esterna

Impaginazione e stampa: Visual Data s.n.c. - Torino

Finito di stampare: febbraio 2008

# Indice

## *Premessa*

---

### *Introduzione*

Sistemi qualità e certificazione: riflessione sullo stato dell'arte (a cura di AICQ Piemontese)... 5

### *Una transizione necessaria*

Dalla qualità certificata alla qualità competitiva (a cura di Tito Conti) ..... 13

### *Una ricerca su 500 imprese*

Sistemi qualità e competitività (a cura di Davide Vannoni) ..... 19

### *Commenti e linee d'indirizzo*

- Unione Industriale e Collegio Costruttori Edili di Torino..... 59
- API Torino ..... 64
- CasArtigiani ..... 68
- CNA Torino e provincia..... 73



---

# Premessa

I sistemi di gestione per la qualità secondo la norma ISO 9001:2000 mirano a ottimizzare l'organizzazione e il modo di operare delle imprese, migliorandone, in definitiva, la competitività e la possibilità di accesso a nuovi mercati. A questo si aggiunge un vantaggio di immagine nei confronti della concorrenza anche perché, nel presentarsi sul mercato, questa imprese possono esporre il marchio di certificazione come un segno distintivo di attenzione e sensibilità verso l'ottimizzazione di prodotti, processi, organizzazione aziendale.

La certificazione dei sistemi di gestione della qualità è ormai ampiamente diffusa anche in Italia, ma ad una notevole fase di espansione del fenomeno, soprattutto nella seconda metà degli anni '90, è seguito un rallentamento nella crescita del numero delle nuove certificazioni e dei rinnovi, sia in Italia che all'estero.

Sulla base di queste premesse, nel settembre 2004 la Camera di commercio di Torino ha affidato ad AICQ, in collaborazione con Unione Industriale, API, CNA, Artigianato CASA, Assital e Collegio Costruttori, la realizzazione di uno studio volto a conoscere l'atteggiamento delle imprese industriali sul nostro territorio nei confronti dei sistemi di gestione della qualità e della certificazione secondo la norma UNI EN ISO 9001:2000.

## Premessa

---

I risultati della ricerca, di durata biennale, sono ora sintetizzati in questa pubblicazione, accompagnati da commenti autorevoli.

Duplici lo scopo della ricerca che si è concentrata sulle imprese del comparto manifatturiero ed edilizio della provincia di Torino, comprese quelle artigiane. Da un lato conoscere estensione e modalità di affermazione sul nostro territorio di un fenomeno ormai largamente esteso a livello nazionale e internazionale, dall'altro raccogliere eventuali suggerimenti di azioni a sostegno delle imprese, per promuovere al loro interno la cultura della qualità nei processi di produzione e nell'organizzazione.

Entrambi gli obiettivi si inseriscono bene nel piano strategico dell'ente camerale per il periodo 2005 – 2009, in particolare: nello sviluppo di attività finalizzate ad aumentare la conoscenza del nostro territorio (linea strategica 5), area caratterizzata da un tessuto socio-economico complesso, articolato e in continua evoluzione; nella linea strategica 1, che indirizza verso attività volte a migliorare la competitività del territorio, anche attraverso azioni che incentivino la diffusione di sistemi di gestione della qualità e dell'ambiente presso le aziende; l'indagine risponde, infine, anche alle finalità della linea strategica 2, con la quale la Camera di commercio intende rafforzare e promuovere l'imprenditorialità attraverso iniziative a favore delle imprese, in un'ottica di sussidiarietà e complementarietà con altri enti o associazioni di categoria.

I risultati della ricerca, offrono interessanti informazioni e spunti di riflessione, sviluppati in questo volume. L'atteggiamento delle imprese nei confronti dell'applicazione dei sistemi qualità appare nel complesso moderatamente positivo, pur con le riserve dovute ad alcuni limiti, tra cui i costi e la burocrazia.

## Premessa

---

L'adozione di un sistema di gestione della qualità è vista complessivamente come un utile strumento per migliorare i processi produttivi al proprio interno: l'obiettivo della competitività, d'altra parte, esige tale miglioramento e spinge a modificare, rendendoli più efficienti, organizzazioni e modi di lavorare.

*Alessandro Barberis*

Presidente della Camera di commercio di Torino





# Sistemi qualità e certificazione: riflessione sullo stato dell'arte

a cura di AICQ Piemontese

## *L'approccio al sistema di gestione per la qualità secondo le ISO 9000*

Con la pubblicazione delle norme ISO serie 9000, avvenuta esattamente venti anni fa, si intese mettere a disposizione un modello per garantire la qualità dei prodotti e/o dei servizi, anche attraverso l'organizzazione ed il controllo di tutte quelle attività che dalla definizione del prodotto alla sua realizzazione, distribuzione o erogazione ne potevano determinare e/o influenzare il grado di accettabilità.

A questi criteri di *quality assurance*, nei successivi aggiornamenti, si aggiunsero criteri riguardanti la soddisfazione del cliente, il miglioramento continuo, l'organizzazione per processi ed la gestione per obiettivi e risultati in un'ottica di *quality management*.

Pertanto con la comparsa di queste norme si intendeva dare un contributo evolutivo agli aspetti di *controllo della qualità dei prodotti* e delle relative tecniche di misurazione mirati a verificare ed attestare la conformità dei prodotti/servizi alle specifiche tecniche ed ai requisiti del cliente.

Infine i principi "fondanti" stabiliti nelle ISO 9000 risultarono comuni per ogni tipo di prodotto e/o servizio e per l'organizzazione che lo realizza. Uno dei maggiori contributi dati dalla ISO serie 9000, sin dalla loro prima pubblicazione, fu quello di standardizzare

## Introduzione

---

principi, linee guida e requisiti comuni, al fine di assicurare la qualità e gestirne obiettivi e miglioramento, a prescindere dal prodotto o servizio, dal settore merceologico, dalla struttura ed organizzazione di Impresa.

Consequentemente il modello venne anche assunto come riferimento per la valutazione delle Imprese, cioè come strumento per verificare le capacità aziendali di governare l'ottenimento della qualità dei prodotti/servizi realizzati, soprattutto attraverso la rispondenza a criteri di corretta ed adeguata organizzazione e gestione aziendale per la qualità.

Le ISO 9000 ed il modello proposto crearono alte ed ambiziose aspettative su scenari ed aspetti molto complessi e per certi versi critici, quali la regolamentazione dell'organizzazione e della gestione aziendale che, pur se limitati ai soli aspetti di qualità, interessavano una serie di attività e di ruoli che attraversavano e coinvolgevano l'intera Impresa.

Tra l'altro, questo aspetto dette origine alla struttura documentale del sistema necessario alla regolamentazione ed oggettivazione di quelle attività/processi che potevano influenzare il livello di qualità nell'intero ciclo di realizzazione e gestione dei prodotti/servizi eseguiti.

L'intero processo di sviluppo e di valutazione dei sistemi qualità, presentò caratteristiche innovative, ma anche molto impegnative, quali l'innovazione, la complessità e l'articolazione dell'approccio, accompagnato dalla necessità di avere a disposizione capacità e competenze specialistiche da parte sia del personale delle Imprese, che degli esperti addetti alla certificazione.

Nonostante tali difficoltà di mentalità e di aspetti tecnico-organizzativi, lo sviluppo e la certificazione dei sistemi qualità aziendali si diffusero con grande rapidità.

Le motivazioni più convincenti risiedevano, in primo luogo, nel contributo alla competitività,

## Sistemi qualità e certificazione

---

cioè nell'approccio teso agli sviluppi efficienti (riduzione della NON qualità come spreco aziendale e/o insoddisfazione dei clienti/mancata fidelizzazione). In secondo luogo, l'immagine aziendale, sostenuta dalla visibilità indotta dalla certificazione, risultava rafforzata.

Infine la crescita di domanda della certificazione dei sistemi qualità venne accompagnata da nuove forme di servizio e relative fonti di business.

Tuttavia l'estensione rapida del fenomeno della certificazione - anche sostenuto dalla grande committenza in diversi settori merceologici - diede origine a fenomeni di semplificazione interpretativa e attuativa, che alla lunga contribuirono a produrre derive su due importanti aspetti di partenza:

- *contenuto, impiego e sostenibilità dei Sistemi Qualità aziendali.*

Per questa componente prevalse l' enfasi sulla parte documentale (vissuta come appesantimento ed inutile burocratizzazione), piuttosto che sul supporto fatto su misura (tailored) su ogni Impresa per ottenere tanto una gestione ben strutturata e funzionante, quanto il miglioramento dei processi organizzativi e realizzativi del prodotto/servizio;

- *validità e credibilità dei riconoscimenti ed attestazione di certificazione di terza parte, con disuguaglianza delle soglie di accettabilità tra Organismi di certificazione e con penalizzazione degli Organismi con fama di rigosità.*

Al di là di questa sintetica premessa, siamo testimoni, ma anche, nel ruolo che ci compete, attori in un contesto fortemente evolutivo, che dai primi anni '90 ha condotto comunque ad un confronto con un modello organizzativo-gestionale che accompagna fenomeni impegnativi dal punto di vista sia delle culture regionali/nazionali, che dei confronti internazionali di mentalità

## Introduzione

---

in mercati aperti e globali.

In tale contesto, ogni analisi e valutazione critica e rigorosa contribuisce ad evidenziare ed a comprendere - piuttosto che trovare giustificazioni - la complessità evolutiva che il mondo di Impresa sta vivendo e le soluzioni sostenibili e concrete che possono essere di supporto agli adeguamenti e miglioramenti da parte delle organizzazioni aziendali.

### *La qualità è cultura*

È fattore fondamentale, ma spesso trascurato, lo sviluppo di competenze e capacità tecniche, organizzative e manageriali alla base di tutto il sistema.

La normativa indirizza sostanzialmente verso la necessità di ottimizzare e rafforzare le capacità e le competenze sia degli imprenditori che degli esperti coinvolti nello sviluppo ed attuazione del sistema qualità in Azienda.

Altrettanto essenziali sono le conoscenze e le competenze relative alle metodologie e tecniche utili alla misurazione dei prodotti, al controllo dei processi produttivi ed all'analisi delle criticità di processo, necessarie per sostenere e sviluppare in maniera strutturata e rigorosa le iniziative di miglioramento dei processi e dei prodotti.

Pertanto si vuole porre l'attenzione sulla necessità fondamentale relativa alla disponibilità di competenze e conoscenze adeguate e consolidate del personale coinvolto nello sviluppo di un Sistema qualità, se non altro dal solo punto di vista funzionale. Vale a dire che personale competente può contribuire ed impiegare in modo più efficace e, possibilmente, più efficiente agli effetti della qualità del prodotto/servizio realizzato - processi, monitoraggi, valutazioni e decisioni basate su misure/dati di fatto (in una parola il "sistema" di gestione per la qualità).

## Sistemi qualità e certificazione

---

Inoltre competenze estese ed approfondite possono ridurre i rischi di derive su diversi versanti che influiscono sulla validità e sul contributo di un sistema di gestione per la qualità, quali:

- *interpretazione non sempre esauriente dei principi di base* delle ISO 9000: riferimento anticipato (in molti casi unico) ai requisiti stringati e rigidi della ISO 9001, anziché alla ISO 9004 risultata spesso sconosciuta e inutilizzata (se non altro per consultazione e guida ai criteri evolutivi e innovativi della qualità);
- *definizione sovente non chiara e poco concreta dei bisogni ed aspettative* in termini di qualità, dal punto di vista sia del mercato che dell'Impresa;
- *analisi poco approfondite delle prassi aziendali*, con conseguenze di risultati puramente formali e perdita di efficacia (distanza tra la "carta" e le prassi di lavoro o di gestione effettivamente condotte);
- *impostazione riduttiva* di un sistema finalizzato a produrre soprattutto "evidenze oggettive" necessarie al traguardo della certificazione, piuttosto che a sostenere/guidare le esigenze interne all'Impresa e la sua evoluzione/crescita progressiva (il miglioramento continuo delle ISO, poco compreso e molto disatteso).

Il percorso di sviluppo e gestione del sistema qualità deve in ogni caso corrispondere alle strategie primarie dell'impresa e riconoscersi negli obiettivi inseriti nei piani di sviluppo e nei budget.

Le ricadute sui risultati devono essere evidenti nel controllo di gestione, non solo una sensazione di miglioramento formale di funzionamento.

È quindi primario il ruolo del top management nell'assicurare l'assoluta coerenza di obiettivi ed azioni, soprattutto nei comportamenti di ogni giorno.

## Introduzione

---

Solo così il sistema di qualità diventa intrinseco della gestione aziendale e i miglioramenti evidenti e i punti deboli superabili.

### *Origini e sviluppo della ricerca*

Nel corso del 2003 si percepiva un apparente fenomeno di riflusso delle certificazioni, che si manifestava attraverso un significativo ritardo nella ri-certificazione delle aziende secondo la norma più recente.

Il dibattito interno all'AICQ e il confronto con le Associazioni imprenditoriali portava a condividere l'interesse a svolgere una ricerca che permettesse di cogliere, direttamente dalle aziende, se all'origine si trattasse di un problema di costi, di priorità, di aspettative disattese, oppure di perdita di credibilità del sistema stesso della certificazione.

E soprattutto, se fosse un effetto transitorio legato all'introduzione delle nuove norme o un fenomeno strutturale, di revisione dei modelli di gestione e degli strumenti di controllo della qualità dei processi aziendali.

Il progetto, ricevuta l'approvazione ed il finanziamento della Camera di commercio di Torino, è stato lanciato a fine 2004 e si è concluso ad inizio 2007.

Si è sviluppato secondo i seguenti passi:

- Costituzione di un gruppo di lavoro, con il compito di guidare e coordinare la ricerca, composto da rappresentanti delle Associazioni imprenditoriali: Unione Industriale, API, CNA, Artigianato CASA, Assital e Collegio Costruttori
- Selezione e scelta del partner e della metodologia per la realizzazione dell'indagine. Il prof. Davide Vannoni (Università degli Studi di Udine e Politecnico di Torino) utilizzando una

## Sistemi qualità e certificazione

---

metodologia originale e sperimentata e un gruppo di intervistatori professionali ha permesso di indagare non solo le opinioni puntuali, ma le tendenze evolutive delle opinioni stesse attraverso la ripresa a cadenza semestrale per un arco di tempo esteso

- Individuazione ed attivazione di un campione significativo delle imprese e raccolta delle adesioni. Il panel è stato limitato alle imprese manifatturiere, escludendo quelle di servizi, per assicurare una maggiore omogeneità organizzativa. In totale 500 aziende, di cui 420 certificate e 80 no.
- Definizione di un questionario guida per le interviste a cura del gruppo di coordinamento, che aggiornato progressivamente nelle tre successive somministrazioni ha permesso di sia di rilevare il trend dell'atteggiamento e della situazione delle aziende, sia di approfondire i temi di maggior interesse
- Sviluppo di un primo ciclo di interviste presso le sedi delle aziende nella primavera del 2005 e ulteriori tre interviste telefoniche ad intervalli di circa sei mesi, mantenendo per quanto possibile lo stesso interlocutore in azienda.
- Inizialmente si era previsto di realizzare l'indagine su tre anni, arco di tempo ridotto successivamente a due anni a fronte della constatazione della completezza e della soddisfacente significatività dei risultati raggiunti.
- La ricerca è stata documentata nel sito [www.panel-qualita.it](http://www.panel-qualita.it) creato appositamente, che mette tuttora a disposizione degli interessati il dettaglio completo della documentazione.





---

# Dalla qualità certificata alla qualità competitiva: una transizione necessaria

a cura di Tito Conti  
Presidente dell'International Academy for Quality

Ho accettato volentieri di scrivere la prefazione a questa ricerca condotta da AICQ Piemonte in collaborazione con le associazioni delle categorie produttive interessate della Provincia di Torino e sotto la guida del Prof. Vannoni. È lodevole l'iniziativa e interessanti i risultati; auspico che da essi si parta per stimolare discussioni e trarne conclusioni utili per il futuro, per smuovere le acque e provocare cambiamenti. Non si può infatti, pena il declino, affrontare la qualità, oggi, fermandosi alle norme, tanto meno alla certificazione.

