



**LA QUALITÀ A SUPPORTO  
DELLA COMPETITIVITÀ  
DELLA FILIERA AGROALIMENTARE ITALIANA**



INDICOD

Istituto per le  
imprese di beni di  
consumo

Centro  
per la diffusione  
del sistema EAN

# INDICE

<b>PRESENTAZIONE.....</b>	<b>3</b>
<b>1 IL CONCETTO DI QUALITÀ ALIMENTARE.....</b>	<b>5</b>
1.1 UNA DEFINIZIONE DI QUALITÀ .....	5
1.2 LA PERCEZIONE DELLA QUALITÀ.....	7
1.3 GLI ATTORI DELLA QUALITÀ .....	11
<b>2 QUALITÀ E SISTEMA AGROALIMENTARE ITALIANO.....</b>	<b>18</b>
2.1 DALLA QUALITÀ COMMERCIALE ALLA QUALITÀ CODIFICATA.....	18
2.2 LA QUALITÀ CODIFICATA NELL'AGROALIMENTARE ITALIANO .....	20
2.3 LE POTENZIALITÀ DI SVILUPPO DELLA QUALITÀ CODIFICATA.....	24
<b>3 QUALITÀ E COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE.....</b>	<b>27</b>
3.1 I COSTI DELLA QUALITÀ.....	27
3.2 LA QUALITÀ RENDE? .....	31
3.3 I VINCOLI ALL'ADOZIONE DI POLITICHE PER LA QUALITÀ .....	33
3.4 PRINCIPALI DIFFICOLTÀ NELL'ADOZIONE DI SISTEMI DI TRACCIABILITÀ .....	36
<b>4 ALCUNE CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE.....</b>	<b>40</b>
4.1 LA QUALITÀ E GLI ELEMENTI DELLO SCENARIO .....	40
4.2 LA QUALITÀ: UN CONCETTO AMPIO E DINAMICO .....	41
4.3 VINCOLI ALLO SVILUPPO E AREE DI CRITICITÀ .....	42
4.4 DALLA QUALITÀ DEL PRODOTTO ALLA QUALITÀ DEL SISTEMA.....	43

## PRESENTAZIONE

La qualità sembra rappresentare oggi la chiave di volta per sostenere il sistema agroalimentare - settore nevralgico per l'economia del paese - che si trova ad affrontare una drammatica serie di problemi (scandali alimentari, tutela e promozione del "made in Italy" all'estero, contraffazione alimentare, ecc.), proprio quando maggiore diviene la pressione competitiva nel mercato interno ed estero ed il sistema deve reagire con un maggiore sforzo competitivo.

Il Rapporto Indicod, curato da Nomisma, "La Qualità a supporto della Competitività della filiera agroalimentare italiana", che sarà pubblicato nel corso dell'autunno 2003, ha come obiettivo l'approfondimento del ruolo della qualità come leva competitiva delle imprese della filiera alimentare.

Il Rapporto ha innanzitutto tentato di definire meglio il concetto di qualità alimentare declinandolo successivamente in relazione a tre categorie di *stakeholder*:

1. il consumatore-cittadino, fruitore dei prodotti alimentari,
2. il Soggetto Pubblico, responsabile del benessere dei cittadini, della regolazione dei mercati e della promozione dello sviluppo economico,
3. le imprese di produzione, trasformazione e distribuzione di tali beni.

In questo senso il Rapporto ha inteso quale qualità alimentare quegli attributi del prodotto che permettono contemporaneamente di tutelare la sicurezza e il benessere dei cittadini consumatori, di incrementare le *performance* competitive delle imprese e di promuovere in senso più ampio lo sviluppo economico del settore.

Si è, quindi, distinta la "qualità commerciale", che attiene alla sfera dell'impresa, dalla "qualità codificata", che coinvolge il sistema agroalimentare nel suo complesso, definendo diversi modelli e politiche di qualità, riconducibili a due grandi categorie:

1. la qualità normata: Prodotti a Denominazione di Origine, Biologico, ISO9000, ISO14001;
2. la qualità dichiarata: produzioni provenienti da sole materie prime italiane, prodotti tracciati, “filiera qualità” dei distributori, i prodotti OGM free o etici ecc.

Per tali tipi di qualità il Rapporto ha fornito una quantificazione delle dimensioni economiche ed attraverso una indagine originale su quasi 900 imprese industriali e distributive, ha permesso di analizzare a fondo le dinamiche di impresa (diffusione attuale, intenzioni di sviluppo, influenze sui costi, criticità di implementazione, ecc.). Un’attenzione particolare è stata assegnata all’adozione di sistemi di tracciabilità. Tali sistemi, infatti, sebbene si vadano rapidamente diffondendo nel sistema agroalimentare italiano, sono ancora lontani dalla adozione estensiva e univoca prevista dal Reg. CE 178/2002 entro il termine obbligatorio fissato per il 2005.

Sulla scorta delle considerazioni scaturite dall’analisi il Rapporto Indicod, a cura di Nomisma individua gli interventi necessari a promuovere l’allargamento del bacino della qualità già presente nel sistema agroalimentare italiano per farne una leva competitiva per l’intero sistema agroalimentare italiano.

# 1 IL CONCETTO DI QUALITÀ ALIMENTARE

## 1.1 Una definizione di qualità

Attorno alla qualità vi è certamente un ampio e diffuso consenso, ma anche tanta confusione: scendendo sul terreno del concreto ci si rende conto, infatti, che non vi è chiarezza nemmeno nel modo di definirla, prima ancora che di intenderla.

Il concetto di qualità, in generale e nella sua applicazione agli alimenti, appare, infatti, in forte evoluzione sia nel tempo che nello spazio e varia molto anche da settore a settore e da prodotto a prodotto. Lo sviluppo di un processo definitorio si scontra perciò con una realtà e un senso comune in continua evoluzione, che quindi non accettano facilmente di essere cristallizzati in una definizione che per sua natura è fortemente statica.

Sulla base di tali premesse, secondo una lettura empirica (Oxford Dictionary of Business) la qualità può essere definita come “l’insieme delle proprietà e delle caratteristiche di un prodotto o servizio che si riferiscono alla sua capacità di soddisfare bisogni espliciti o impliciti”. Come si vede si tratta di una definizione molto aperta e che consente di comprendere nel termine un’infinità di accezioni: accanto alla qualità intesa come rispetto e conformità a certi criteri o parametri e quella legata alle caratteristiche organolettiche di un prodotto possono prendere posto “nuove qualità” (qualità ambientale, tipico, biologico, etico, ecc.). Nel tempo si sono aggiunti, quindi, molti aspetti che non erano stati considerati e, contemporaneamente, si è evoluto il concetto stesso di qualità.

Il riferimento a caratteristiche intrinseche ed estrinseche, perciò, pur nella sua vaghezza, sembra fornire un’interpretazione che contiene anche tutto ciò che l’opinione pubblica classifica automaticamente come qualità, compreso il fatto che, mentre in origine il termine si prestava ad applicazioni a diversi livelli, oggi, di fatto viene inteso quasi sempre come buona o alta qualità, con esclusione di quella inferiore o bassa.

La qualità diviene, inoltre, trasversale all'intero processo produttivo e riguarda le materie prime, la loro trasformazione, il confezionamento del prodotto finale fino alle corrette modalità di consumo *indoor* e *outdoor*.

Data la costante evoluzione che caratterizza la nozione stessa di qualità, i numerosi tentativi di classificazione, al pari dei molti dibattiti in merito, risultano immediatamente superati dalla realtà che si incarica, con grande rapidità, di introdurre sempre nuovi significati. Ciò avviene secondo un modello che procede non per sostituzioni ma per addizioni, aggiungendo sempre nuovi requisiti e richiedendo sempre nuovi attributi per dare pieno respiro alla nozione.

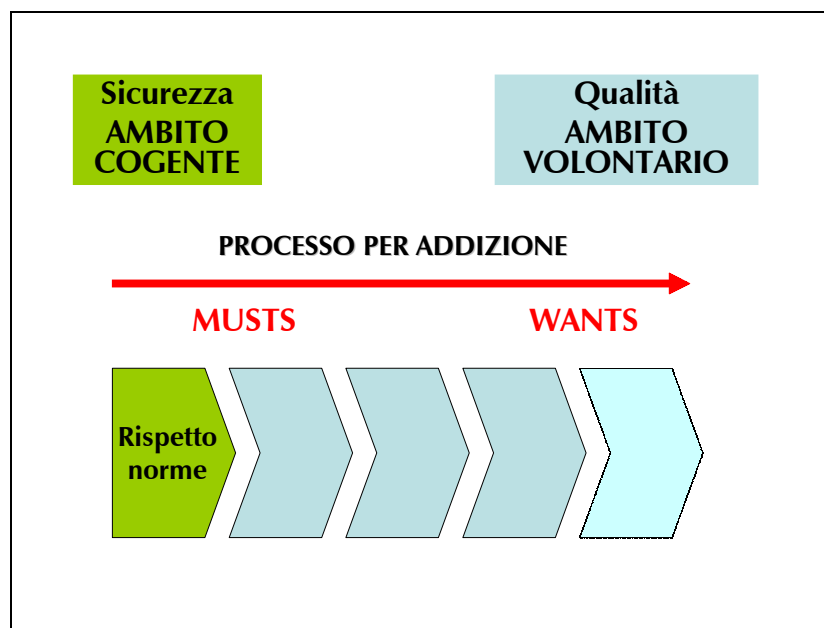
Può perciò essere più utile ricorrere ad uno schema semplificato dei diversi requisiti che compongono la qualità e che li suddivide in due categorie, utilizzando due termini inglesi, *musts* e *wants*, secondo uno schema abbastanza diffuso:

1. *musts*: sono tutti quegli elementi che devono essere valutabili in maniera certa perché un prodotto (o un servizio) sia dichiarato accettabile;
2. *wants*: sono elementi variabili, che corrispondono a desideri o ad aspettative e che servono per decidere sulle scelte.

In genere si potrebbe dire che la qualità, così come era concepita in passato fosse prevalentemente, ma molto spesso esclusivamente, riferita ai primi, mentre la "nuova" qualità sicuramente include i primi ed una buona dose dei secondi.

L'introduzione di questi ultimi apre però immediatamente il campo all'incertezza. La loro presenza pone l'irrisolto problema della loro misurabilità, un problema che è stato molto affrontato soprattutto attraverso la strada della comparabilità e della costruzione di scale di confronto, ad esempio per i caratteri organolettici, ma che ad oggi non è risolto in maniera oggettiva proprio perché risponde a caratteristiche che vengono valutate sulla base della percezione soggettiva. Le valutazioni divengono, così, quasi esclusivamente personali e addirittura, spesso, gli elementi che conducono ad operare determinate scelte si giocano sul trade off fra caratteristiche o attributi molto diversi, sfuggenti e comunque non comparabili in assoluto ma soltanto secondo scale di preferenza personali.

Figura 1 – Una rappresentazione dinamica del concetto di qualità



Fonte: elaborazioni Nomisma

## 1.2 La percezione della qualità

Si torna così a quello che in questa fase sembra essere il vero problema della qualità e cioè la percezione da parte degli acquirenti di tutte le caratteristiche che concorrono a formarla. La stessa definizione semplificatrice dell'Oxford Dictionary of Business, in fondo, riferendosi a proprietà e caratteristiche del bene o del servizio indica che la qualità è una nozione complessa e che fa riferimento a valutazioni in parte aleatorie e soggettive.

Ciò complica enormemente la questione della valutazione della qualità per due ragioni:

- a) perché introduce due diversi gruppi di criteri, uno oggettivo e uno soggettivo;
- b) perché deve comunque consentire a entrambi di concorrere a formare un'unica scala di preferenze.

In sostanza ci si deve per forza impegnare a mettere a confronto i parametri analitici di un prodotto con i giudizi organolettici o addirittura con quelli legati a caratteri che non sono dimostrabili in modo oggettivo, ma che comunque vengono apprezzati dal consumatore ed entrano nel suo giudizio.

In questo senso può essere interessante ricondurre tutti gli elementi che concorrono a formarlo in base alla qualità a tre categorie contraddistinte da tre sostantivi:

1. *search*: (evidenza) sono quegli attributi rilevabili e valutabili prima dell'acquisto direttamente sulla base della rispondenza a ben definiti caratteri;
2. *experience*: sono quelli che si rilevano solo dopo l'acquisto attraverso l'utilizzo del bene e che, a seguito di ripetuti acquisti, vengono classificati e consolidati nelle scale di giudizio. Da ciò deriva il riferimento al concetto "esperienza";
3. *credence* (fiducia): sono, di fatto, gli attributi del prodotto la cui presenza si fonda sulla fiducia dell'acquirente che il bene presenti caratteristiche che non possono essere rilevate direttamente e per le quali egli deve fare affidamento su elementi non oggettivi.

Sono queste ultime caratteristiche "fiducia" quelle che specificamente si riferiscono alla questione delle aspettative che il consumatore ha nei confronti del prodotto e per le quali, tuttavia, non può avere certezze, se non con un importante atto di fiducia nel produttore. Queste caratteristiche, oggi, sembrano acquistare una rilevanza crescente e, soprattutto, sempre più decisiva nel determinare i comportamenti degli acquirenti.

Non è, tuttavia, fuori luogo ricordare che esse si "costruiscono" attraverso un'evidente asimmetria informativa fra produttore ed acquirente. In realtà, mentre le dimensioni, il colore, la forma di un ortaggio o di un frutto si vedono, così come il grasso di un taglio di carne, e mentre il contenuto in nutrienti, la composizione, la carica microbica ecc. si possono analizzare e verificare, sia pure dopo l'acquisto, per la provenienza geografica, il rispetto delle regole tradizionali di produzione del prodotto tipico, il metodo biologico, l'allevamento in condizioni di rispetto delle norme sul benessere animale, la conformità alle norme etiche ecc., siamo di fronte a caratteristiche esclusivamente di fiducia per le quali il consumatore non può



far altro che apprezzare la credibilità del produttore/distributore e spesso di entrambi congiuntamente.

In sostanza, la valutazione qualitativa in questi casi dipende dalle aspettative del consumatore, dal messaggio che chi gli fornisce il prodotto riesce a trasmettere, dal rapporto di fiducia che lega entrambi, ma è evidente che ci si sposta sempre di più verso il terreno minato dell'asimmetria informativa e della soggettività delle scelte proprio mentre si affinano, e contano sempre di più, le caratteristiche di tipo *search-evidenza* e *experience-esperienza*. La concessione, per molti aspetti importantissima, di un ruolo così di primo piano alle caratteristiche di fiducia per altri versi apre la strada ad un'ulteriore serie di problemi, proprio legati alla loro natura.

Infatti, se la qualità, di fatto, è in larga misura percepita, o meglio valutata sulla base della percezione, essa viene poi per così dire filtrata e ponderata attraverso la sua collocazione in una sorta di griglia delle preferenze del consumatore che alla fine lo deve condurre a precise priorità di scelta. In questo processo un ruolo importante è rivestito dall'informazione di cui dispone il consumatore e dunque anche da quella che gli viene fornita da fonti esterne, quali i mezzi di comunicazione, lo scambio di conoscenze, le informazioni diffuse con la pubblicità o con altri mezzi dai produttori, l'immagine collettiva. Un insieme molto incoerente di elementi che è in gran parte il frutto di processi di apprendimento estemporanei e, soprattutto, fortemente influenzabili da parte di chi può avere interesse a farlo. Si creano così, spesso, onde di opinione che sono in grado di orientare in maniera molto forte la formazione dei giudizi individuali che dovrebbero essere soggettivi, ma che di fatto risultano largamente determinati da fatti esterni e da moti collettivi.

Un secondo problema è quello di riuscire a comprendere come si possa agire, in questo contesto, per rendere meno aleatori i comportamenti e per ridurre gli spazi di fiducia ai soli ambiti di soggettività di giudizio, facendo in modo che quelli dove invece dovrebbe esserci una ben definita dose di elementi verificabili siano ricondotti all'ambito dell'oggettività e cioè delle caratteristiche *experience-esperienza*. Vi sono, quindi, oggi alcuni fattori di qualità, riguardanti perlopiù, il processo produttivo, che possono lasciare aperti due ordini di problemi:

1. se questi fattori siano o meno apporti di un contenuto di maggiore qualità,

2. se vi sia modo di rendere controllabile questa affermazione almeno attraverso il processo.