Non farò commenti alle singole risposte, bensì qualche considerazione d'insieme. La prima impressione che si ricava dalla lettura è che l'entusiasmo per le Norme ISO 9000 e la Certificazione si sia notevolmente attenuato. Chiaramente l'ampio campione considerato spazia da aziende molto solide nella qualità, che hanno passato la certificazione a pieni voti, a quelle che si sono certificate obtorto collo e magari hanno trovato scorciatoie poco lodevoli. I giudizi espressi dagli interessati hanno perciò motivazioni diverse; ma considerandoli nel loro insieme non si trova quella netta prevalenza di positività che ci si attenderebbe in contesti nei quali ISO 9000 e relativa certificazione sono stati – e sembrano voler continuare ad essere – l'approccio dominante alla qualità. Per molte delle domande chiave i giudizi positivi non sono nettamente

## Una transizione necessaria

---

prevalenti su quelli negativi e tiepidi. Si va dai casi in cui i giudizi si dividono circa in parti uguali fra positivi da un lato a negativi e tiepidi dall'altro, ai casi in cui essi si dividono all'incirca in tre parti uguali fra positivi, negativi e tiepidi.

Poiché la soddisfazione dipende dalle attese, penso si possa affermare che molto probabilmente lo smorzamento dell'entusiasmo deriva da attese troppo alte (magari combinate con realizzazioni troppo basse). D'altra parte qualunque osservatore obiettivo della realtà, all'inizio degli anni 1990, avrebbe dovuto ammettere che a quei tempi si stavano creando aspettative irrealistiche riguardo alle ISO 9000 e alla certificazione. Le prime, che erano nate per dimostrare l'esistenza di requisiti minimi di qualità nei rapporti *business to business*, venivano spacciate per il modello di *quality management tout court*; la seconda, la certificazione, veniva presentata come un *plus* che avrebbe garantito vantaggi competitivi. La licenza di caccia era perciò incautamente venduta come garanzia di riempire il carniere.

L'importanza politica che la Norma ISO 9000 aveva inaspettatamente assunto immediatamente dopo la sua pubblicazione (nel 1987) - per il contributo che essa sembrava poter dare all'armonizzazione normativa nel grande mercato della nascente Unione Europea - aveva catturato anche l'attenzione dei media e monopolizzato gli interventi finanziari pubblici tesi a promuovere la qualità. Ma l'entusiasmo italiano per la ISO fu nettamente superiore a quello, pur alto, degli altri maggiori paesi europei, per la minore presenza di grandi aziende operanti sui mercati internazionali (che necessariamente dovevano usare i nuovi modelli *Total Quality Management (TQM)*, dinamici e focalizzati sul cliente) e per una maggiore propensione a tutto ciò che viene dall'alto.

## Dalla qualità certificata alla qualità competitiva

---

Negli Stati Uniti e in Giappone per contro la focalizzazione esclusiva era sui modelli TQM, e la Norma ISO 9000 sarebbe per un po' di tempo passata inosservata, non fosse stato per l'attenzione europea, che subito parve sospetta. Gli USA l'attribuirono alla volontà di creare nuove barriere normative (la "*Fortress Europe*") e questo fu motivo sufficiente per prenderle in considerazione. Riguardo al Giappone, posso testimoniare di persona l'atteggiamento emerso nel 1992, quando una delegazione dell'EU fu invitata dal JUSE per uno scambio di opinioni ed esperienze sul tema. La posizione del JUSE e dell'ente di standardizzazione – risultante da un'analisi approfondita che aveva coinvolto molte aziende - si può così riassumere: 1) avrebbero raccomandato alle aziende giapponesi di continuare a usare al proprio interno i modelli TQM, in particolare quello del Premio Deming, incomparabilmente più avanzato delle ISO 9000 del 1987; 2) avrebbero comunque raccomandato a tutte le aziende che esportavano in Europa di ottenere la certificazione ISO 9000; 3) avrebbero raccomandato alle aziende giapponesi che impiantavano fabbriche all'estero di richiedere la certificazione ISO 9000 dei fornitori locali (con i quali difficilmente riuscivano a stabilire quei rapporti stretti, spesso di sudditanza, che erano comuni in Giappone).

L'anomalia italiana riguardo alle ISO 9000 emerge anche dall'analisi dei numeri delle certificazioni, a livello mondiale. A parte il fenomeno Cina, certamente esaltato dalla volontà di esportare di tutto e dovunque, la sproporzione fra l'Italia e gli altri paesi industrializzati occidentali (USA, Germania, UK, Francia) è abnorme. Se la certificazione fosse sinonimo di qualità, l'Italia sarebbe di gran lunga leader nella qualità fra i paesi industrializzati.

## Una transizione necessaria

---

Per contrastare la crescita della sfiducia nella Norma sarebbe necessario riportare norma e certificazione al ruolo originari (garanzia dell'adeguatezza del sistema qualità del potenziale fornitore nei rapporti fra aziende e fra queste e pubbliche amministrazioni). Ciò non significa diminuirne l'importanza; al contrario, significa piena valorizzazione di un ruolo cruciale nell'attuale contesto di globalizzazione dei mercati. Poi sarebbe necessario concentrarsi sulla qualità - non sulla quantità - delle certificazioni. In definitiva: non è la norma che è carente, ma la sua rappresentazione; non è la certificazione da buttare, come il bambino assieme all'acqua della bacinella, ma è l'acqua sporca delle cattive certificazioni. Nei paesi nei quali la Norma è stata ben posizionata e la certificazione la si fa quando serve, è più facile mantenere elevati livelli di qualità.

La ricerca, evidenziando cali di entusiasmo e andamenti piatti nel tempo su parametri significativi, sprona a superare l'orizzonte della qualità basata su norme per entrare nel campo della qualità competitiva. Si dirà che l'edizione ISO 9000 del 2000 ha già fatto passi importanti in tale direzione. Sì e no. Ha introdotto sì concetti propri dei modelli TQM, ma il respiro è ancora quello della norma, non della guida ad esplorare i modi per una differenziazione competitiva. D'altra parte le strategie competitive non sono racchiudibili in norme, per definizione.

Mi rendo conto che parlare di modelli TQM oggi rischia di provocare reazioni di rigetto. Oso dire, in maniera forse provocatoria, che ciò è spesso dovuto alla "sindrome della volpe e l'uva". Non sono stato capace di cogliere l'uva? Dico che è acerba. Non sono stato capace di costruire un sistema normativo interno efficace e dinamico? Incolpo le ISO 9000. Non sono capace di usare la qualità come variabile competitiva? Incolpo i modelli TQM. Certo TQM è un nome generico, di per sé ambiguo. Ma è normalmente utilizzato per indicare strategie

## Dalla qualità certificata alla qualità competitiva

---

di qualità basate sui concetti di valore per il cliente, miglioramento continuo, gestione per processi, coinvolgimento di tutti, non solo di coloro che si occupano direttamente dei prodotti. È un concetto da adattare alla tipologia dell'azienda, in particolare alle sue dimensioni. È da vedere come una "cassetta degli attrezzi", sia organizzativi che tecnici, che si è molto arricchita in venti anni di applicazioni. Per le grandi aziende i più importanti saranno gli "attrezzi" organizzativi, per le piccole quelli tecnici. Se non si vuole usare il termine TQM si parli semplicemente di qualità competitiva, ma si noti che le aziende – anche le piccole - che hanno accettato la sfida culturale della qualità e hanno fatto lo sforzo di cercare e applicare gli strumenti appropriati, risultano avere una marcia in più.

È importante e urgente spostare l'enfasi dagli strumenti di base – come le norme – al fine (che è sempre e comunque ottenere la preferenza del cliente col minimo dispendio di risorse); e, partendo da questo, cercare gli *strumenti specifici* che aiutano a raggiungerlo. Esistono strumenti che aiutano a identificare valore competitivo per il cliente (ad esempio il Quality Function Deployment, il Modello di Kano) ed altri che aiutano a progettare, produrre e consegnare tale valore con la massima efficienza e con il minimo di difettosità (ad esempio le metodologie *Six Sigma e Design for Six Sigma*). Indagini sull'uso di tali strumenti – e in generale degli strumenti organizzativi e tecnici per la qualità competitiva - vedono l'Italia in grave posizione arretrata. Si ribaltano le classifiche rispetto a quelle della certificazione!

Già qualcuno nel nostro paese, in tempi passati, pretendeva di vincere una guerra moderna con i "fucili modello '91". Se si vuole rimanere competitivi oggi bisogna usare gli strumenti appropriati. Bisogna abbandonare posizioni di pigrizia intellettuale e rendersi conto che competitività richiede conoscenza, curiosità, creatività (d'altra parte le aziende italiane che conti-

## Una transizione necessaria

---

nuano ad essere leader a livello mondiale lo confermano). Come le persone non possono più ritenere la scuola dell'obbligo una garanzia d'impiego, ma devono continuare ad aggiornare le proprie conoscenze e competenze, così le imprese non possono illudersi che basti la norma né, qualunque sia l'approccio adottato, che ci si possa soffermare, se non per riprendere il fiato, sui traguardi acquisiti.

L'atteggiamento nei confronti della qualità deve cambiare. Sarebbe forse utile non parlare più di "sistema qualità" ma di "qualità del sistema" – dove la qualità del sistema è condizione per creare prodotti e servizi di qualità. La qualità di tutti i sistemi, dalle imprese alla pubblica amministrazione, per arrestare il declino nella competitività che le graduatorie mondiali ogni anno, implacabili, ci presentano.

---

# Sistemi qualità e competitività

a cura di Davide Vannoni

La ricerca, finanziata dalla Camera di commercio di Torino, è stata affidata all'AICQ Piemontese in collaborazione con le associazioni Unione Industriale, API, CNA, Artigianato CASA, Assital e Collegio Costruttori. La ricerca è stata condotta con la metodologia "Mental Model Monitor" del prof. Davide Vannoni (Università degli Studi di Udine e Politecnico di Torino) e da questo gestita.

Lo scopo della ricerca è stato quello di individuare atteggiamenti, opinioni e suggerimenti sull'applicazione dei sistemi di gestione della qualità e sulla certificazione da parte delle aziende operanti nella provincia di Torino. La ricerca si è svolta in un arco temporale di due anni, con due approfondimenti per ciascun anno.

Il questionario, somministrato direttamente in azienda nella prima rilevazione e telefonicamente nelle altre, è stato strutturato con domande aperte e domande chiuse, spesso reiterate nel tempo, al fine di individuare eventuali tendenze di cambiamento. Sono stati intervistati sia imprenditori, sia dirigenti e collaboratori del settore qualità, sia dirigenti di altri settori.

L'indagine ha coinvolto inizialmente 500 aziende (estratte casualmente dall'elenco delle imprese certificate presente sul sito [www.sincert.it](http://www.sincert.it)) che hanno aderito ad un "panel" di ricerca.

## Una ricerca su 500 imprese

La composizione del panel contempla aziende di svariate dimensioni ed appartenenti a 10 differenti settori merceologici. Tale campione è, pertanto, rappresentativo del panorama manifatturiero (non sono presenti società di servizi) della provincia di Torino.

I dati relativi alla prima rilevazione indicano che nel panel sono presenti 420 aziende con sistemi qualità certificati secondo la norma UNI EN ISO 9001:2000 e 80 aziende non certificate (campione di controllo).

Nell'arco dei due anni si è ridotto il numero delle aziende aderenti (pur rimanendo entro i limiti di rappresentatività statistica prestabiliti a monte), ma non sono cambiate le caratteristiche generali del campione e non si è ritenuto opportuno aggiungere nuove aziende in modo da mantenere valido il concetto stesso di panel. La seguente tabella indica i principali cambiamenti numerici nelle quattro rilevazioni:

Tabella 1

### *Aziende intervistate nelle quattro rilevazioni*

	I rilevazione (gen-mar 2005)	II rilevazione (ott-dic 2005)	III rilevazione (mag-lug 2006)	IV rilevazione (feb-mar 2007)
N° aziende intervistate	500	449	409	401
Totale dipendenti (nella provincia di Torino)	52.606	49.083	41.249	39.874
Totale addetti alla qualità	2.971			2.527

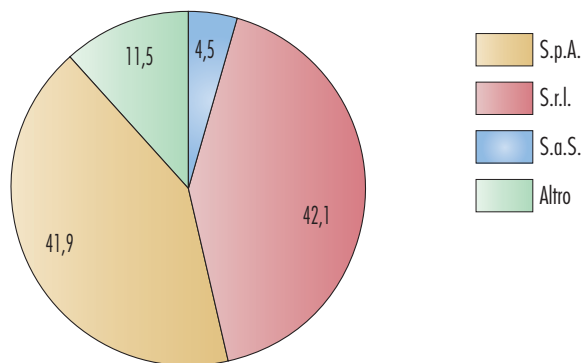


## Sistemi qualità e competitività

La composizione delle aziende aderenti al panel

Grafico 1

Ragione Sociale (valori in percentuale)



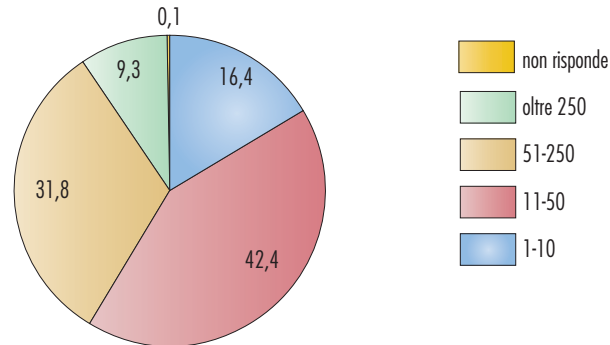
La maggioranza relativa (42,1%) delle aziende sono delle srl, seguite dalle spa (41,9%), dalle snc (8,7%), dalle sas (4,5%) e dalle ditte individuali (2,8%).

La somma delle percentuali delle snc (8,7%) e delle ditte individuali (2,8%) costituisce l'11,5%, corrispondente alla voce "altro".

## Una ricerca su 500 imprese

Grafico 2

Personale operativo in provincia di Torino (valori in percentuale)

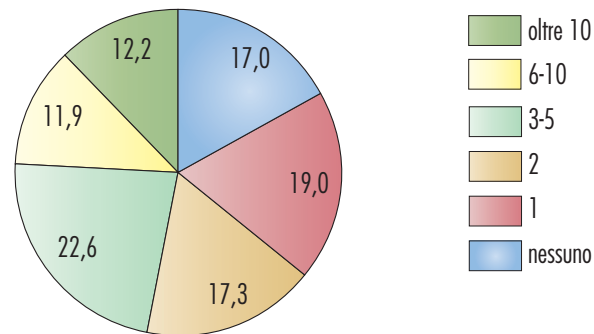


Il 42,4% delle aziende ha tra 11 e 50 dipendenti, il 31,8% ne ha 51-250, il 16,4% ne ha 1-10 e il 9,3% ne ha oltre 250.

Va segnalato che dei 52.606 dipendenti totali che risultarono dalla prima rilevazione, 2.971 (il 5,6%) sono persone dedicate alla funzione qualità (nella IV rilevazione, invece, coloro che si occupano di qualità risultano essere 2.527 su 39.874, ovvero il 6,3%). In particolare:

Grafico 3

Personale interno dedicato alla qualità (valori in percentuale)

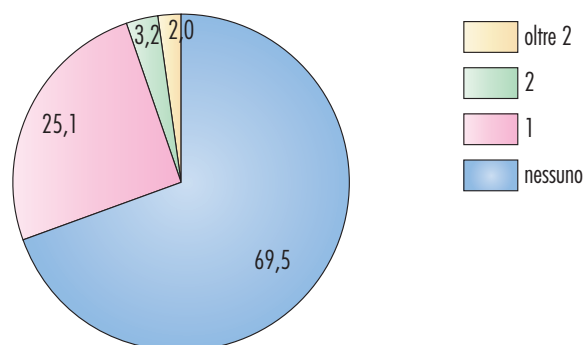


## Sistemi qualità e competitività

Il 46,7% delle imprese possiede oltre 3 persone interne dedicate alla funzione qualità, il 19% ne possiede 1, il 17,3% 2 e il 17% nessuna.

Grafico 4

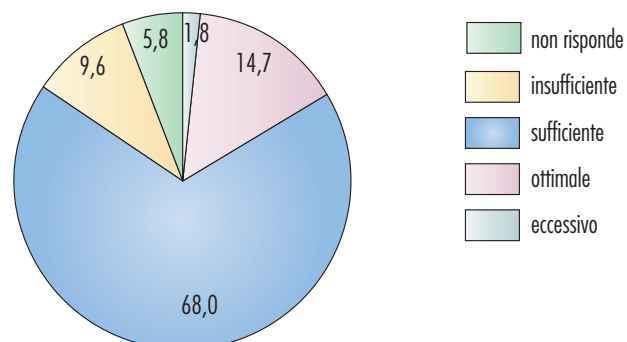
Personale esterno dedicato alla qualità (valori in percentuale)



Il 69,5% delle imprese non si avvale di consulenti esterni per la funzione qualità, il 25,1% ne possiede 1 e il 5,2% 2 o più.

Grafico 5

Il personale dedicato alla qualità è (valori in percentuale)

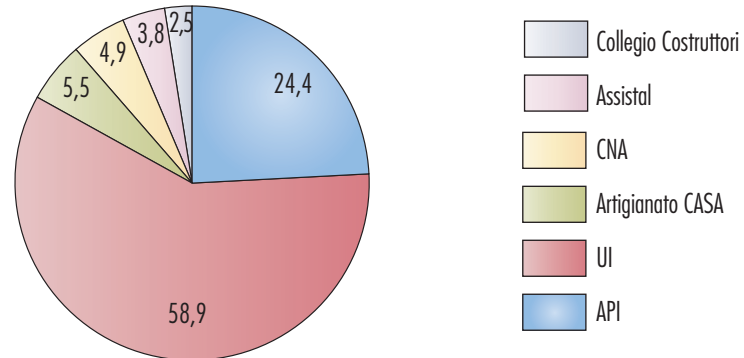


La maggioranza degli intervistati (68%) ritiene che il personale dedicato alla qualità sia sufficiente, il 14,7% ottimale e il 9,6% insufficiente.

## Una ricerca su 500 imprese

Grafico 6

Associazione di appartenenza (valori in percentuale)

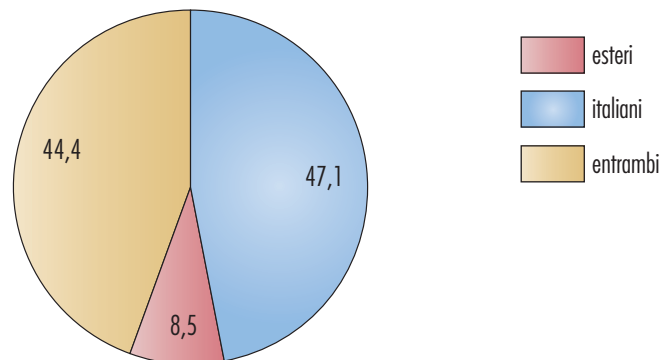


La maggioranza delle aziende sono associate all'Unione Industriale (58,9%), seguite dalle aziende associate all'API (24,4%), ad Artigianato CASA (5,5%), al CNA (4,9%), all'Assital (3,8%) e al Collegio Costruttori (2,5%).

Nel panel sono presenti alcune aziende appartenenti a 2 o più associazioni (il totale delle associazioni dichiarate è stato comunque riproporzionato su base 100).

Grafico 7

Tipologia principale di clienti (valori in percentuale)

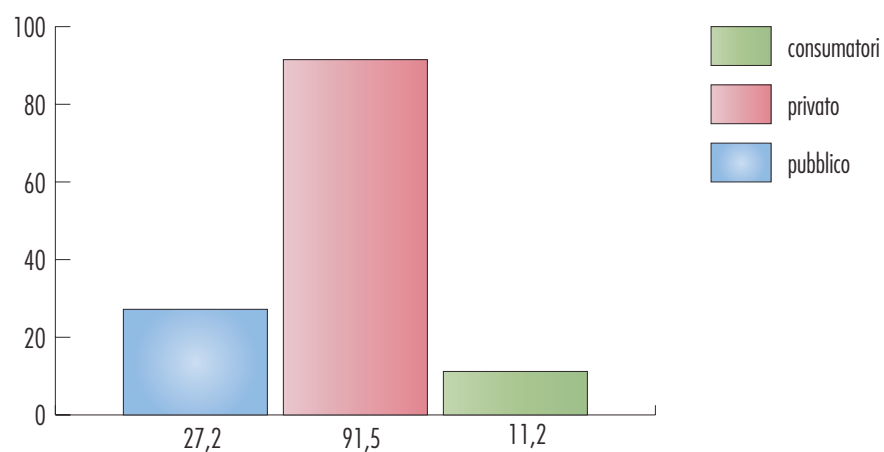


## Sistemi qualità e competitività

La maggioranza relativa delle aziende (47,1%) si rivolge esclusivamente a clienti italiani; il 44,4% possiede sia a clienti italiani sia esteri, mentre l'8,5% si rivolge solamente al mercato estero.

Grafico 8

Tipologia principale di clienti (valori in percentuale)



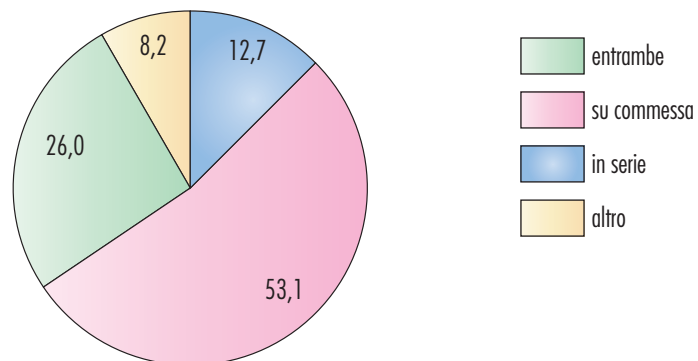
Essendo ammesse risposte multiple, la somma delle percentuali è superiore al 100%.

La maggioranza delle aziende (91,5%) si rivolge a clienti privati, il 27,2% ha prevalentemente clienti pubblici e l'11,2% si rivolge principalmente al consumatore finale.

## Una ricerca su 500 imprese

Grafico 9

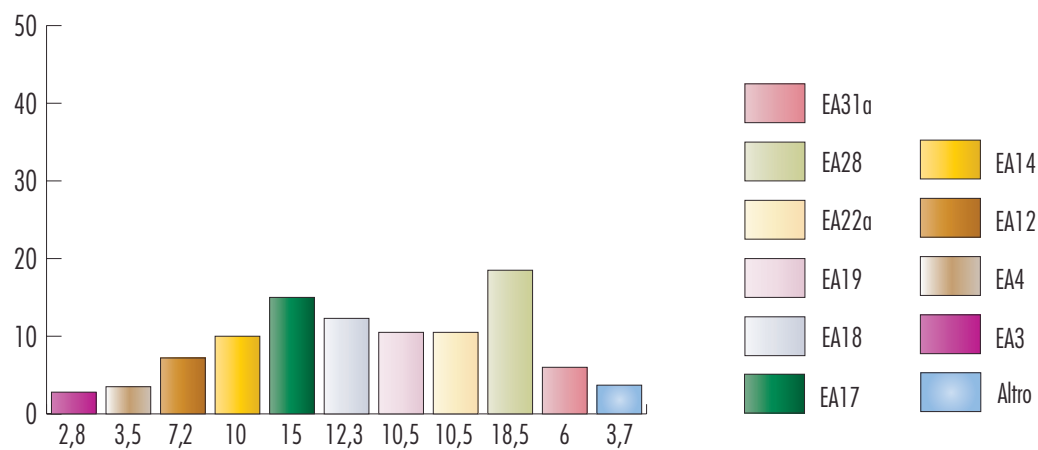
La vostra azienda produce (valori in percentuale)



La maggioranza delle aziende (53,1%) produce su commessa, il 12,7% produce in serie e il 26% in entrambi i modi.

Grafico 10

Categoria merceologica (valori in percentuale)



## Sistemi qualità e competitività

---

Nella seguente tabella, riportiamo la descrizione di ciascuna categoria con riferimento ai settori merceologici secondo la classificazione EA.

*Tabella 2*

---

Industrie alimentari delle bevande e del tabacco	EA 3
Prodotti tessili (semilavorati, prodotti finiti, abbigliamento)	EA 4
Prodotti in legno	EA 6
Tipografie ed attività connesse	EA 9
Chimica di base, prodotti chimici e fibre chimiche	EA 12
Prodotti in gomma e materie plastiche	EA 14
Metalli e loro leghe, fabbricazione di oggetti in metallo	EA 17
Macchine, apparecchi ed impianti meccanici	EA 18
Macchine elettriche ed apparecchiature elettriche ed ottiche	EA 19
Produzione di cicli, motocicli, autoveicoli, rimorchi e relative parti e accessori	EA 22a
Imprese di costruzione, installazione e conduzione di impianti	EA 28
Logistica: trasporti e magazzinaggi	EA 31a

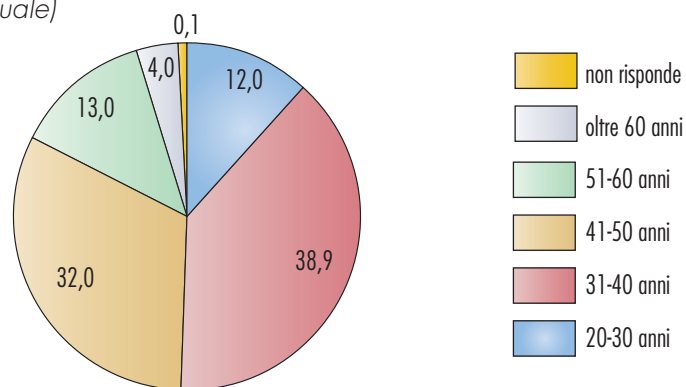
---

## Una ricerca su 500 imprese

*Il profilo degli intervistati*

Grafico 11

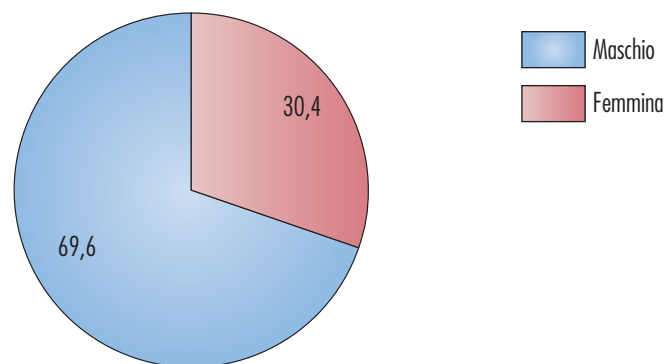
*Età (valori in percentuale)*



Il 38,9% degli intervistati ha un'età compresa tra i 31 e i 40 anni, il 32% (41-50), il 13% (51-60), il 12% (22-30) e il 4,4% ha oltre 60 anni (l'età media è pari a 41,3 anni).

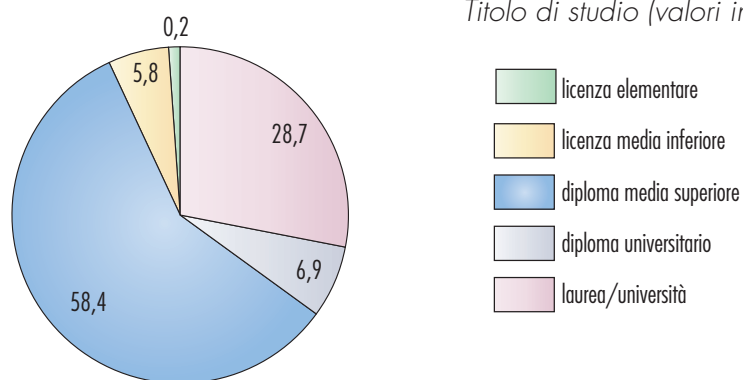
Grafico 12

*Sesso (valori in percentuale)*

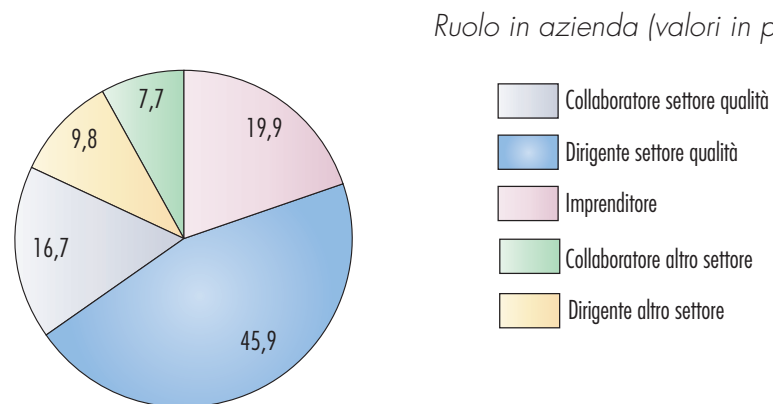


Il 69,6% degli aderenti al panel sono maschi.





La maggioranza degli intervistati (58,4%) possiede un diploma di scuola media superiore, il 35,6% è laureato o possiede un diploma di laurea e il 6% possiede la licenza media inferiore/elementare.



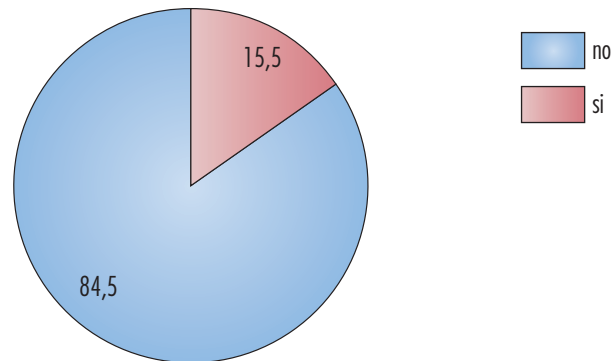
Il 45,9% degli intervistati sono responsabili del settore qualità, il 19,9% sono imprenditori e il 16,7% sono collaboratori del settore qualità. Sono, inoltre, stati intervistati dirigenti di altro settore (9,8%) e collaboratori di altro settore (7,7%).

## Una ricerca su 500 imprese

---

Grafico 15

*Da giugno 2006 ha fatto della formazione specifica (valori in percentuale)*



Tra la terza e la quarta rilevazione (l'ultima), il 15,5% degli intervistati ha seguito corsi specifici sui sistemi di gestione della qualità o sulla certificazione.