In altri termini, se prendiamo in esame ad esempio i prodotti biologici, quelli tipici, quelli che si dichiarano esenti da organismi geneticamente modificati, quelli prodotti/distribuiti con criteri etici, quelli rispettosi dell'ambiente o del benessere animale constatiamo che in larga misura, come si diceva, essi sono del tipo *credence*-fiducia. Con riferimento al primo quesito posto, al momento è quasi impossibile dire se essi davvero siano organoletticamente migliori, più sicuri o comunque "qualitativamente" da preferire, se non per il fatto che in quelle qualifiche il consumatore vede un fattore qualitativo importante e assegna alla presenza di esse, che è del tipo "SI-NO" e non del tipo graduabile, un peso decisivo per determinare la qualità.

Se questa è la risposta al primo quesito, si pone il problema di quella da dare al secondo. In linea di massima a questo proposito si assegna un ruolo chiave a due elementi:

- a) un'attività di corretta informazione e di auto-garanzia svolta attraverso un'ampia diffusione da parte dei produttori stessi delle etichette recanti informazioni conformi a precisi standard;
- b) un'azione di controllo e di garanzia esercitata da soggetti "terzi".

Se sul primo punto è facile concordare, sul secondo emerge una forte tentazione di razionalizzare in qualche maniera l'attestazione della qualità affidandone il controllo o la garanzia ai soggetti pubblici. Ma la prima criticità che si riscontra è legata alla difficoltà di ricondurre le caratteristiche di base che costituiscono l'essenza stessa dei beni fiducia a criteri oggettivi, osservabili e misurabili. L'esigenza del consumatore di essere garantito e, aggiungiamo, assicurato, non può quindi trovare agevolmente soddisfazione attraverso il ricorso ai tradizionali controlli effettuati dagli organi pubblici preposti alla tutela ed al controllo dei prodotti alimentari, poiché questi non possono che attenersi ad una sorta di osservanza della qualità "legale" di un prodotto e cioè innanzitutto della rispondenza ai parametri quantitativi di composizione, alla presenza/assenza di sostanze proibite o di residui, alla sicurezza alimentare, alla sanità.

In realtà si sente la necessità di organizzare un sistema, in cui soggetti dotati di sufficiente autorevolezza possano svolgere compiti tipici di diverse figure riconducibili, almeno alle seguenti:

1. controllori,
2. garanti,
3. fiduciari.

È importante, infatti, che esse riescano ad assicurare i necessari controlli, a garantire il rispetto di determinati elementi e, infine, a instaurare un rapporto di fiducia da un lato con i consumatori e dall'altro con i produttori. In questo senso si può notare che la figura del controllore-garante può essere assunta, in luogo di quelle pubbliche istituzionali, da soggetti realmente "terzi", come enti di certificazione, consorzi misti produttori-utenti, entità costituite "ad hoc".

### **1.3 Gli attori della qualità**

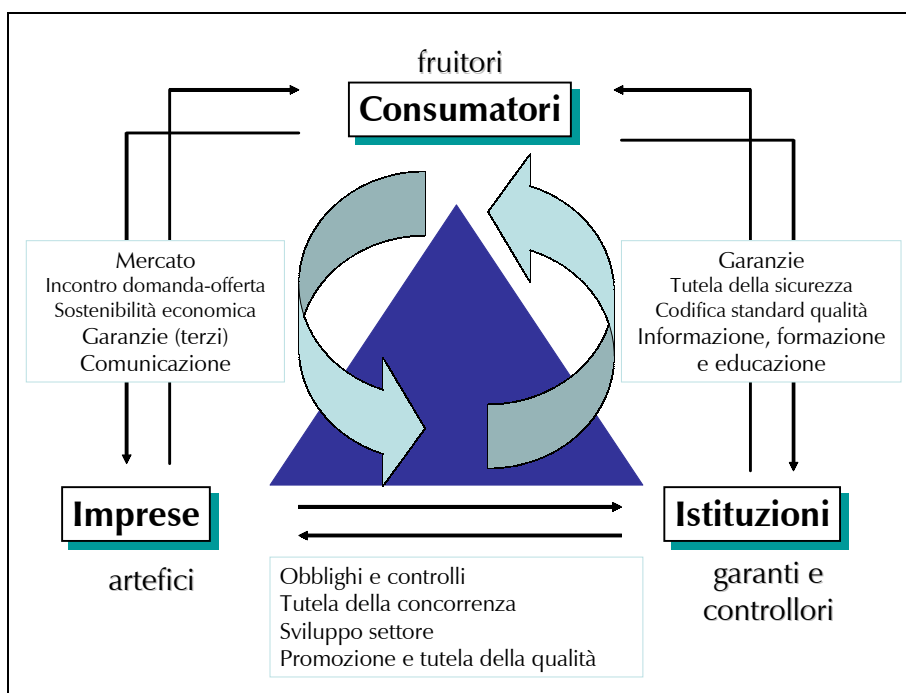
In fase di identificazione del concetto di qualità nelle sue differenti declinazioni è emerso il ruolo di tre importanti soggetti – consumatori, imprese e soggetto pubblico - "coinvolti" nella qualità alimentare come fruitori, artefici e garanti/controllo. Nel corso degli ultimi anni essi sono stati protagonisti di un profondo processo evolutivo, che nella definizione di un nuovo equilibrio ne ha ridisegnato il sistema di funzioni e relazioni.

Preme sottolineare che a nostro avviso questo percorso evolutivo non si è concluso, ma sulla base della precedente definizione di qualità - dinamica nel tempo e nello spazio - esso possa e debba ulteriormente svilupparsi, generando nuovi equilibri secondo un principio di progressivo adattamento del sistema. Affinché questo percorso sia virtuoso esso deve passare per una "condivisione" di obiettivi e strumenti per la qualità fra i diversi soggetti.

Il consumatore-cittadino rappresenta *in primis* il fruitore dei prodotti alimentari e, come tale, il soggetto finale della catena della qualità alimentare. Se in passato il suo ruolo è stato di "utente passivo" di una proposta di qualità che gli veniva da terzi, oggi si deve riconoscere a questo soggetto un ruolo sempre più attivo e propositivo.

Questo è vero essenzialmente per due motivi. La rapida e frequente successione di shock alimentari - dalla “mucca pazza” alla diffidenza nei confronti degli OGM - ha trasversalmente sensibilizzato e indirizzato i comportamenti del consumo, agendo probabilmente in maniera più marcata sulle fasce di consumatori dotate di minori strumenti cognitivi e pertanto più sensibili agli allarmismi, giungendo alla fine al coinvolgimento di una “massa critica” che ha potuto esercitare con forza la propria voce. La scoperta delle possibili anomalie legate alle produzioni agro-industriali ha innalzato perciò la soglia di attenzione del cittadino/consumatore, rendendolo più sensibile e più responsabile nei confronti della sicurezza del prodotto alimentare e del suo ciclo produttivo, dalla produzione della materia prima alla sua trasformazione, fino alla commercializzazione del prodotto finale.

**Figura 2 - I soggetti della qualità: relazioni e funzioni**



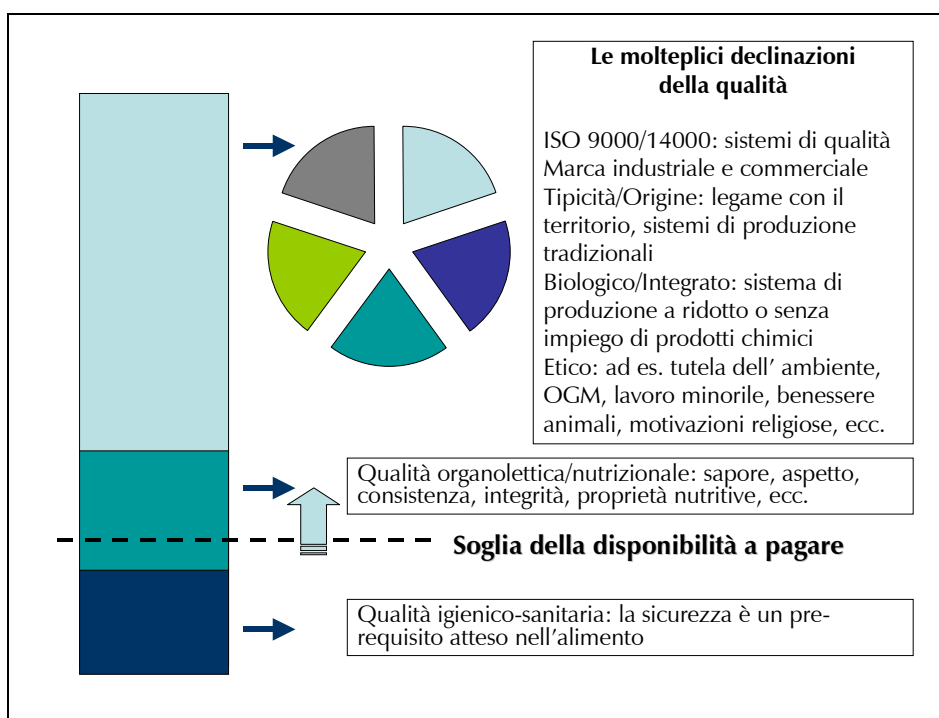
Fonte: elaborazioni Nomisma

Ma, accanto a tale tendenza, l'affermazione di nuovi stili di vita e il correlato sviluppo di coerenti modelli di consumo fanno oggi del consumatore un