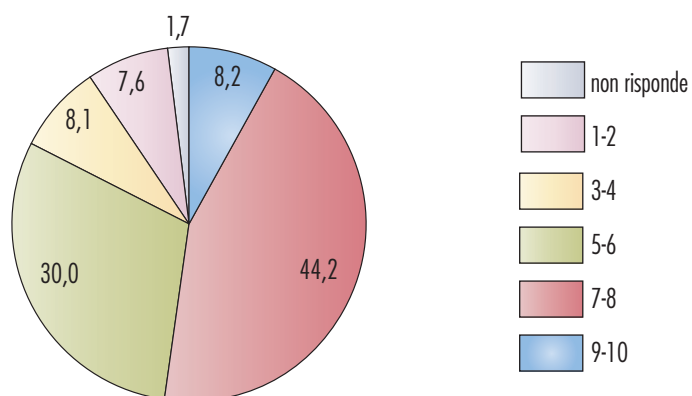
## Sistemi qualità e competitività

*Indicazioni e giudizi emersi nel primo anno*

Le imprese intervistate danno all'applicazione dei sistemi qualità un giudizio sostanzialmente positivo (il 52,4% esprime una valutazione tra il 7 ed il 10, su scala decimale, con un valore medio di 6,3, per quanto riguarda la compensazione dei benefici sui costi),

*Grafico 16*

*Rapporto benefici/costi del sistema qualità (valori in percentuale)*

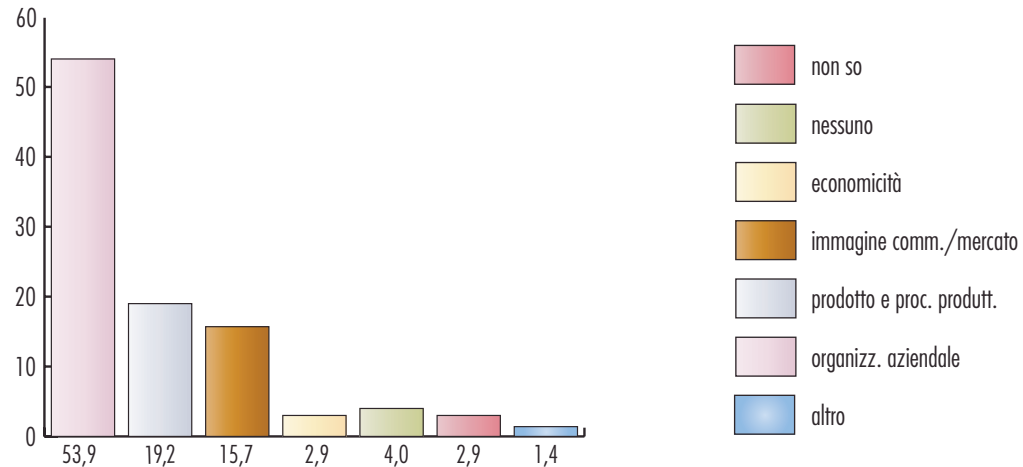


vedendo vantaggi prevalentemente nel miglioramento dell'organizzazione aziendale e dei processi produttivi (tali vantaggi sono il frutto di risposte aperte e successivamente categorizzate).

## Una ricerca su 500 imprese

Grafico 17

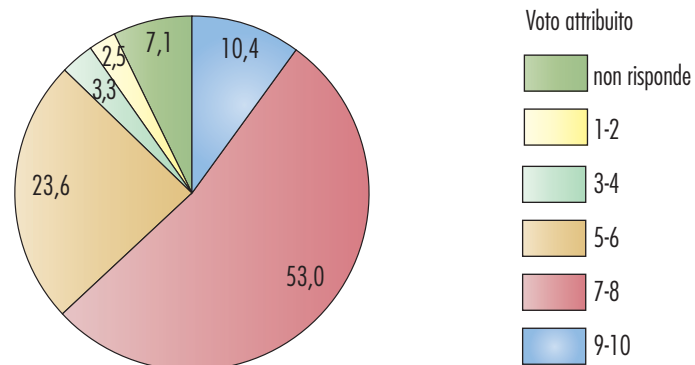
Vantaggi del sistema di gestione qualità (valori in percentuale)



Nella seconda rilevazione, sono stati sviscerati i contenuti di queste due categorie in una serie di voci più specifiche inerenti i vantaggi stessi. Alla luce dei dati emergenti, i principali vantaggi sembrano essere: il miglioramento organizzativo (il giudizio medio è pari a 6,9), il

Grafico 18

Miglioramento organizzativo (valori in percentuale)

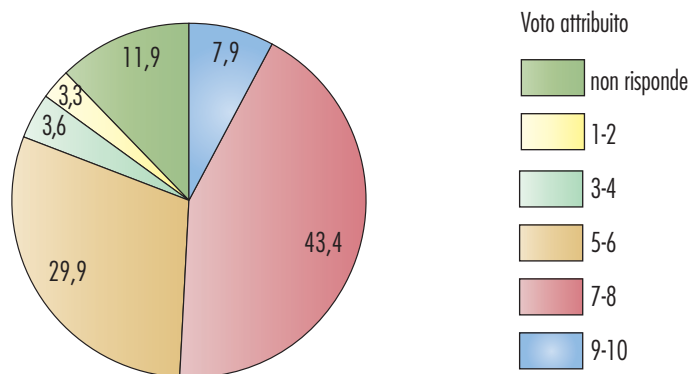


## Sistemi qualità e competitività

miglioramento della pianificazione delle attività produttive (giudizio medio: 6,7),

Grafico 19

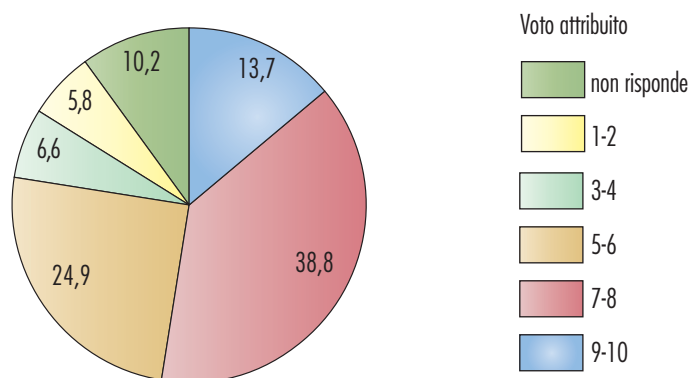
Miglioramento della pianificazione delle attività produttive (valori in percentuale)



la riduzione dei reclami/resi da parte del cliente (giudizio medio: 6,5),

Grafico 20

Riduzione reclami/resi del cliente (valori in percentuale)

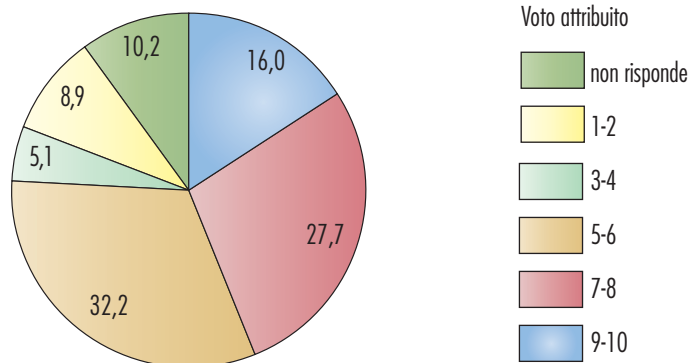


## Una ricerca su 500 imprese

mantenimento dei clienti storici (giudizio medio: 6,3)

Grafico 21

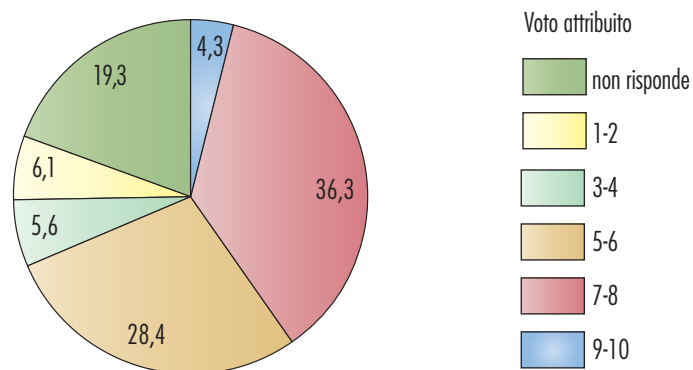
Mantenimento clienti storici (valori in percentuale)



e la riduzione degli scarti di produzione (giudizio medio: 6,2).

Grafico 22

Riduzione scarti di produzione (valori in percentuale)

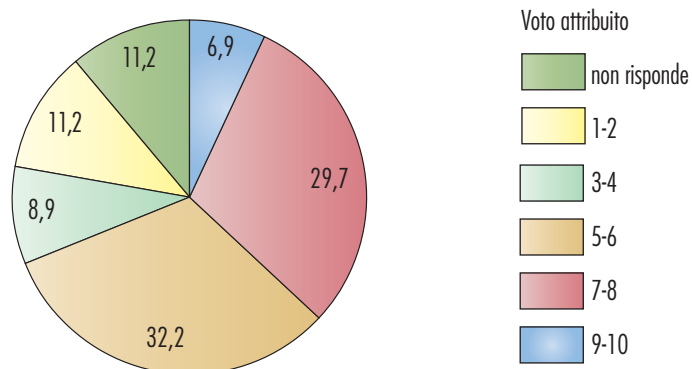


## Sistemi qualità e competitività

I sistemi di gestione della qualità non risultano, invece, particolarmente vantaggiosi per quanto riguarda il rispetto dei tempi di consegna (giudizio medio: 5,8)

Grafico 23

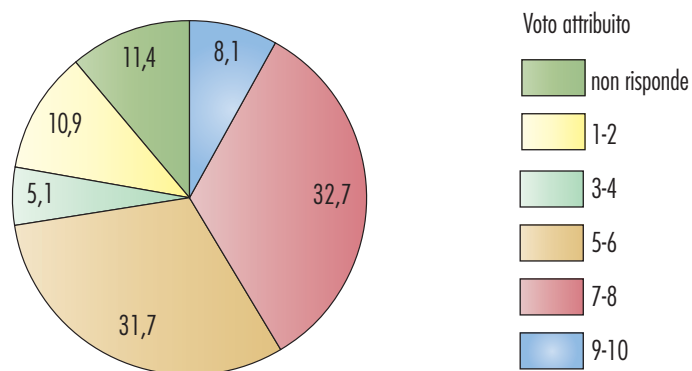
Rispetto dei tempi di consegna (valori in percentuale)



e l'acquisizione di nuovi clienti (giudizio medio: 5,9).

Grafico 24

Acquisizione di nuovi clienti (valori in percentuale)

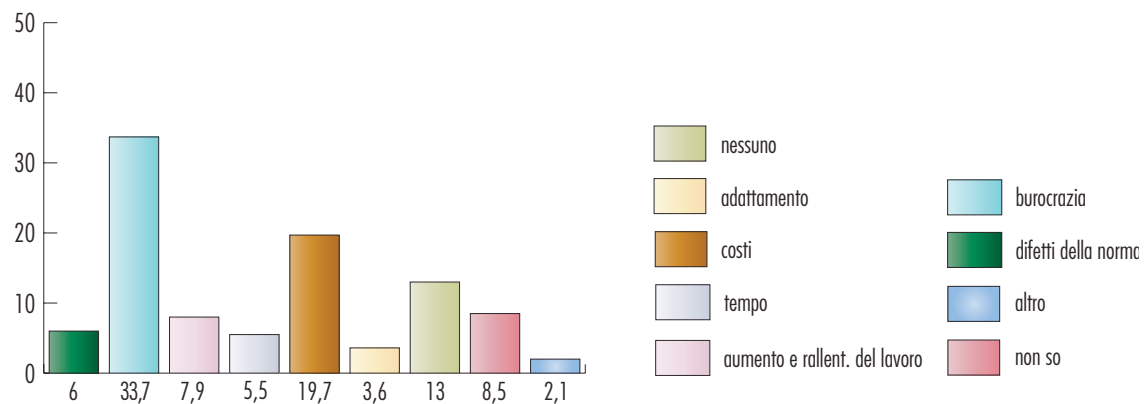


## Una ricerca su 500 imprese

Dalla prima rilevazione emergeva, invece, che gli svantaggi dell'applicazione dei sistemi di gestione della qualità sono prevalentemente legati alla eccessiva burocrazia e ai costi (tali svantaggi sono il frutto di risposte aperte e successivamente categorizzate).

Grafico 25

*Svantaggi del sistema di gestione qualità (valori in percentuale)*



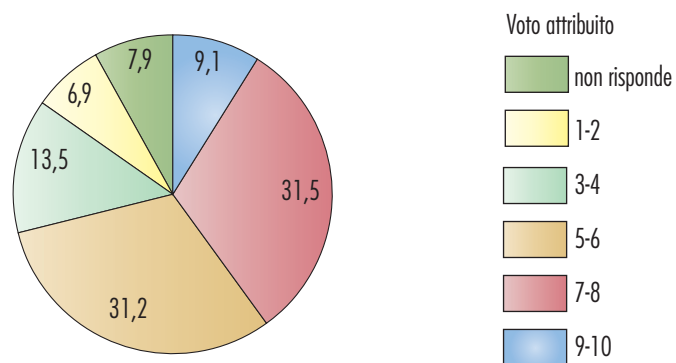


## Sistemi qualità e competitività

Seguendo lo stesso tipo di percorso svolto per i vantaggi, è stato possibile attribuire dei pesi ad una serie di parametri precategorizzati. Più nel dettaglio: costi di certificazione e di sorveglianza (è stato attribuito un giudizio medio pari a 6),

Grafico 26

Costi di certificazione e di sorveglianza (valori in percentuale)

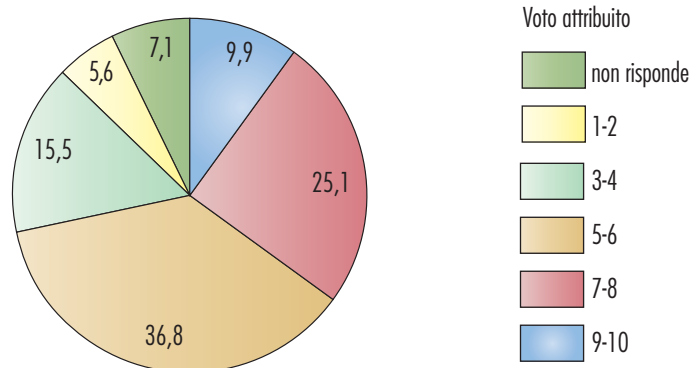


eccesso di moduli da compilare (giudizio medio: 5,9),

## Una ricerca su 500 imprese

Grafico 27

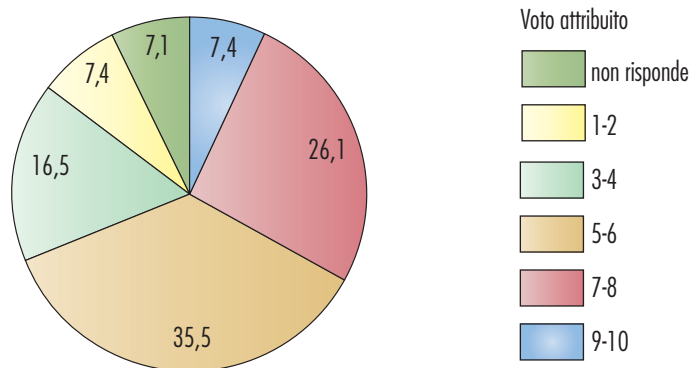
*Eccesso di moduli da compilare (valori in percentuale)*



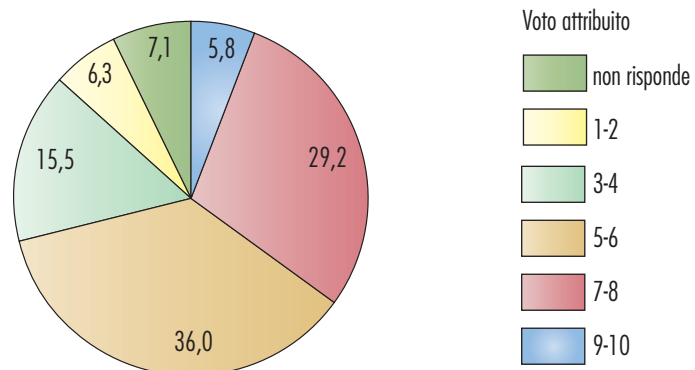
eccesso di procedure ed eccesso di tempo/uomo dedicato (giudizio medio: 5,7)

Grafico 28

*Eccesso di procedure (valori in percentuale)*

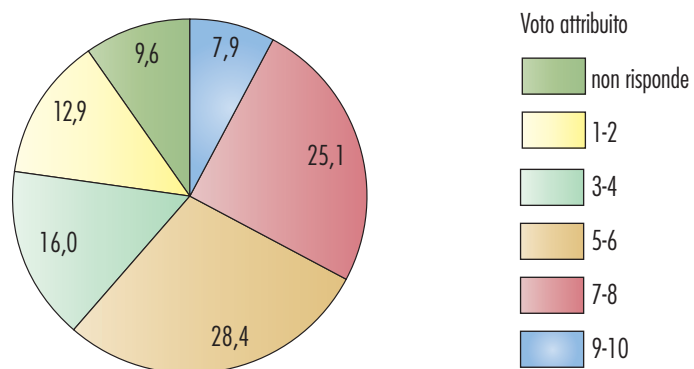


Eccesso di tempo/uomo dedicato (valori in percentuale)



e costi di consulenza (giudizio medio: 5,5).

Costi consulenze (valori in percentuale)

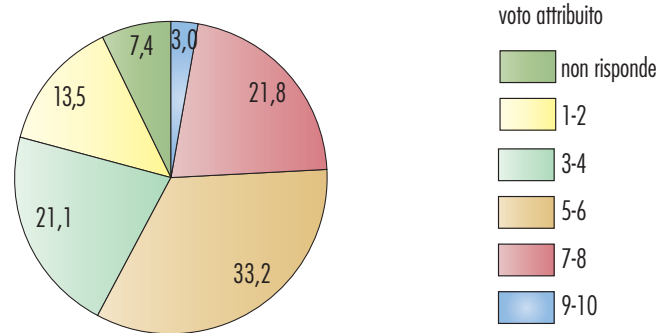


## Una ricerca su 500 imprese

I costi generali inerenti il mantenimento di un sistema di gestione della qualità hanno un giudizio medio pari 5 e incidono maggiormente sulle piccole imprese, le quali attribuiscono pesi decisamente sopra la media.

Grafico 31

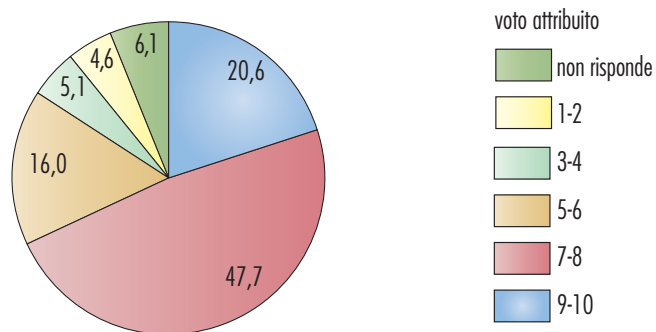
Quanto incide il sistema qualità sui costi (valori in percentuale)



Inaspettatamente, o forse erroneamente, tali sistemi sembrano influire parecchio sulla percezione dell'immagine commerciale (il 68,3% esprime una valutazione tra il 7 ed il 10, su scala decimale, con un valore medio di 7,2).

Grafico 32

Quanto incide il sistema qualità sull'immagine commerciale (valori in percentuale)



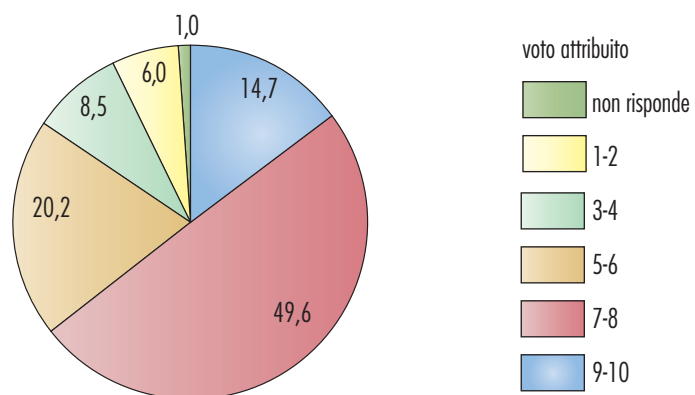
## Sistemi qualità e competitività

---

La verifica ispettiva viene considerata, soprattutto da parte delle grandi e medie aziende e, nello specifico, dai responsabili stessi del settore qualità, come un incentivo al miglioramento ed al mantenimento dei sistemi di gestione della qualità (il giudizio medio è pari a 6,7).

Grafico 33

*Quanto pesa la verifica ispettiva sul miglioramento della qualità (valori in percentuale)*



## Una ricerca su 500 imprese

Un'opinione abbastanza diffusa e condivisa dalle aziende del panel è quella che i sistemi di gestione della qualità dimostrino tutta la loro efficacia soprattutto verso il grande cliente (giudizio medio 7,5) e verso il sttore pubblico (7,1), rispetto al piccolo cliente (5,8) e al consumatore finale (5,5).

Grafico 34

*Il grande cliente aziendale (valori in percentuale)*

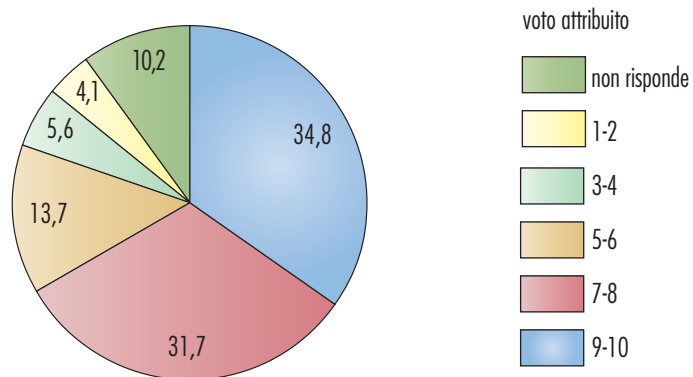


Grafico 35

Il cliente pubblico (valori in percentuale)

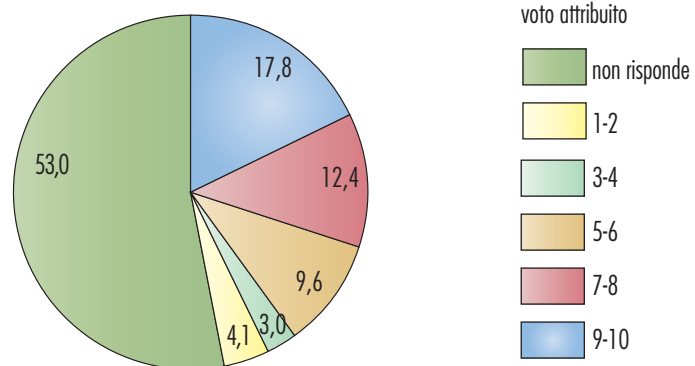
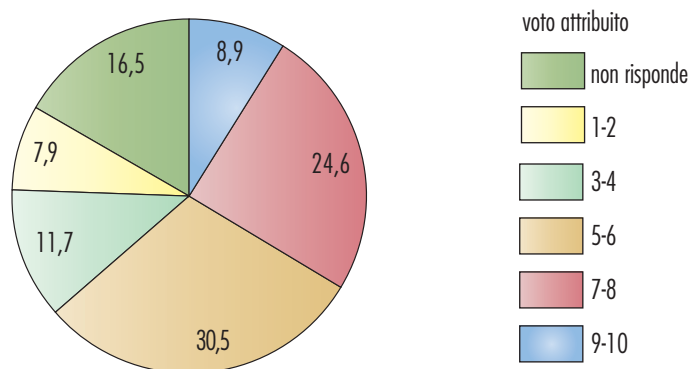


Grafico 36

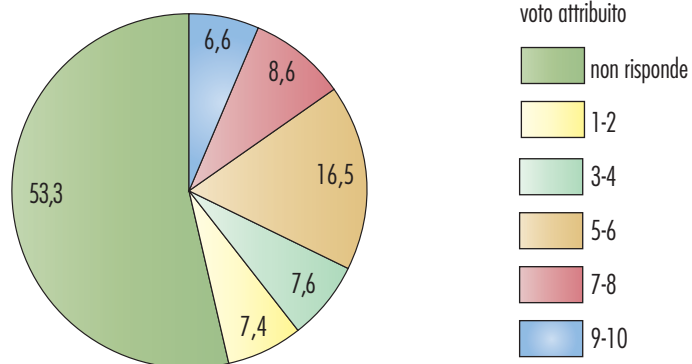
Il piccolo cliente aziendale (valori in percentuale)



## Una ricerca su 500 imprese

Grafico 37

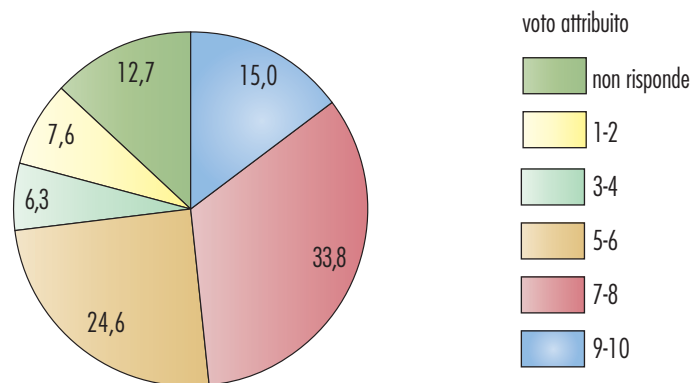
*Il consumatore finale (valori in percentuale)*



Per quanto riguarda i controlli effettuati sono maggiori quelli operati nei confronti dei fornitori (6,5 il valore medio in relazione ai processi produttivi e 7 quello in relazione ai prodotti),

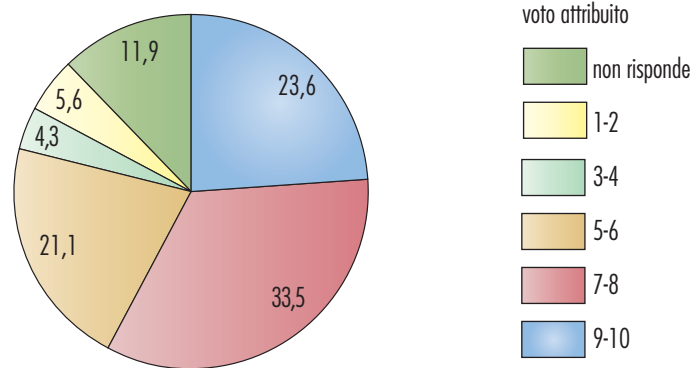
Grafico 38

*Controllo sui processi produttivi dei fornitori (valori in percentuale)*



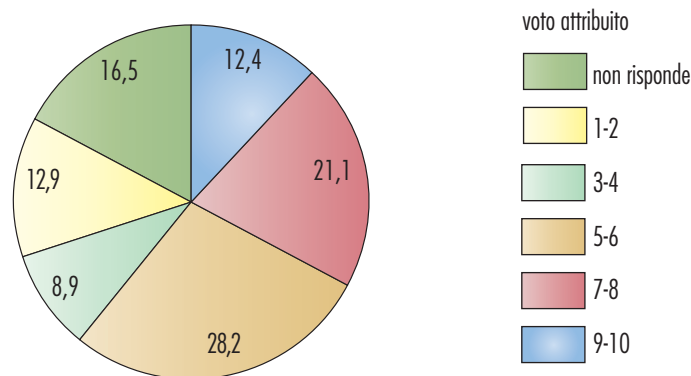


Controllo sui prodotti dei fornitori (valori in percentuale)



rispetto a quelli operati dai clienti sulle aziende intervistate (5,7 il valore medio in relazione ai processi produttivi e 6,2 quello in relazione ai prodotti).

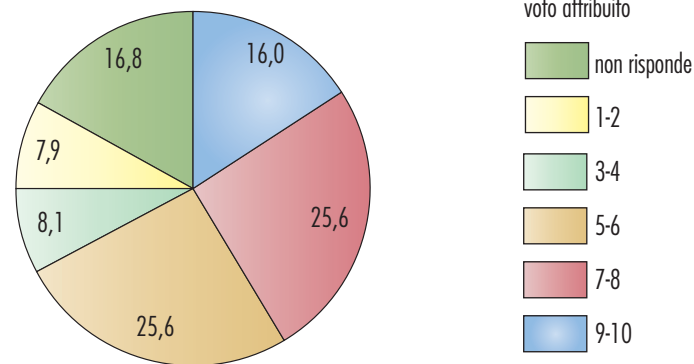
Controllo dei clienti sui processi produttivi (valori in percentuale)



## Una ricerca su 500 imprese

Grafico 41

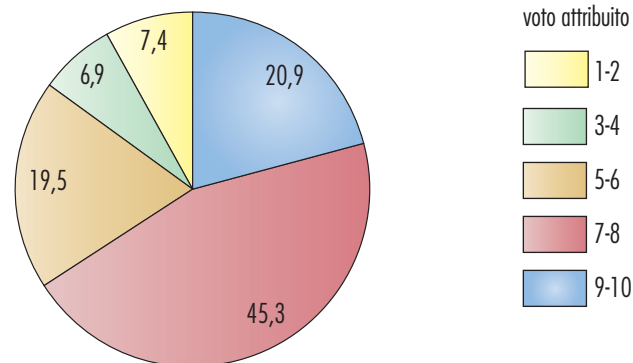
Controllo dei clienti sui prodotti (valori in percentuale)



Sostanzialmente, le imprese vedono nell'applicazione dei sistemi di gestione della qualità un potenziale incentivo alla crescita nel proprio futuro (il 66,1% da un valore tra il 7 ed il 10. Il giudizio medio espresso dai rispondenti è pari a 6,8): i giudizi più elevati sono prevalentemente espressi dalle grandi imprese, dai responsabili e dai collaboratori del settore qualità, ma in parte anche dagli imprenditori.

Grafico 42

Quanto può incidere la qualità sul futuro dell'azienda (valori in percentuale)

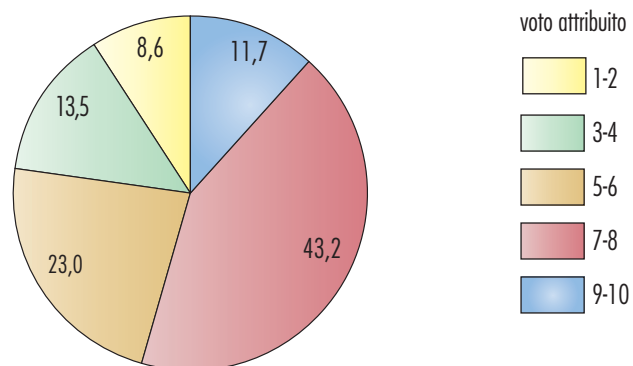


## Sistemi qualità e competitività

Per quanto riguarda la competitività, il giudizio medio è pari a 6,2.

Grafico 43

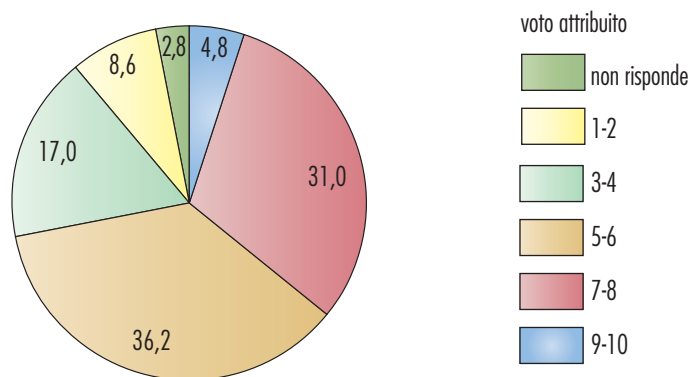
*Quanto può incidere la qualità sulla competitività dell'azienda (valori in percentuale)*



Per quanto riguarda le certificazioni in linea generale, la credibilità riscontrata nella prima rilevazione non è particolarmente elevata (il giudizio medio è pari a 5,7. Si rimanda comunque al relativo grafico degli andamenti a pag. 54).

Grafico 44

*Quanto ritiene credibili le certificazioni (valori in percentuale)*

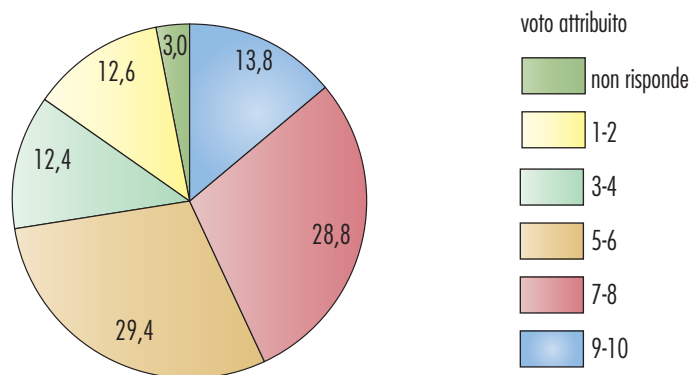


## Una ricerca su 500 imprese

Anche per ciò che concerne la certificazione nella scelta di un fornitore il peso non è poi così determinante (giudizio medio: 5,8).