soggetto che non si accontenta di un'offerta alimentare standardizzata, ma che cerca la qualità, ed in particolare una propria forma di qualità (marca, tipicità e origine, sistemi di qualità, tutela dell'ambiente e biologico, etico, ecc.). In relazione ai suoi gusti ed alle sue preferenze egli inoltre tende ad attribuire un valore diverso ai differenti tipi di qualità ed è quindi disposto proporzionalmente a remunerarli, partendo dall'assunto di base che la sicurezza, intesa come non nocività di un prodotto, rappresenta invece un requisito atteso di base dell'alimento e pertanto è indifferente alla variabile prezzo.

Le indicazioni del consumatore fungono da innesco nel sollecitare un'adeguata risposta dell'offerta, che non può essere però generica e autoreferenziale, ma deve essere in una qualche maniera garantita nei suoi contenuti di qualità.

**Figura 3 - La struttura della qualità nei prodotti alimentari**



Fonte: elaborazioni Nomisma

Si identifica pertanto un tratto comune nella ricerca della sicurezza e della qualità alimentare: un atteggiamento sempre più consapevole e razionale

maturato dal consumatore, che ne indirizza scelte e comportamenti. La richiesta di garanzie di sicurezza e di standard di qualità riconoscibili che ne deriva, da un lato, ha stimolato l'attività del soggetto pubblico, che nel corso degli ultimi anni e con particolare riferimento alla scala europea è intervenuto con produzioni normative coerenti alle istanze del consumo, e, dall'altro, ha indirizzato con i relativi comportamenti di acquisto il mercato e quindi le imprese.

Il soggetto pubblico svolge, quindi, la determinante funzione di definire il sistema di regole che governa la produzione e commercializzazione dei prodotti alimentari, a garanzia e tutela sia degli operatori economici che dei consumatori finali. Questo sistema presenta oggi un livello di complessità elevato, che non si esaurisce più – come avveniva un tempo – in un sistema di leggi statali, ma risulta stratificato a molti livelli, da quello locale (deleghe alle regioni), a quello statale, fino a quello comunitario (Libro Bianco sulla Sicurezza alimentare, Reg. CE 178/2002 per citare i più recenti interventi) ed internazionale (Accordo sulle misure sanitarie e fitosanitarie – SPS – del WTO, Codex Alimentarius di FAO – OMS).

Un sistema di norme adeguato deve pertanto intervenire definendo i principi e gli standard di garanzia e di sicurezza di un prodotto alimentare e nell'organizzazione e gestione dei relativi controlli lungo la filiera produttiva e di commercializzazione (le norme igienico-sanitarie, la tracciabilità dei prodotti, il sistema HACCP e le disposizioni in materia di responsabilità del produttore), applicando ove necessario le opportune sanzioni. Ma esso può spingersi anche nella codifica della qualità per una sua differenziazione sul mercato (ad esempio Regolamenti comunitari che disciplinano le denominazioni di origine, i sistemi di produzione biologica).

Obbligatorietà a garanzia della sicurezza e volontarietà a tutela e promozione della qualità rappresentano pertanto gli indirizzi dell'azione pubblica. Con la consapevolezza che le aree di obbligatorietà e di volontarietà non sono definite in maniera statica, ma possono modificarsi in relazione a nuove esigenze. L'esempio della tracciabilità è in questo senso emblematico: la pressante richiesta da parte del consumatore di uno strumento di intervento per amministrare le situazioni di crisi ha spinto il legislatore a codificare come obbligatorio nell'orizzonte temporale 2005 uno strumento di controllo e gestione del ciclo produttivo.

A ciò si aggiunge il tema della tutela degli standard di sicurezza e qualità definiti. In un mercato sempre più aperto e quindi più ampio la sicurezza/qualità può rappresentare un bene comune per i consumatori ed un vantaggio competitivo per le imprese solo quando abbia una riconoscibilità internazionale. Se questo obiettivo può ritenersi raggiunto a livello dell'Unione Europea, ciò non è altrettanto vero per mercati più ampi. Pertanto il confronto in importanti sedi istituzionali internazionali come il WTO o il *Codex Alimentarius* appare particolarmente acceso proprio in relazione a temi di tutela della sicurezza e della qualità alimentare (si pensi alla diffusione degli OGM negli Stati Uniti ed al Registro Multilaterale dei prodotti tipici proposto dall'UE).

Ultimo, ma non in ordine di importanza, vi è il compito del soggetto pubblico di educare, formare e informare il consumatore. Con il verificarsi di allarmi sempre più intensi il dibattito pubblico che ne è derivato è stato caratterizzato, da un lato, da tecnicismi di difficile comprensione e, dall'altro, da informazioni sommarie e imprecise che hanno generato presso i consumatori una forte confusione e conseguentemente, data la delicatezza del tema trattato, una profonda diffidenza nei confronti della sicurezza dei prodotti alimentari. Pertanto un contributo decisivo nel percorso di recupero del senso di disorientamento dei consumatori nelle proprie scelte alimentari è riconducibile al superamento delle carenze e dell'inadeguatezza del sistema di comunicazione tra soggetti istituzionali deputati alla vigilanza e singoli cittadini. In tal senso il Reg. CE 178/2002 che istituisce l'Authority europea per la sicurezza alimentare, con i suoi *focal point* nazionali, rappresenta un primo decisivo passo verso una strutturazione di questo ruolo.

Infine, al terzo vertice del triangolo della qualità, troviamo il mondo produttivo, vale a dire il soggetto economico che produce e commercializza i prodotti alimentari, operando secondo i principi del mercato e quindi rispondendo ad obiettivi di economicità e redditività.

Se la sicurezza (intesa come non nocività) rappresenta una *conditio sine qua non* del processo produttivo e di commercializzazione, la proposta di qualità nelle sue molteplici declinazioni rappresenta invece una scelta strategica per l'impresa, una leva aziendale da utilizzare al pari di altre per guadagnare un vantaggio competitivo nel mercato di riferimento.

Se quindi alla sicurezza corrisponde una serie di norme definite dal soggetto pubblico, che si incarica anche del sistema dei controlli, cui le imprese debbono rispondere, il tema della qualità sposta invece l'ambito di confronto al rapporto consumatore – impresa. Tale rapporto deve intendersi come il soddisfacimento di un principio base del mercato che vede una situazione di equilibrio nell'incontro della domanda e dell'offerta, in questo caso, di prodotti alimentari di qualità.

La qualità, però, non è univoca, ma si evolve nel tempo e nello spazio e pertanto la chiave di volta per rispondere simmetricamente alle richieste della domanda è rappresentata da un'adeguata differenziazione dell'offerta.

Perciò, dal punto di vista dell'impresa, è possibile identificare una "qualità commerciale" del prodotto, che può essere definita come "l'insieme delle proprietà e delle caratteristiche tangibili e intangibili di un prodotto (compresi i servizi in esso incorporati o ad esso aggiunti) che consentono di soddisfare i bisogni, le esigenze e i gusti del fruitore (sia esso cliente finale ed intermedio) e a fronte della quale tale fruitore paga un prezzo per il suo acquisto". Tale qualità descrive quindi il posizionamento competitivo di un prodotto - e dunque dell'impresa che lo produce - in uno specifico contesto di mercato.

Estremizzando il ragionamento, per ciascuna combinazione tra un bene, i servizi associati, i canali di vendita, il prezzo e, soprattutto, il segmento di consumo coinvolto esiste una "qualità commerciale" differente. Lo stesso prodotto, infatti, può essere differenziato attraverso interventi sull'immagine e il confezionamento che danno vita ad altrettanti singoli prodotti. Allo stesso modo lo stesso bene può essere oggetto di specifiche politiche commerciali e/o di marketing (prezzo, immagine, promozione, pubblicità, canali, ecc.) che danno vita a differenti qualità commerciali, nella prospettiva di raggiungere nella maniera più appropriata ed incisiva le diverse fasce di consumo, le quali potranno in questa maniera soddisfare i propri bisogni dai più semplici (semplicemente *musts*), a quelli maggiormente strutturati e complessi (combinazioni di *wants*).