Grafico 45

Quanto pesa la certificazione nella scelta di un fornitore (valori in percentuale)



## Sistemi qualità e competitività

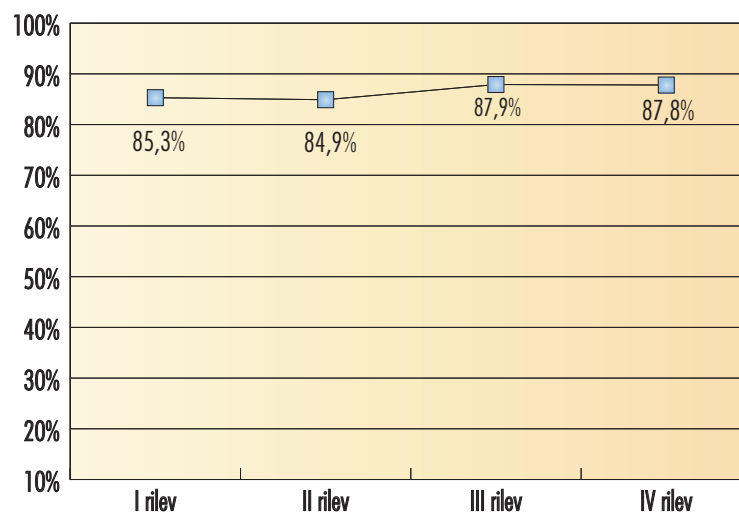
### *Le tendenze riscontrate nei due anni*

Per consentire una paragonabilità di maggior valore statistico, sono state ricalcolate le frequenze di risposta di tutte le precedenti rilevazioni ed è stato tenuto conto solamente delle risposte delle 401 aziende che hanno risposto all'ultima rilevazione.

Si evidenzia un aumento delle aziende certificate, seppur contenuto. Le aziende certificate aderenti al panel erano l'85,3% nella prima rilevazione e risultano essere l'87,8% nell'ultima.

Grafico 46

*Andamento aziende certificate*



Sono aumentate le aziende con operai dedicati espressamente alla funzione qualità sia in numerosità delle imprese (passando dal 46% del primo anno al 58,8% del secondo), sia in quantità del personale (con una media di 3,4 persone rispetto a 2,1 nel primo anno).

## Una ricerca su 500 imprese

---

Sono aumentate le aziende con impiegati dedicati espressamente alla funzione qualità sia in numerosità delle imprese (passando dall'80,2% del primo anno all'87,8% del secondo), sia in quantità del personale (con una media di 4,2 persone rispetto a 3,3 nel primo anno).

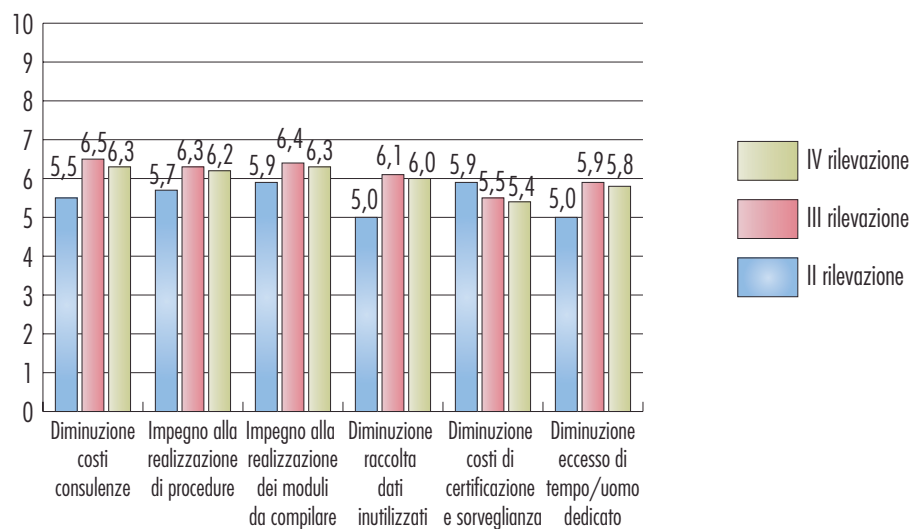
In aumento, inoltre, le aziende con personale interno dedicato alla funzione qualità sia in numerosità delle imprese (passando dal 91,2% al 93,2%), sia in quantità del personale (con una media di 7,2 persone rispetto a 6,6 nel primo anno).

Sono comunque aumentate anche le imprese che si avvalgono di consulenti esterni (passando dal 39% del primo anno al 51,4% del secondo). È aumentato complessivamente anche il numero medio dei consulenti: da 0,5 a 0,8.

Si riscontra una diminuzione dei costi delle consulenze esterne tra il primo e il secondo anno. Il giudizio medio sulla diminuzione percepita passa da 5,5 nel primo anno a 6,5 nel secondo, dove rimane poi pressochè costante. Ciò si evidenzia anche per l'impegno alla razionalizzazione di procedure, dei moduli da compilare e della raccolta dei dati inutilizzati.

Aumentano invece i costi di certificazione e sorveglianza (la diminuzione percepita passa infatti da 5,9 del primo anno a 5,4 del secondo), a fronte di un tempo/uomo dedicato che resta pressochè costante.

Andamento dei giudizi medi sulla diminuzione degli svantaggi

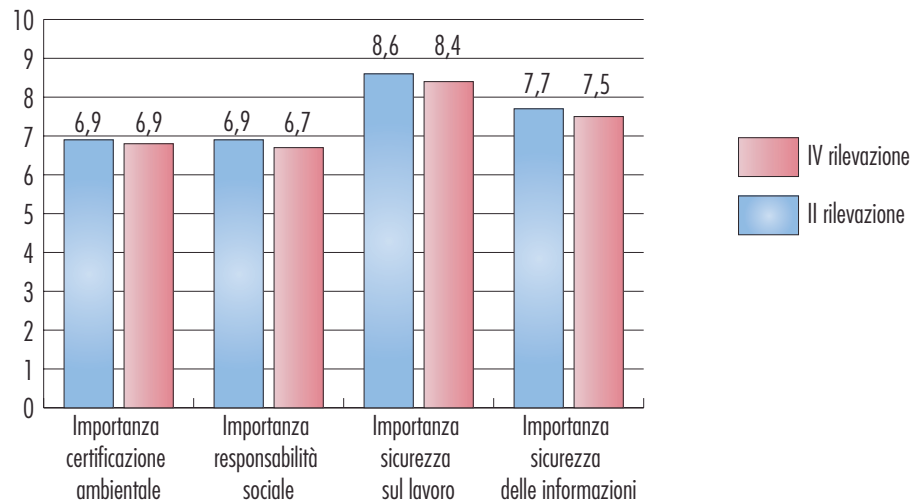


## Una ricerca su 500 imprese

Rimane pressochè costante la percezione del fatto che la certificazione sia imposta da fattori esterni: il giudizio medio espresso dalle imprese è di 6,6 nella terza e di 6,7 nella quarta rilevazione, così come rimane abbastanza costante l'importanza percepita della certificazione ambientale, della responsabilità sociale, della sicurezza sul lavoro edella sicurezza delle informazioni (che insieme alla sicurezza sul lavoro continua ad avere i punteggi più alti).

Grafico 48

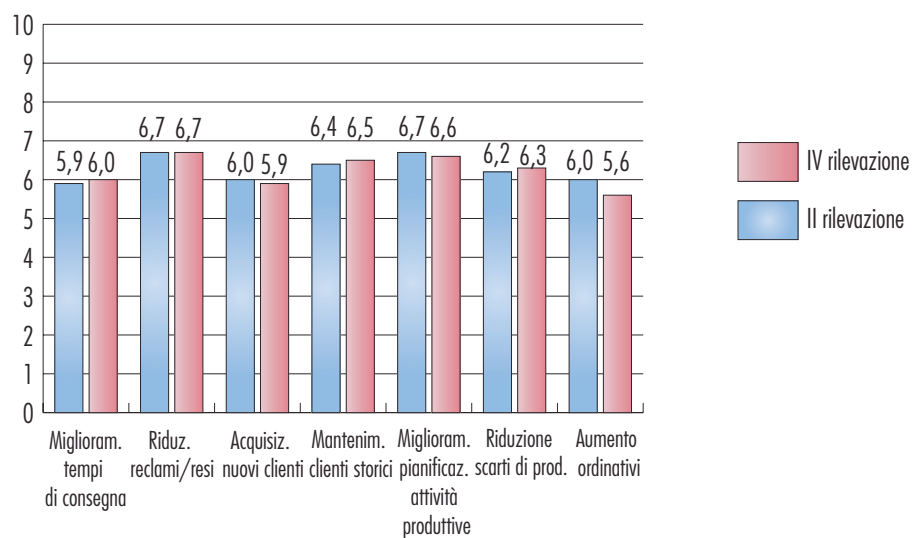
Andamento dei giudizi medi sull'importanza di altre certificazioni



Parimenti rimangono costanti i vantaggi percepiti relativi ai tempi di consegna, alla riduzione dei reclami, all'acquisizione di nuovi clienti, al mantenimento di quelli storici, alla pianificazione delle attività produttive e alla riduzione degli scarti di produzione. Si evidenzia, invece, la diminuzione dell'efficacia percepita relativa all'aumento degli ordinativi.



Andamento dei giudizi medi sui vantaggi della certificazione

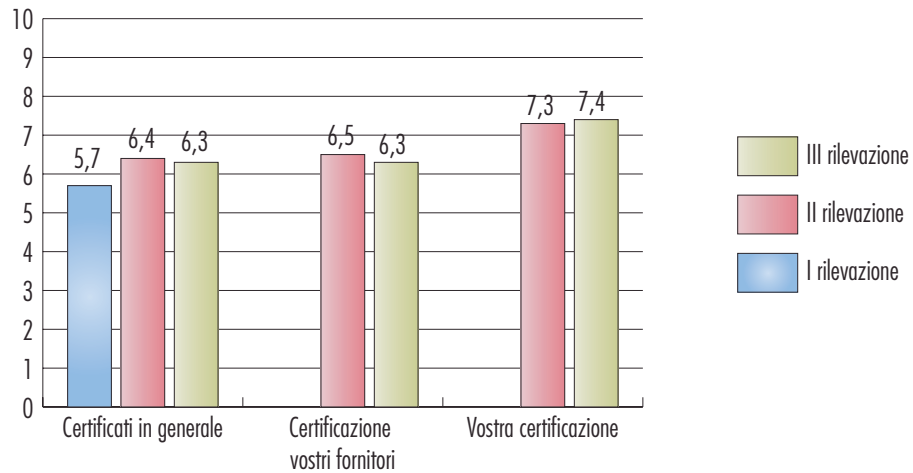


Aumenta, altresì, la credibilità delle certificazioni in generale (dal 5,7 della prima rilevazione passa al 6,4, per poi stabilizzarsi), mentre rimangono costanti la credibilità della certificazione dei fornitori e della propria (sempre comunque superiore alla credibilità della certificazione dei propri fornitori).

## Una ricerca su 500 imprese

Grafico 50

*Andamento dei giudizi medi sulla credibilità delle certificazioni*



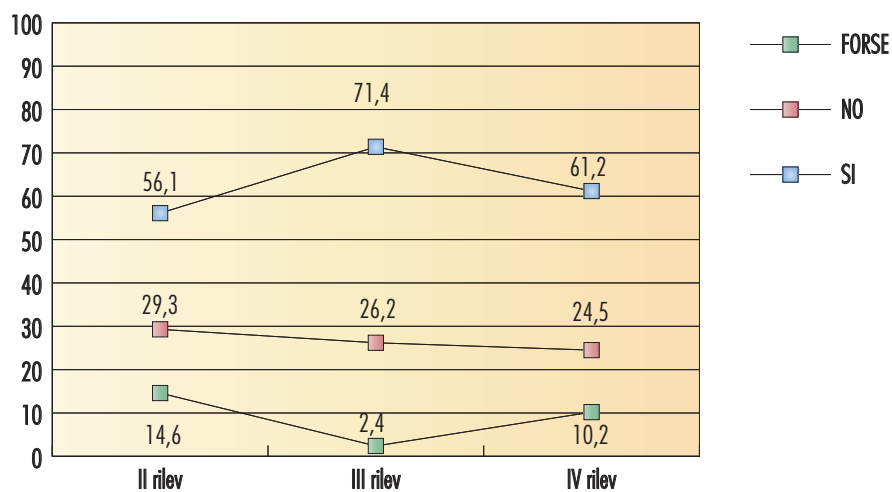
Vi è un lieve aumento della percezione della compensazione costi/benefici dell'applicazione dei sistemi di gestione della qualità: il giudizio medio espresso dalle imprese è di 6,4 nella prima e di 6,6 nella quarta rilevazione.

## Sistemi qualità e competitività

Diminuisce nettamente, tra la prima e la seconda rilevazione di quest'anno, la certezza delle imprese non certificate rimaste di applicare un sistema di gestione della qualità e di conseguenza anche l'intenzione di certificarsi. È comunque evidente il fatto che le imprese che avevano manifestato tali intenzioni nelle rilevazioni precedenti, si sono, in parte, effettivamente certificate e non vengono, di conseguenza, più intervistate su questo aspetto.

Grafico 51

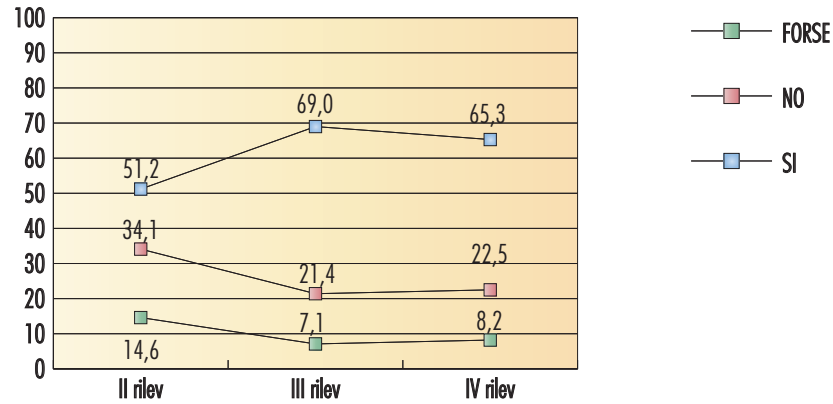
Andamento intenzione applicazione sistema gestione qualità (% imprese)



## Una ricerca su 500 imprese

Grafico 52

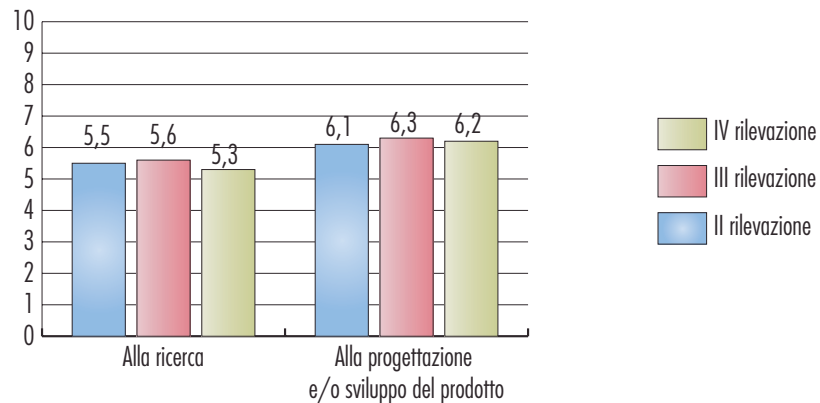
Andamento intenzione di certificarsi (% imprese)



Nell'area più generale si evidenzia una diminuzione tra la terza e la quarta rilevazione del personale dedicato alla ricerca, mentre rimangono pressochè costanti le risorse dedicate alla progettazione e sviluppo del prodotto.

Grafico 53

Andamento del giudizio medio sulle risorse dedicate

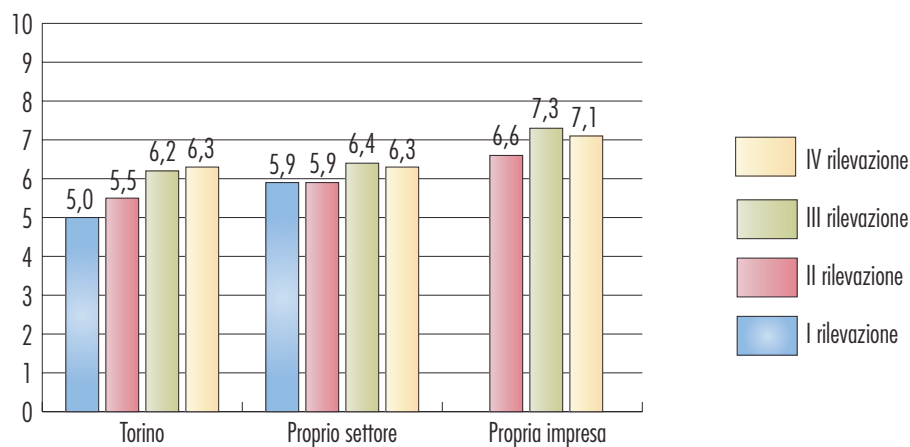


## Sistemi qualità e competitività

Si evidenzia un netto aumento della fiducia della crescita economica nella provincia di Torino, segnale di una ripresa economica più o meno reale, ma anche della fiducia nella crescita economica del proprio settore, mentre si evidenzia una lieve diminuzione della fiducia nella crescita della propria azienda. Questo andamento, inverso rispetto alla prima rilevazione, evidenzia che tale ripresa sia più una sensazione generale che una reale ricaduta sulle imprese.

Grafico 54

Andamento del giudizio medio sulla fiducia nella crescita economica





---

# Commenti e linee di indirizzo

## Unione Industriale e Collegio Costruttori Edili di Torino

### *Premessa*

Le norme della serie ISO 9000 sui Sistemi di Gestione per la qualità costituiscono il maggior successo mai ottenuto dall'ISO (International Organization for Standardization), l'organismo mondiale di normazione tecnica.

Lanciate all'inizio degli anni '90, in base ai dati ISO risulta che alla fine del 2005 al mondo vi fossero circa 800.000 imprese certificate: non esistono altri esempi di una così rapida diffusione mondiale di un "modello" di gestione aziendale.

Dopo una crescita quasi esponenziale delle certificazioni in tutti i paesi del mondo negli anni '90, in questi ultimi anni il fenomeno è decisamente rallentato nei paesi più industrializzati, fino a diminuire (Francia e Inghilterra) o a rimanere costante (Germania, Stati Uniti, Australia e Canada).

La crescita ha continuato ad aumentare soprattutto in Oriente, ed in particolare in Cina, con l'unica "anomalia", tra i paesi industrializzati, costituita dall'Italia: da fine 2002 ad oggi la Cina è il paese con il maggior numero di certificazioni al mondo e l'Italia è il secondo.

## Commenti e linee d'indirizzo

---

Quando è stata avviata la ricerca, sul finire del 2004, vi erano in Italia circa 80.000 imprese certificate di cui 7.000 circa in Piemonte.

La ricerca è stata circoscritta al settore manifatturiero della Provincia di Torino e le 420 imprese certificate, facenti parte del campione, costituivano ben il 25% delle imprese manifatturiere certificate (2.200).

Si tratta, quindi, di una ricerca molto significativa per estensione e rappresentatività del campione; costituisce uno dei pochissimi contributi allo studio di un fenomeno che, nonostante abbia raggiunto dimensioni di assoluta rilevanza, è stato, anche a livello mondiale, poco analizzato ed approfondito.

### *La ricerca*

Sui Sistemi Qualità ISO 9000 si sono diffusi una serie di postulati (ma anche di luoghi comuni), senza alcuna verifica sul campo.

In particolare, gli aspetti "chiave" più controversi sono:

- il Sistema Qualità ISO 9001 migliora la qualità dei prodotti dell'impresa e, di conseguenza, ne migliora la competitività;
- la certificazione dei Sistemi Qualità garantisce ai clienti la capacità dell'azienda certificata di fornire ciò che viene chiesto.

Forse per la prima volta, la ricerca promossa dalla Camera di commercio di Torino e da AICQ Piemontese si è proposta di sentire il parere dei diretti interessati (le imprese), cercando di verificare, su un campione rappresentativo, i risultati percepiti rispetto a quelli attesi.



Dal punto di vista del metodo, è emerso che su temi così delicati e critici si ottengono risposte migliori con le interviste dirette effettuate "di persona", rispetto alle interviste telefoniche.

È emerso, inoltre, che le risposte sono rimaste decisamente "stabili" nel tempo, con variazioni poco rilevanti nei 2 anni, tanto che si è preferito non proseguire per un terzo anno.

### *I risultati*

Il principale vantaggio del Sistema Qualità viene individuato dalle imprese nel "miglioramento dell'organizzazione aziendale": ben 2 aziende su 3 ne danno una valutazione pari o superiore a 7. Ciò evidenzia un grosso pregio del "Modello", soprattutto per quelle aziende che, per dimensione e specificità, necessitano di una struttura organizzativa formale e definita. Si evidenzia anche un limite della norma: solo in casi limitati (circa 1 su 5) il sistema riesce a migliorare il prodotto/processo, per cui è ragionevole ritenere che il cliente dell'impresa certificata non sempre ne colga gli effetti.

È, probabilmente, la situazione che può essersi verificata, in molti casi, nel settore delle costruzioni, dove la certificazione del sistema qualità è propedeutica alla "attestazione" da parte delle SOA (organismi di diritto privato che attestano l'esistenza, nei soggetti che eseguono lavori pubblici, di capacità tecnica, economica, finanziaria ed organizzativa) e, quindi, requisito irrinunciabile per poter partecipare ai bandi di gara indetti dalle pubbliche amministrazioni.

Infatti, il "rispetto dei tempi di consegna" è la voce che sembra aver meno beneficiato del Sistema Qualità (solo 1 azienda su 3 lo valuta superiore a 7), anche se viene segnalato da 1 azienda su 2 una significativa riduzione dei reclami del cliente.

## Commenti e linee d'indirizzo

---

Il fatto di avere un Sistema Qualità certificato non apporta vantaggi di mercato determinanti: poco più di 1 azienda su 3 segnala il Sistema Qualità come significativo nell'acquisizione di nuovi clienti e solo il 40% come determinante per il mantenimento dei clienti storici; tuttavia, quasi 2 aziende su 3 continuano a ritenere importante il Sistema Qualità per la propria immagine commerciale.

Aver individuato la "burocrazia" e i "costi" fra i principali svantaggi del Sistema Qualità, significa che, in molti casi, il sistema è "estraneo" alla gestione reale dell'azienda. Si tratta, probabilmente, di situazioni in cui il sistema è stato calato dall'alto, per obbligo di legge o per imposizione del cliente principale, ed è vissuto come una serie di adempimenti formali, senza utilità nella gestione quotidiana. Il Sistema Qualità, in questi casi, rischia di essere solo un costo e non un investimento.

Tuttavia, il rapporto costi/benefici è visto dalla maggioranza delle imprese come positivo. Infatti, circa il 52% dei "certificati" valuta i benefici del sistema qualità decisamente superiori ai costi (valutazione pari o superiore a 7). Senza essere esaltante, è certamente un buon risultato. Altrettanto soddisfacente è che una maggioranza analoga di valutazioni positive sia attribuita all'importanza del Sistema Qualità sulla competitività dell'impresa e che circa 2 imprese su 3 ritengano che la qualità inciderà fortemente sul futuro dell'impresa stessa.

Ciò significa che il Sistema Qualità è considerato uno strumento di gestione decisamente importante, soprattutto per le aziende più strutturate.

Sulle certificazioni, invece, i giudizi sono piuttosto negativi. Solo 1 impresa su 3 le valuta decisamente credibili, anche se nella rilevazione i valori sono leggermente saliti. Ciò è

confermato dal fatto, fondamentale, che una analoga, bassa, percentuale di imprese si basa sulla certificazione nella scelta dei fornitori. Con una "lieve" contraddizione, invece, più di 2 aziende su 3, ritengono molto credibile la propria certificazione.

Un altro dato importante che emerge dalla ricerca, coerente con il fatto che la qualità è considerata "strategica", è l'alto numero di personale specificatamente dedicato: escludendo le consulenze esterne (utilizzate comunque da circa il 50% delle aziende), si tratta di quasi 3.000 persone su un totale di circa 52.000 occupati (circa il 6%).

### *Considerazioni finali*

Anche per l'ISO 9001, come spesso accade in tema di organizzazione aziendale, non sembrano possibili risposte univoche per tutte le tipologie d'impresa.

Se però il Sistema Qualità è calato nella realtà aziendale senza inutili burocrazie, l'organizzazione migliora decisamente ed anche i prodotti/processi migliorano, anche se in misura inferiore, per cui, nel complesso, i benefici sono superiori ai costi e la competitività aumenta.

Purtroppo, non tutti i sistemi qualità funzionano bene e non tutte le certificazioni sono uguali; in alcuni casi, i Sistemi Qualità (e le certificazioni) sono solo un costo.

L'ISO 9001 è stata, probabilmente, sopravvalutata, cercando di applicarla in tutte le situazioni e creando, così, alcune delusioni e disillusioni.

Ma occorre non fare l'errore opposto; pregi e vantaggi derivanti da un'applicazione corretta dell'ISO 9001 per molte imprese sono certamente elevati e vanno utilizzati pienamente, avendo ben chiaro che il Sistema Qualità deve essere un investimento, con ritorni misurabili.

Inoltre, è certamente migliorabile la credibilità delle certificazioni, soprattutto se il "certificato" non è considerato dall'impresa come l'obiettivo da raggiungere. Va detto poi che il "certificatore" che opera con serietà e competenza, è in grado di fornire un ulteriore valore aggiunto all'azienda, ma che, purtroppo, non tutti i "certificatori" sono uguali.

### Api Torino

#### *Introduzione*

Il quadro europeo e le nuove norme internazionali hanno evidenziato come la crescita ed i processi evolutivi delle aziende dipendano dalla loro capacità di generare valore non solo per l'impresa, ma anche per i clienti, per i dipendenti, per i fornitori, per la collettività.

La Qualità, come spesso sottolineato nei documenti dell'Unione Europea, deve essere intesa come "l'orientamento delle organizzazioni al mercato e al cliente", costituendo uno degli strumenti principali per l'accrescimento della competitività delle imprese e dell'efficienza delle amministrazioni pubbliche.

Nel caso dell'Italia la prima fase di sviluppo dei sistemi qualità è stata caratterizzata soprattutto da una corsa verso l'ottenimento di certificazioni "formali" di conformità: tale fase ha prodotto, da un lato, risultati importanti quanto a numero di imprese certificate, dall'altro, ha però indotto ad una svalutazione degli aspetti intrinseci della qualità.

Tito Conti, Presidente dell'International Academy for Quality, enfatizza che, nel dicembre 2003, data di scadenza del periodo di transizione fra la vecchia e la nuova norma sulla qualità, si sono accettate più di 12.000 certificazioni, sintomo che il driver principale della

## Api Torino

---

corsa alle certificazioni è stata la quantità. Egli sottolinea che si rende necessario riportare norma e certificazioni ai ruoli originari "ovvero migliorare la qualità delle certificazioni, non la quantità". Il sistema della certificazione non deve essere inflazionato, ma deve essere utilizzato per creare valore sia all'interno dall'azienda che verso i suoi stakeholders.

Anche una parte degli elementi emersi in questa indagine mostra una conferma di questo fenomeno: la Certificazione è percepita tra le imprese soprattutto come elemento indispensabile per l'immagine dell'azienda, piuttosto che come strumento volto a migliorare le performance aziendali in termini di efficienza nella gestione. Infatti emerge che, per quasi il 70% delle imprese, il Sistema di Qualità garantisce una forte ricaduta sull'immagine commerciale: secondo il 47,7% del panel, l'immagine commerciale ricopre un'importanza pari a 7-8 (considerando una scala di giudizi da 0 a 10) mentre il 20,6% ne attribuisce un peso fino a 9-10.

### *La ricerca*

La ricerca condotta, promossa da AICQ e dalla Camera di commercio di Torino e curata dal Prof. Vannoni, rappresenta uno strumento completo ed importante per la valutazione dei sistemi di qualità nelle imprese della Provincia.

L'obiettivo principale della ricerca è quello di rilevare la percezione e il comportamento delle imprese torinesi verso i sistemi di qualità. L'attenzione è stata posta su un panel di 500 imprese di cui 420 già certificate (secondo la norma UNI EN ISO 9001:2000) e solo 80 non certificate. Il sovracampionamento delle imprese certificate, che costituisce la premessa metodologica della ricerca, discosta tuttavia il panel dalla realtà presente sull'intero territorio della Provincia di Torino ove risultano essere certificate il 35% delle imprese.

## Commenti e linee d'indirizzo

---

API Torino, certificata UNI EN ISO 9001:2000, esprime una realtà imprenditoriale, dove il 33% delle aziende opera con sistemi di qualità certificati secondo la stessa norma. Il dato è, peraltro, coerente con le stime elaborate su dati Sincert, secondo cui la percentuale di imprese manifatturiere di capitale piemontesi certificate, rispetto al totale delle imprese attive, è pari al 35,1. Anche secondo i dati della Camera di commercio di Torino, raccolti attraverso l'Osservatorio sulla diffusione dell'innovazione, aggiornato al 2006, il numero delle aziende con Certificazione di sistema qualità risulta piuttosto contenuto: la percentuale non supera, anche in questo caso, il 35%.

Questa metodologia di aver selezionato per la maggior parte imprese certificate, crea tuttavia un effetto distorsivo anche nella struttura dimensionale del panel. La composizione del panel presenta, infatti, una forte concentrazione di aziende strutturate e di medio/grandi dimensioni: il 41,1% conta almeno 51 dipendenti, mentre il 58,9% è al di sotto di tale soglia, con una maggiore concentrazione di aziende con 11-50 dipendenti (42,4%); quelle fino a 10 dipendenti sono solo il 16,4%.

Sottolineiamo questo aspetto perché, se una lettura media dei dati emersi dalla ricerca delinea uno scenario sostanzialmente positivo in relazione alla certificazione, in realtà andando a frazionare il panel per struttura dimensionale delle aziende, emergono dei punti di criticità. In particolare, analizzando il rapporto costi/benefici della certificazione, sono emerse valutazioni abbastanza differenti a seconda della dimensione dell'azienda: i piccoli imprenditori lamentano il laborioso processo burocratico ed i costi ad esso associati, mentre gli imprenditori di maggiori dimensioni presentano un atteggiamento del tutto differente, accogliendo positivamente anche le verifiche ispettive che vengono considerate un incentivo al miglioramento ed al

## Api Torino

---

mantenimento dei sistemi di gestione della qualità (il giudizio medio è pari a 6,7).

Nella valutazione costi/benefici se il 52% in media evidenzia giudizi prevalentemente positivi (tra 7 e 10 nella scala dei valori), c'è un restante 47,6% delle imprese coinvolte nel sondaggio, che considera il rapporto costi/benefici troppo sfavorevole nell'applicazione dei sistemi di qualità.

Quanto appena detto viene rafforzato dal fatto che, per quanto riguarda i costi generali inerenti il mantenimento di un sistema di gestione della qualità, essi incidono maggiormente sulle piccole imprese: più in particolare, essi hanno un peso medio pari 5 ma le PMI attribuiscono pesi decisamente sopra la media.