Ma la natura polivalente della qualità e l'intangibilità (*credence*-fiducia) degli attributi associati alle nuove qualità richieste e proposte, pongono il tema delle adeguate garanzie e quindi dei linguaggi e delle regole cui fare riferimento per comunicare la differenziazione.



Nel caso di “modelli di qualità” generalizzabili o di potenziale larga diffusione è possibile, infatti, prevedere l'intervento del soggetto pubblico stesso in fase di identificazione dei caratteri qualificanti. È questo il caso ad esempio delle produzioni biologiche o dei prodotti tipici in cui il legislatore europeo è intervenuto definendo indirizzi e percorsi, ponendo di fatto le basi per attivare politiche di settore a sostegno di questi specifici comparti o per costruire percorsi di comunicazione al consumatore dedicati (ad esempio tramite meccanismi di pubblicità istituzionale) e di tutela (contraffazioni, frodi, imitazioni, ecc.) sia in ambito locale/nazionale, che soprattutto in ambito internazionale.

Ma, dall'altro, il ruolo di fiduciario/garante può essere adeguatamente svolto anche dalle imprese stesse, dalle loro associazioni o da organismi specifici, anche tramite sistemi la cui verifica è affidata a soggetti terzi secondo schemi codificati e condivisi (ad esempio certificazione). In questo caso lo sforzo di comunicazione (etichetta, pubblicità) e di tutela ricade sulle singole imprese.

## **2 QUALITÀ E SISTEMA AGROALIMENTARE ITALIANO**

### **2.1 Dalla qualità commerciale alla qualità codificata**

L'impresa, il soggetto chiave su cui si impernia l'attività di studio del rapporto, costruisce sulla qualità commerciale le proprie strategie di posizionamento nel mercato. Questa qualità, come visto, è costruita sulle modalità di interazione tra produttore, distributore e consumatore abbracciando il concetto di qualità applicato al prodotto nella sua accezione più ampia (bene + servizio).

La marca – sia essa industriale che commerciale – rappresenta oltre che uno degli strumenti della qualità (notorietà, reputazione dell'azienda di produzione o distribuzione, valori di status e di riconoscibilità sociale) il contenitore per altri attributi di qualità.

È questo il caso, ad esempio, di grandi imprese industriali che producono anche prodotti DOP/IGP, che segmentano la loro offerta con linee biologiche o che garantiscono che nel ciclo produttivo non siano impiegati organismi geneticamente modificati, oppure di alcune catene della grande distribuzione che con i loro prodotti a marchio veicolano un "mix" di qualità, come il biologico, il tipico e l'etico.

Quando però si voglia affrontare il concetto di qualità in una prospettiva che abbandona la logica di impresa per una prospettiva macroeconomica e di sistema, occorre fare riferimento ad un ambito più circoscritto rispetto a quello della qualità commerciale, prendendo in considerazione le sole caratteristiche tangibili e generalizzabili del prodotto. Si tratta di quelle caratteristiche o di quegli attributi del bene alimentare che possono essere definiti e codificati da una norma giuridica, una norma tecnica, da un disciplinare o in un capitolato di produzione e o distribuzione.

Secondo questo approccio è pertanto identificabile un concetto di *qualità codificata*, nella quale i differenti attributi di qualità possono essere ricondotti a due grandi categorie:

1. *qualità normata*: che si rifà a norme giuridiche vigenti o a norme tecniche riconosciute e ampiamente diffuse. Si tratta in questo caso della qualità definita dall'Unione Europea tramite i regolamenti sulle produzioni biologiche (Regg. CE 2092/91 e 1804/99), sulle denominazioni di origine (Regg. CE 2081/92, 2082/92, 1493/99) o delle norme tecniche UNI, che certificano per i sistemi di gestione della qualità delle imprese (ISO 9000) o per i sistemi di gestione ambientali (ISO 14001). Questi modelli, oltre ad essere normati, sono assoggettati ad un atto attraverso il quale una terza parte indipendente dall'impresa controlla che un determinato prodotto sia conforme a specifici requisiti e ne garantisce la rispondenza.
2. *qualità dichiarata*: riconducibile a prodotti realizzati secondo processi e modalità dichiarati e riconoscibili (solo materie prime italiane, capitolati restrittivi, ogm-free, tracciabilità, disciplinare marchio collettivo o marca del distributore, etico) e, quindi, verificabili. In questo caso lo stesso produttore si fa garante e fiduciario della qualità dichiarata, mentre il ricorso ad una terza parte indipendente con funzioni di controllo e certificazione può rappresentare un ulteriore rafforzamento di quanto autodichiarato. In quest'ultimo caso gli schemi di riferimento sono quelli della certificazione volontaria di prodotto, che coinvolgono diversi tipi di prodotto e specifiche modalità di produzione (l'ortofrutta con schema EUREPGAP per le buone pratiche agricole, soia e mais "ogm-free", carni ottenute tramite alimentazione del bestiame controllata, ecc.), e della certificazione di filiera (ortofrutta, carne bovina e latte), secondo criteri di rintracciabilità che fanno riferimento alla norma UNI 10939.

Questo approccio appare maggiormente utile ad investigare l'attuale sviluppo dei diversi modelli di qualità nel sistema agroalimentare italiano, consentendo di tracciarne la dimensione economica, di analizzarne i trend di crescita, di identificarne le aree di criticità e gli ostacoli allo sviluppo e, da ultimo, permettendo di formulare ipotesi di intervento di carattere sistemico.

## 2.2 La qualità codificata nell'agroalimentare italiano

Il sistema agroalimentare italiano rappresenta una realtà di punta a livello europeo. Nel 2001 in termini di valore aggiunto, l'agricoltura con circa 31 miliardi di euro è seconda solo alla Francia, mentre l'industria alimentare nazionale supera i 23 miliardi di euro e si colloca, accanto a Francia, Germania e Regno Unito, ai massimi vertici comunitari, mentre il commercio e la distribuzione raggiungono i 63,5 miliardi di euro.

In questo scenario, sulla base delle indicazioni provenienti dal mondo del consumo e nell'ambito del contesto normativo, operano le imprese, molte delle quali hanno oggi avviato percorsi di qualità evidenziabili nei seguenti segmenti.

Il biologico rappresenta oggi un comparto in forte espansione. Le superfici nel corso degli ultimi 5 anni sono cresciute di oltre 400 volte, raggiungendo nel 2001 - con oltre 1.180.000 ha - circa l'8% dal totale della SAU italiana e coinvolgendo oltre 57.000 aziende agricole e 4.300 imprese della trasformazione. Le produzioni biologiche hanno una forte incidenza nel Sud Italia (quasi 780.000 ha e oltre 40.000 operatori), mentre la trasformazione è localizzata in prevalenza al Nord (2.100 imprese). Nel 2000 il consumo di prodotti biologici ha raggiunto in Italia il valore di circa 1 miliardo di euro, pari a poco meno dell'1% dei consumi alimentari totali (109 miliardi di euro).

Le produzioni tipiche (DOP/IGP) rappresentano un elemento di punta del nostro agroalimentare. Dopo la Francia (131 denominazioni di origine comunitaria), infatti l'Italia con 121 prodotti rappresenta il principale bacino di "tipicità" europeo, seguita a distanza da Grecia e Portogallo (81 e 88 DOP/IGP). Sebbene in termini di numero di denominazioni formaggi, salumi e carni preparate, ortofrutticoli e oli di oliva sostanzialmente si equivalgano, i soli formaggi e salumi realizzano il 96% della produzione e il 97% del valore al consumo, che ha raggiunto nel 2001 i 7.385 milioni di euro (circa il 7% del totale nazionale). Il maggiore contributo è legato ai formaggi Grana Padano e Parmigiano Reggiano e dal Prosciutto di Parma, il cui valore al consumo oscilla intorno ai 1.400 milioni di euro.

Complessivamente il sistema tipico coinvolge circa 97.000 imprese agricole e 3.400 imprese della trasformazione.

Nel settore agroalimentare la certificazione di qualità in termini di gestione e controllo dei processi produttivi ha avuto fino ad oggi minore importanza rispetto ad altri settori produttivi, sebbene sia stata caratterizzata negli ultimi anni da un progressiva crescita.

In riferimento alle norme tecniche ISO risultano, infatti, certificati ISO 9000 (sistemi di gestione della qualità) e ISO 14001 (sistemi di gestione ambientali) al 31/12/2001 190 siti per l'agricoltura, la caccia e la pesca e 2.366 per l'industria alimentare, pari rispettivamente al 0,36% ed al 4,5% del totale dei siti certificati in Italia (53.153).

In particolare, accanto a questa mappatura della diffusione dei modelli di qualità normata - per i quali si è fatto ricorso a fonti statistiche ufficiali o ad elaborazioni originali - lo sviluppo dell'analisi quantitativa relativa alla qualità dichiarata ed in generale la raccolta di informazioni qualitative e quantitative sulle variabili chiave della qualità codificata sono state affidate ad un'indagine diretta realizzata da Nomisma per Indicod, che ha coinvolto un campione rappresentativo delle imprese alimentari e della distribuzione italiana.<sup>1</sup>

L'indagine campionaria ha permesso, perciò, di ampliare il campo di indagine all'intero concetto di qualità codificata, analizzando l'adozione dei differenti modelli di qualità (normati e dichiarati) da parte delle imprese industriali dell'alimentare italiano e stimandone l'attuale dimensione di mercato (tab. 1).

Facendo riferimento ai modelli di qualità normata, con circa 10 miliardi di euro di fatturato nel 2002, i sistemi di gestione della qualità - la certificazione ISO 9000 - presentano le maggiori dimensioni di mercato. Di dimensioni ancora molto contenute appare invece la quota delle aziende che vantano una certificazione ISO14001 (sistemi di gestione ambientali), pari a poco più di 200 milioni di euro.

---

<sup>1</sup> L'indagine, realizzata nell'autunno del 2002, si è rivolta alle oltre 12.000 imprese alimentari - industriali e distributive - aderenti ad Indicod ed ha fatto registrare una *redemption* pari a circa il 7%. Il campione ottenuto è composto complessivamente da 861 imprese industriali e 30 imprese distributive. In particolare le imprese industriali del campione esprimono un fatturato aggregato pari al 15% del fatturato totale dell'industria alimentare italiana nel 2002 ed il campione delle imprese distributive, sebbene sia più contenuto, raccoglie al suo interno 13 tra i principali gruppi distributivi italiani ed è rappresentativo di oltre 7.000 punti vendita della grande distribuzione.

Di estremo interesse appaiono, inoltre, le produzioni a denominazione di origine (DOC, DOCG e IGT per il vino e DOP e IGP per gli altri prodotti) che hanno avuto un notevole sviluppo nell'ultimo decennio e possono vantare un fatturato aggregato pari a oltre 7,5 miliardi di euro. Più contenuta appare, invece, la dimensione di mercato dei prodotti biologici, che pure sembrano usciti dall'originaria connotazione di nicchia e possono oggi contare su un fatturato complessivo vicino a 1,5 miliardi di euro, di cui parte destinato al consumo interno e parte diretto ai mercati esteri.

**Tabella 1 - Qualità codificata e agroalimentare italiano: adozione dei diversi modelli nelle imprese industriali (2002)**

MODELLI DI QUALITÀ CODIFICATA	FATTURATO 2002 (mio €)
<b>Qualità normata</b>	
ISO 9000	9.972
ISO 14001	224
Denominazioni di origine	7.564
Biologico	1.484
<b>Qualità dichiarata</b>	
Tracciabilità	14.808
Approvvigionamento capitolati di acquisto più restrittivi	11.639
Solo materie prime italiane	10.977
Prodotti OGM Free	10.740
Adesione a disciplinari dei distributori per prodotti a marchio	5.858
Adesione a disciplinari di marchio collettivo	5.554
Prodotti etici	3.332

Fonte: elaborazioni Nomisma

Relativamente alla qualità dichiarata assume, invece, particolare rilevanza la tracciabilità di prodotto che, almeno nelle percezioni delle imprese, può vantare un fatturato aggregato che sfiora i 15 miliardi di euro. Valori superiori ai 10 miliardi sono relativi alle produzioni contraddistinte da capitolati di approvvigionamento restrittivi, dall'esclusiva provenienza

italiana della materia prima, dall'assenza di organismi geneticamente modificati.

Tra i 5 e i 6 miliardi di euro si collocano invece le produzioni che aderiscono a disciplinari di marchi commerciali delle catene distributive ed a disciplinari di marchio collettivo. Di dimensioni più contenute, ma comunque rilevanti appaiono, infine, i prodotti contraddistinti dall'osservanza di precisi valori etici, il cui fatturato aggregato supera i 3 miliardi di euro.

Nella lettura di tali stime è comunque necessaria una considerazione di tipo metodologico. Per le azioni che identificano la "qualità normata" esiste un riscontro immediato nel rispetto delle indicazioni normative relative o nella certificazione; è presumibile, pertanto, che il campione di imprese abbia risposto in maniera significativamente corretta (si pensi ad esempio all'adozione di sistemi ISO 9000, alle produzioni a tipicità tutelata, quelle biologiche). Viceversa per le altre produzioni caratterizzate da modelli di qualità dichiarata, la mancanza di una definizione univoca o sufficientemente consolidata circa il preciso significato di alcune delle alternative proposte ha probabilmente condizionato le risposte delle imprese e la dimensione di alcune stime.

Si possono spiegare pertanto i dati decisamente robusti relativi alla tracciabilità di prodotto e alle produzioni Ogm Free, o al contrario, il valore più contenuto di quanto era presumibile attendersi per i prodotti provenienti da sole materie prime italiane. In questi casi, piuttosto che leggere il valore in maniera puntuale, appare più corretto considerare le stime come indicative della percezione delle imprese, della loro sensibilità e del loro indirizzo strategico.

Occorre inoltre ricordare che le produzioni appartenenti sia al primo che al secondo gruppo non sono immediatamente sommabili ma piuttosto sono ampiamente sovrapponibili (i prodotti biologici e quelli a denominazione di origine sono anche prodotti tracciati, i prodotti DOP provengono da sole materie prime italiane, e così via). In senso aggregato è possibile comunque stimare che le produzioni a qualità codificata (normata e dichiarata) esprimono un livello di fatturato complessivo stimabile in circa 30 miliardi di euro, pari a poco meno di un terzo del fatturato dell'intera industria alimentare italiana. Si evidenzia quindi come il sistema industriale italiano disponga oggi di un significativo *bacino di qualità*.

Più a valle la realtà della distribuzione<sup>2</sup> sembra seguire con una certa simmetria le indicazioni delle imprese industriali, sebbene per taluni modelli di qualità essa rappresenti l'elemento trainante piuttosto che il semplice veicolo di una proposta di qualità al consumatore finale. Ciò emerge in particolare nel caso dei prodotti biologici, che rappresentano una componente essenziale della gamma di offerta della GDO.

### **2.3 Le potenzialità di sviluppo della qualità codificata**

L'indagine realizzata ha permesso inoltre di verificare le intenzioni di sviluppo delle imprese industriali relativamente ai differenti modelli di qualità codificata. Le imprese hanno, infatti, indicato le loro intenzioni di adozione dei diversi modelli di qualità nell'orizzonte temporale 2003-2005, esplicitando anche i relativi obiettivi di fatturato (tab. 2).

Appare immediatamente evidente come le imprese abbiano colto l'importanza di qualificare e differenziare la propria offerta commerciale con elementi tangibili e verificabili dal consumatore. Tutti i modelli analizzati mostrano, infatti, nelle intenzioni delle imprese tassi di crescita a due cifre e in alcuni casi propongono ipotesi di sviluppo addirittura eclatanti. È questo soprattutto il caso di quei modelli che attualmente presentano la minore diffusione, per i quali alla importante crescita in termini relativi corrisponde una espansione in valore assoluto comunque paragonabile a quella di altre politiche che presentano oggi un maggiore grado di adozione.