Tra gli elementi positivi che emergono dalla ricerca, riteniamo significativo l'incremento delle aziende certificate tra la prima e la seconda rilevazione (da 85,3% a 87,8%). Le aziende "neo-certificate" (il 2,5% del campione complessivo) rappresentano il 15% circa delle 80 aziende che, nella prima rilevazione, non erano ancora certificate. Oltre alla crescita quantitativa, emergono dalla ricerca anche dei segnali di crescita qualitativa nell'approccio culturale legato alla certificazione: il *miglioramento organizzativo* è considerato dal 53,9% del panel il vantaggio più rilevante del sistema di gestione della qualità con un giudizio medio pari a 6,9 seguito a ruota dal 6,7 in tema di miglioramento della pianificazione delle attività.

### *Conclusioni*

La lettura sintetica che diamo alla ricerca è che siamo giunti a metà di un percorso: non è emerso un significativo rallentamento nel ricorso alla certificazione delle imprese, tuttavia la diminuzione netta tra la prima e la seconda rilevazione dell'intenzione delle imprese non ancora

## Commenti e linee d'indirizzo

---

certificate di applicare un sistema di gestione della qualità, rappresenta un campanello d'allarme. Se il rapporto costi/benefici per la piccola-media impresa non è equilibrato, da un lato bisogna sicuramente intervenire sulle imprese per migliorare la loro percezione sull'importanza della certificazione in un'ottica di crescita, innovazione ed efficienza dei processi aziendali; dall'altra è necessario riflettere anche sul fronte dei costi. Quest'ultimi incidono ancora troppo pesantemente sul bilancio delle PMI costituendo un forte ostacolo alla loro crescita.

Quanto appena detto testimonia la necessità di dare un impulso positivo ai processi di certificazione tramite percorsi strutturati in maniera differente tra piccole e medio/grandi imprese. Gli attuali processi, infatti, sono stati pensati per la grande impresa e sono difficilmente adattabili ad una realtà di piccole dimensioni.

### CasArtigiani

#### *Premessa*

Perché promuovere una ricerca in materia di Sistemi Qualità fra le piccole e medie imprese, del comparto artigiano ed industriale?

Ciò che ha spinto, in seno al Direttivo AICQ prima e quindi in Camera di commercio, l'Associazione C.A.S.A. a proporre e quindi a sostenere la realizzazione della ricerca, è stata la volontà di comprendere quale fosse la percezione delle imprese, ed in particolare di quelle artigiane, rispetto allo sviluppo dei sistemi qualità ed alla certificazione degli stessi.



## CasArtigiani

---

A partire dal 2001/2002 e sino a tutto il 2005 si è registrato un progressivo aumento del numero delle imprese artigiane che hanno ottenuto la certificazione UNI EN ISO 9001; dato che si è accompagnato anche ad un più esteso utilizzo dei fondi previsti dall'art. 20 della L.R. 21/97 con l'erogazione di un contributo a fondo perduto sino al 30% della spesa sostenuta per gli oneri di consulenza, certificazione, formazione specifica. Tuttavia, l'utilizzo di questi fondi non è mai andato oltre il 5% dell'ammontare complessivo di agevolazioni richieste dall'artigianato.

Inoltre, dopo il 2005 si è assistito ad un sostanziale calo nel numero di nuove certificazioni del settore, cui si accompagna la chiara percezione di una non volontà e non necessità di certificarsi da parte di quelle imprese che ancora non lo sono (un dato per altro ben evidenziato anche dalla ricerca di Camera di commercio e AICQ).

### *La ricerca*

La ricerca promossa ha coinvolto, attraverso 4 rilevazioni successive, 500 aziende del settore manifatturiero, 420 certificate e 80 no (campione di controllo), delle quali 10,4% sicuramente artigiane (in quanto associate a confederazioni del settore). Il 16% del totale è rappresentato da snc, sas e imprese individuali; e il 16,4% ha un numero di dipendenti compreso fra 1-10.

Sul totale degli intervistati, il 19,9 % è rappresentato da imprenditori.

Su queste imprese, in particolare, e sulle risposte date dagli imprenditori si è concentrata l'attenzione della Casartigiani, per comprendere se davvero il passaggio all'edizione 2000

## Commenti e linee d'indirizzo

---

della norma, da più parti ritenuta "più vicina" alle micro imprese, sia stata percepita come tale e se e quanto il sistema da un lato e la certificazione dall'altro, siano stati vissuti come *strumenti utili* per gli imprenditori.

Nella prima rilevazione del gennaio 2005 il giudizio sulla certificazione era inficiato da una diffusa percezione di scarsa credibilità (giudizio medio pari a 5,7); un dato che nel corso delle seguenti rilevazioni è andato migliorando attestandosi sul 6,3. Nella percezione delle imprese il sistema qualità incide sull'immagine commerciale molto più che sui processi interni della produzione, sul rispetto dei tempi di consegna e su di un miglioramento reale del prodotto.

Fra gli svantaggi, invece, i costi della consulenza, della verifica e del mantenimento della certificazione insieme alla burocratizzazione (numero di modulistica e procedure ancora troppo alto) sono in cima alle preoccupazioni delle micro aziende, che a queste voci danno un peso molto maggiore rispetto alle aziende più strutturate. Queste rilevazioni confermano dati che le associazioni artigiane hanno verificato negli anni, nel quotidiano rapporto con le imprese associate. Così, la percezione della "burocratizzazione" è un risultato che si può leggere nel senso della "distanza" fra la carta prodotta da certi sistemi per così dire posticci, e la prassi del lavoro quotidiano, sebbene ormai sempre più scandita da controlli e registrazioni imposti dal mercato stesso. I costi, allora, restano e vengono percepiti come perdite secche, invece che investimenti destinati a fruttare nel tempo. Si tratta di elementi che contribuiscono anche a tenere lontane le micro realtà dalla certificazione quando non vi siano delle pressioni forti da parte dei committenti o delle cogenze legislative. Ne è una riprova l'opinione diffusa e condivisa dalle aziende del panel che i sistemi qualità dimostrino tutta la loro efficacia soprattutto

verso il grande cliente (giudizio medio 7,5) e verso il settore pubblico (7,1), rispetto al piccolo cliente (5,8) e al consumatore finale (5,5).

### *Andamenti futuri*

Come sopra accennato, fra la prima e la seconda rilevazione del secondo anno è nettamente diminuita la certezza delle imprese non certificate rimaste di applicare un sistema di gestione della qualità e quindi di conseguenza anche l'intenzione di certificarsi. E' vero che alcune delle iniziali 80 imprese non certificate hanno ottenuto la certificazione nel corso dei due anni (le certificate sono passate da 85,3% della prima a 87,8% dell'ultima rilevazione), tuttavia l'aumento non appare significativo quanto invece l'andamento negativo per l'intenzione futura.

Ora, se si legge questo dato alla luce di quelli sulla efficienza ed efficacia dei sistemi di gestione qualità (ovvero sulla scarsa efficienza nel miglioramento del prodotto/processo, e sull'efficacia rispetto al cliente grande o pubblico, ma non piccolo o privato finale) e nel quadro delle rilevazioni sull'andamento generale della fiducia rispetto alla crescita economica della propria impresa (dove l'indagine mostra che un generale senso di ripresa non si rispecchia sulla percezione di una reale ricaduta sulla propria impresa), si trova la conferma della stasi (e delle sue cause) rispetto alla certificazione del comparto artigiano e delle micro e piccole aziende in generale.

Così, se alla domanda "quanto può incidere la qualità sul futuro dell'azienda" sostanzialmente le grandi imprese, i responsabili e collaboratori del sistema qualità, esprimono un giu-

## Commenti e linee d'indirizzo

---

dizio decisamente positivo (fra il 7 e il 10), non altrettanto accade per le imprese più piccole e per il giudizio degli imprenditori.

### *Conclusioni*

In sintesi, la ricerca ci restituisce un quadro non univoco, all'interno del quale emergono quelle differenze fra imprese più e meno strutturate ben rilevabili anche in differenti indagini e situazioni.

Come leggere questi risultati alla luce degli obiettivi che al nostro territorio sono posti sul breve e medio termine? Come utilizzarli per fornire una indicazione ed un indirizzo rispetto all'utilizzo dei fondi pubblici e delle incentivazioni alle imprese artigiane e di micro e piccole dimensioni?

Nel corso delle rilevazioni era stato anche domandato cosa le imprese chiedessero alle loro Associazioni e alle Istituzioni rispetto alla certificazione. La risposta è stata di muoversi su di un duplice fronte: della comunicazione e promozione, da un lato, della restituzione di credibilità e valore, dall'altro, alle certificazioni. Agire su di una sensibilizzazione anche dei piccoli clienti e dei consumatori, ricondurre il sistema qualità a strumento che serva all'impresa per meglio agire sui propri processi produttivi e sui risultati del proprio lavoro, coniugare sistemi di gestione e qualità dei prodotti, e, in ultimo ma certo non meno importante dal momento che è cruciale per realizzare gli obiettivi qui esposti, agire per un innalzamento della qualità anche di consulenti e valutatori.

### CNA Torino e provincia

Si è conclusa l'indagine finanziata dalla Camera di commercio di Torino e affidata all'Al-CQ Piemontese in collaborazione con le associazioni imprenditoriali Unione Industriale, CNA, Casa Artigiani, Assisat, Collegio Costruttori.

Il Prof. Davide Vannoni (Università degli Studi di Udine e Politecnico di Torino) ha condotto la rilevazione in merito alle esperienze dirette delle imprese nell'applicazione del sistema di gestione per la qualità e relativa certificazione.

Il campione analizzato è ampiamente rappresentativo della realtà produttiva di Torino e Provincia per la composizione variegata in termini di tipologie di impresa e strutture dimensionali : il 16,4% del campione è costituito da micro-imprese da 1 a 10 addetti e il 42,4% da piccole imprese con dimensioni da 11 a 50 dipendenti.

La ricerca si è svolta nel periodo 2005 / 2007 con due momenti di analisi e valutazione dei risultati per ciascun anno.

In questi giorni il Prof. Vannoni ha presentato i dati conclusivi dell'indagine che consentono alle Associazioni e agli altri partner del progetto di completare e aggiornare riflessioni e suggerimenti in merito all'efficacia dei sistemi di gestione per la qualità e relativa certificazione quali strumenti per la crescita della competitività delle aziende manifatturiere torinesi.

Per la CNA è di particolare importanza l'opinione delle piccole e delle micro-imprese nell'ambito delle valutazioni espresse complessivamente dall'intero panel di aziende coinvolte nella ricerca.

### *Valutazioni relative al primo anno*

Tra gli elementi oggetto dell'indagine la CNA segnala alcuni aspetti specifici.

#### **a) Immagine aziendale**

L'incidenza del sistema qualità e della certificazione sull'immagine aziendale risulta molto positiva in quanto il giudizio complessivo delle imprese intervistate è tra i più elevati.

Il dato generale trova conferma nelle informazioni di dettaglio riguardanti le relazioni commerciali verso tipologie specifiche di clienti : grandi clienti e clienti pubblici.

In sostanza, la certificazione di qualità è percepita come un potenziale elemento di agevolazione delle relazioni commerciali verso la grande committenza e verso il settore pubblico.

Tale percezione, molto presente nelle aziende di maggiori dimensioni, diminuisce sensibilmente nelle imprese più piccole.

Queste differenze di valutazione, con ogni probabilità, sono dovute alle difficoltà delle imprese più piccole, anche se certificate, di promuovere sul mercato la propria immagine.

#### **b) Sviluppo della capacità commerciale**

La ricerca misura l'incidenza della certificazione sotto il profilo commerciale attraverso le informazioni di ritorno provenienti dalle imprese in merito a:

- L'acquisizione di nuovi clienti
- Il mantenimento dei clienti storici
- L'aumento degli ordinativi

I giudizi espressi dalle imprese non sono incoraggianti.

A fronte di una valutazione media sufficientemente positiva per quanto attiene la capacità di "mantenimento dei clienti storici", la ricerca evidenzia una sostanziale difficoltà (per le im-

prese di qualsiasi dimensione!) in merito alla capacità di acquisire nuovi clienti e di aumento degli ordinativi.

Ponendo a confronto i dati relativi all'incidenza della certificazione sull'immagine aziendale e quelli sulla effettiva capacità di incremento commerciale, la ricerca conferma un'opinione diffusa tra le imprese e gli osservatori di mercato che considerano la certificazione di qualità:

- Un elemento in grado di incidere positivamente sulle potenzialità di sviluppo commerciale in quanto rappresenta sempre più un pre-requisito richiesto dal mercato
- Un elemento che incide, comunque, in misura insufficiente nello sviluppo del proprio mercato se la certificazione non è associata ad altri requisiti quali ad esempio: il prezzo, il contenuto innovativo, l'organizzazione tecnico-commerciale.

Nell'ambito del rapporto impresa – mercato la ricerca individua alcuni cambiamenti riscontrati tra la 1° rilevazione (gennaio 2005) e la seconda (novembre 2005) con riferimento alla tendenza delle imprese verso lo sviluppo sui mercati esteri e verso nuovi settori.

### **c) Costi economici e organizzativi**

I giudizi espressi dalle imprese in merito a:

- Costi delle consulenze, delle certificazioni e delle relative verifiche di sorveglianza
- Aspetti burocratici in termini di eccesso di procedure ed eccesso di modulistica da compilare non risultano particolarmente negativi per l'intero campione rappresentativo.

All'interno del campione, le valutazioni delle imprese di minori dimensioni sono, invece, negative.

La differenza di giudizio pone in evidenza il fatto che i sistemi qualità e le certificazioni per le piccole imprese sono percepiti come eccessivamente burocratici ed onerosi.

### **d) Miglioramento dell'organizzazione aziendale**

È un aspetto che incide positivamente nella gestione aziendale per le aziende di qualsiasi dimensione.

### **e) Incidenza della qualità sul futuro delle aziende**

Le imprese percepiscono l'applicazione dei sistemi di gestione per la qualità come uno strumento in grado di incentivare nel futuro la crescita e la competitività sui mercati; tale valutazione viene espressa in misura prevalente dalle grandi aziende, ma solo in parte dalle imprese di minori dimensioni.

### *Valutazioni conclusive e tendenze riscontrate nell'arco dei 2 anni di indagine*

I dati della rilevazione conclusiva confermano sostanzialmente l'insieme delle valutazioni già espresse alle aziende negli approfondimenti precedenti e mantengono gli elementi di differenziazione tra le imprese di piccole dimensioni con quelle più strutturate.

Si registrano, tuttavia, lievi scostamenti in termini di diminuzione dei costi per le consulenze, le certificazioni e le sorveglianze periodiche.

Anche la riduzione degli aspetti burocratici viene segnalata in misura poco rilevante.

Si rileva, invece, una tendenza in aumento per quanto concerne lo sviluppo delle certificazioni indotte da fattori esterni all'impresa.



### *Valutazioni e suggerimenti CNA*

L'indagine rafforza una serie di valutazioni e suggerimenti da parte CNA già riscontrate attraverso il rapporto sistematico con i propri associati e in particolare :

- la certificazione di qualità si conferma come un pre-requisito richiesto dal mercato
- i costi economici ed organizzativi per la gestione del sistema qualità incidono ancora eccessivamente sulle imprese di piccole dimensioni come per tutti gli strumenti necessari alla qualificazione e sviluppo (Ricerca e innovazione, Promozione commerciale, adeguamento al contesto normativo, ecc.)
- considerata la difficoltà di incidere sulla semplificazione delle norme internazionali ISO per le micro-imprese in quanto fenomeno particolarmente diffuso in Italia si individuano alcune possibili soluzioni affinché i processi di qualificazione del nostro sistema economico possano includere anche le aziende di minori dimensioni, quali:
  - interventi a sostegno della creazione di reti di impresa/consorzi per filiera produttiva e di servizio in quanto il rapporto costi/benefici per l'introduzione dei fattori dello sviluppo è decisamente vantaggioso (e spesso condizione indispensabile) per la micro-impresa collegata in rete rispetto alla singola unità
  - valorizzazione sul mercato delle imprese certificate con l'indicazione delle "specializzazioni" mediante repertori eventualmente promossi dalla Camera di commercio. Tale iniziativa potrebbe agevolare il processo per la creazione delle reti di impresa.