Fra le politiche di qualità normata, appaiono, infatti, caratterizzate da maggiori potenziali tassi di crescita quelle che stanno vivendo oggi la fase di introduzione nel mercato (come ad esempio la certificazione ISO 14001) o quelle che stanno uscendo dalla originaria condizione di nicchia e cominciano ad attrarre le imprese di maggiori dimensione (come il biologico). Ma il maggiore probabile sviluppo in valore assoluto spetta ancora ai modelli più diffusi: le produzioni a denominazione di origine

---

<sup>2</sup> Nel caso della distribuzione la minore estensione del campione non ha consentito di effettuare proiezioni all'universo dei dati dell'indagine campionaria, per cui le indicazioni proposte sono circoscritte a tale ambito pur essendo indicative delle dinamiche che caratterizzano questa importante fase della filiera agroalimentare.



crescono di circa il 60% (in particolare i prodotti DOP e IGP, incrementi meno consistenti riguardano invece il vino), con una quota di fatturato aggiuntivo di oltre 4.500 milioni di euro, mentre la certificazione ISO 9000 cresce del 55% e cioè di oltre 5.500 milioni di euro.

**Tabella 2 – Qualità codificata e agroalimentare italiano: intenzioni di sviluppo delle imprese industriali al 2005**

MODELLI DI QUALITÀ CODIFICATA	FATTURATO 2002 (mio €)	FATTURATO 2005 (mio €)	VARIAZIONE %
<b>Qualità normata</b>			
ISO 9000	9.972	15.469	55,1%
ISO 14001	224	3.126	1296,5%
Denominazioni di origine	7.564	12.094	59,9%
Biologico	1.484	3.705	149,6%
<b>Qualità dichiarata</b>			
Tracciabilità	14.808	24.965	68,6%
Approvvigionamento capitolati di acquisto più restrittivi	11.639	16.667	43,2%
Solo materie prime italiane	10.977	12.750	16,2%
Prodotti OGM Free	10.740	12.046	12,2%
Adesione a disciplinari dei distributori per prodotti a marchio	5.858	7.848	34,0%
Adesione a disciplinari di marchio collettivo	5.554	9.267	66,9%
Prodotti etici	3.332	7.815	134,5%

Fonte: elaborazioni Nomisma

In riferimento ai modelli della qualità dichiarata, accanto all'etico che segue dinamiche simili a quelle viste per i sistemi di gestione ambientale e il biologico, spicca il consolidamento del ruolo della tracciabilità (+69%) che con un'ulteriore crescita potenziale di oltre 10.000 euro di fatturato raggiungerebbe un tasso di diffusione di circa il 25% nel complessivo agroalimentare nazionale, il valore più elevato fra i diversi modelli di qualità codificata considerati.

In consolidamento appare anche il peso dell'adesione a disciplinari di marchio collettivo (+67%), l'approvvigionamento secondo capitolati di

acquisto più restrittivi (+43%) e dell'adesione a disciplinari dei distributori per prodotti a marchio commerciale (+34%), mentre all'opposto meno robuste appaiono le scelte riferite alle produzioni da sole materie prime italiane (+16%) e per i prodotti OGM free (12%) che sembrano invece aver esaurito, almeno in parte, la propria spinta propulsiva.

In generale, si profila quindi uno scenario in cui le imprese intendono adottare specifiche politiche di qualità secondo articolazioni e intensità anche molto differenti ma tutte contraddistinte da importanti ritmi di sviluppo. Ma occorre anche in questo caso sottolineare le cautele con cui tali stime vanno lette. Oltre a quanto già evidenziato nelle pagine precedenti, occorre qui ribadire che le intenzioni espresse dalle imprese non individuano immediatamente una stima di mercato, ma piuttosto definiscono indirizzi e priorità delle imprese e non necessariamente l'impatto legato alla loro effettiva implementazione.

La lettura dei dati relativi alle imprese distributive mostra andamenti analoghi: un forte interessamento alla tracciabilità, al biologico, alle denominazioni di origine, ma meno marcato per i sistemi di certificazione.

Appare comunque importante sottolineare un dato: le politiche per la qualità che le imprese sembrano privilegiare per il loro successo richiedono il confronto con una dimensione sistemica ulteriore rispetto a quella meramente aziendale. Sia che si tratti di aggregazione orizzontale tra imprese (marchi collettivi, denominazioni di origine), di partnership verticali (marchi commerciali) che di accordi di filiera sui specifici modelli produttivi (OGM free, materie prime italiane, tracciabilità) le imprese saranno obbligate a relazionarsi ben al di là dei rapporti mercantili e a sviluppare linguaggi, abilità e una nuova cultura in una prospettiva ad ampio raggio.

## 3 QUALITÀ E COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE

### 3.1 I costi della qualità

La qualità rappresenta quindi una formidabile leva competitiva per perseguire strategie di differenziazione. Naturalmente, tali politiche richiedono investimenti e costi di produzione ulteriori rispetto a produzioni che non presentano tali caratteristiche distintive.

Realizzare prodotti dal contenuto qualitativo superiore implica, infatti, necessariamente:

- a) una maggior attenzione agli attributi intrinseci degli input utilizzati;
- b) la necessità di controllare i processi aziendali interni e migliorare le relazioni e l'integrazione con gli altri soggetti della filiera produttiva;
- c) in alcuni casi, l'ottenimento di minori economie di scala e curve di esperienza.

Ancora, il percorso di qualità comporta il dover sostenere maggiori costi:

- 1 - *di adeguamento*, in occasione dell'introduzione delle particolari misure adottate;
- 2 - *di mantenimento*, con l'obiettivo di rendere sostenibile nel tempo il vantaggio competitivo;
- 3 - *di controllo*, al fine di garantire standard qualitativi uniformi nel tempo e mantenere la *promessa di qualità* nei confronti dei propri clienti/consumatori.

A fronte di tale aggravio di costi, il vantaggio di differenziazione che ne deriva – se tali politiche sono gestite adeguatamente – consente di spuntare sul mercato un maggiore prezzo di vendita. La differenziazione di prodotto, infatti, nella misura in cui incontra gli interessi del mercato e crea valore per i clienti/consumatori, li induce a pagare un prezzo superiore in cambio del reale soddisfacimento di particolari bisogni.

L'indagine realizzata ha inteso misurare empiricamente proprio tale *trade off* tra maggiori costi e disponibilità del consumatore a pagare per prodotti che soddisfino maggiormente i propri bisogni e le relative aspettative.

La rilevazione diretta sulle imprese industriali ha permesso, infatti, di misurare per ciascun attributo di qualità l'incremento dei costi rispetto ad un prodotto "convenzionale" (Tab. 3).

**Tabella 3 – Incrementi percentuali dei costi aziendali in imprese industriali per l'implementazione delle differenti politiche di qualità codificata**

MODELLI DI QUALITÀ CODIFICATA	INCREMENTI % DEI COSTI
<b>Qualità normata</b>	
ISO 9000	4,2
ISO 14001	4,2
Denominazioni di origine	8,9
Biologico	21,3
<b>Qualità dichiarata</b>	
Tracciabilità	6,6
Solo materie prime italiane	12,7
Prodotti OGM Free	7,8
Marca Commerciale	5,6
Adesione a disciplinari di qualità dei distributori	6,5
Adesione a disciplinari di marchio collettivo	3,6

Fonte: elaborazioni Nomisma

Le produzioni biologiche e l'utilizzo di sole materie prime italiane risultano le politiche per la qualità in assoluto più onerose, con aumenti percentuali dei costi aziendali del 21,3% nel primo caso e di circa il 12,7% nel secondo. Seguono nell'ordine le produzioni a tipicità tutelata (8,9%), quelle OGM Free (7,8%), la tracciabilità (6,6%), l'adesione a disciplinari di qualità dei distributori (6,5%) e le produzioni a marchio dei distributori (5,6%), mentre minore è l'impegno in termini di costi legato alle certificazioni ISO (4,2%) e l'adesione a marchi collettivi (3,6%).

Una prima considerazione porta a suddividere le scelte per la qualità in almeno due macro-aggregati relativi a:

- decisioni attinenti ai prodotti: ci si riferisce alle produzioni biologiche, a quelle tipiche a denominazione tutelata e OGM Free nonché all'utilizzo di sole materie prime italiane;
- decisioni di natura organizzativa e/o produttivo-commerciale: ci si riferisce in questo caso alle misure di tracciabilità, alla certificazione di qualità o alle certificazioni ambientali.

Partendo da questa suddivisione si registra una situazione in cui i maggiori incrementi di costo si verificano nelle scelte di qualità che riguardano più da vicino le caratteristiche del prodotto, mentre alle decisioni che attengono aspetti più marcatamente organizzativi e di processo sono associati aumenti di costo più contenuti; questa considerazione assume una connotazione omogenea all'interno del campione e in generale esula da caratterizzazioni di tipo dimensionale e geografico.

Queste variabili hanno però una significativa incidenza se valutate singolarmente. Le imprese di dimensioni medie e grandi presentano un aggravio di costi mediamente più contenuto rispetto alle imprese più piccole (Tab. 4). Anzi, sembra quasi sussistere una correlazione tra dimensione d'impresa e costi della qualità che premia la variabile dimensionale, in grado probabilmente di garantire economie di scala e capacità manageriali e organizzative, che consentono di implementare tali politiche con minori costi. Tale condizione si pone però con accenti diversi per le differenti politiche della qualità e riguarda in maniera più incisiva alcune azioni rispetto ad altre. Le produzioni biologiche, ad esempio, presentano differenziali assolutamente limitati e, anzi, presentano un lieve vantaggio delle imprese di piccole dimensioni rispetto a quelle di dimensioni medie. Al contrario, i divari più ampi riguardano i prodotti delle filiere qualità della distribuzione, le denominazioni tutelate e la tracciabilità.

Peraltro, una parte di tali differenze vanno ricondotte non solo alla differente dimensione delle imprese ma probabilmente anche alla differente composizione merceologica delle imprese delle diverse classi dimensionali.

**Tabella 4 - Incrementi percentuali dei costi aziendali per dimensione aziendale**

MODELLI DI QUALITÀ CODIFICATA	INCREMENTO % DEI COSTI PER DIMENSIONE AZIENDALE (numero di addetti)			
	3 - 50 (piccola)	50 - 250 (media)	oltre 250 (grande)	Totale
<b>Qualità normata*</b>				
Iso 9000	4,4	3,6	1,9	<b>4,2</b>
Denominazioni di origine	9,1	8,4	5,1	<b>8,9</b>
Biologico	21,0	22,7	20,9	<b>21,3</b>
<b>Qualità dichiarata</b>				
Tracciabilità	6,9	5,8	3,3	<b>6,6</b>
Solo materie prime italiane	12,9	11,9	10,2	<b>12,7</b>
OGM free	8,2	7,5	4,4	<b>7,8</b>
Marca Commerciale	6,0	4,4	3,4	<b>5,6</b>
Adesione a disciplinari di qualità dei distributori	7,0	4,9	2,6	<b>6,5</b>
Adesione a disciplinari di marchio collettivo	3,8	2,6	2,2	<b>3,6</b>

\* ISO14001: non disponibile per ridotta numerosità delle indicazioni

Fonte: elaborazioni Nomisma

Dal punto di vista geografico, inoltre, il Nord risulta l'area più competitiva del paese, facendo registrare incrementi di costo in generale più contenuti rispetto alle altre aree del paese (Tab. 5). Le imprese del Centro risultano sensibilmente più competitive unicamente nell'adozione delle certificazioni di qualità Iso 9000, nel rispetto dei capitolati produttivi dei distributori e nelle produzioni OGM Free; il Sud appare invece l'area del paese in cui "fare qualità" risulta generalmente più costoso.

Sembra emergere, quindi, una lettura trasversale dove pur nell'ambito di forti differenze tra comparti diversi emerge con forza ancora una volta come le imprese più grandi e dunque più strutturate e quelle inserite nei contesti più dinamici del paese sembrano in grado di implementare più rapidamente e in maniera meno onerosa tali politiche di qualità.

**Tabella 5 - Incrementi percentuali dei costi aziendali per area geografica**

MODELLI DI QUALITÀ CODIFICATA	INCREMENTO % DEI COSTI PER AREA GEOGRAFICA			
	Nord	Centro	Sud e isole	Totale
<b>Qualità normata</b>				
Iso 9000	3,9	4,0	4,9	<b>4,2</b>
Denominazioni di origine	8,4	9,1	9,7	<b>8,9</b>
Biologico	20,0	23,5	22,3	<b>21,3</b>
<b>Qualità dichiarata</b>				
Tracciabilità	6,3	7,0	7,0	<b>6,6</b>
Solo materie prime italiane	11,5	13,7	13,7	<b>12,7</b>
OGM free	7,5	7,6	8,6	<b>7,8</b>
Marca Commerciale	5,2	5,9	6,3	<b>5,6</b>
Adesione a disciplinari di qualità dei distributori	6,1	6,5	7,4	<b>6,5</b>
Adesione a disciplinari di marchio collettivo	3,5	3,3	4,0	<b>3,6</b>

\* ISO14001: non disponibile per ridotta numerosità delle indicazioni

Fonte: elaborazioni Nomisma

### 3.2 La qualità rende?

L'indagine realizzata ha permesso di appurare, com'era lecito attendersi, che le politiche di qualità presentano un onere aggiuntivo per le imprese. Per verificare l'impatto di tale maggiore onerosità sulla competitività delle imprese e soprattutto per analizzare la sostenibilità dei correlati maggiori costi sul mercato è utile un confronto con la disponibilità del consumatore a pagare per poter fruire di prodotti caratterizzati da tali attributi differenziali, investendo quote aggiuntive del proprio reddito.

La competitività d'impresa va misurata, infatti, non solo sul costo di produzione, ma sul differenziale tra maggiori costi e maggiore valore aggiunto che le politiche di qualità implementate permettono di guadagnare sul mercato.

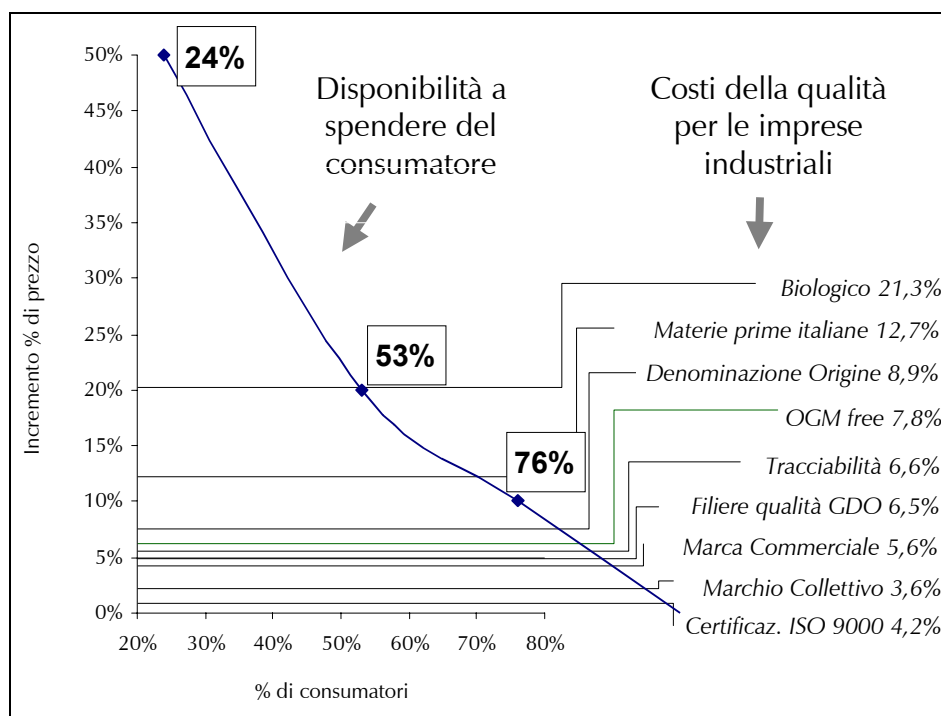
In questo senso, il "Barometro Consumatori" realizzato da Eurisko per conto di Indicod, ha permesso di misurare la disponibilità del consumatore a

pagare un prezzo più elevato per prodotti sicuri e di qualità, discriminando anche fra le differenti politiche di qualità.

Incrociando tali dati di potenziale di acquisto e le indicazioni relative ai maggiori costi necessari a produrre prodotti di qualità forniti dalle imprese industriali è facile cogliere gli ampi spazi di mercato ancora disponibili per l'affermazione di politiche di tale natura.

I dati riportati nella figura 4 danno ragione di tale affermazione. In particolare, il 76% dei consumatori è disposto a pagare un differenziale di prezzo pari al 10%, il 53% è disposto a sostenere un incremento del 20% e il 24% appare addirittura pronto a pagare un prezzo fino al 50% superiore a quello di un prodotto tradizionale.

**Figura 4 - Disponibilità a pagare del consumatore e maggiori costi aziendali per l'implementazione di politiche di qualità**



Fonte: elaborazioni Nomisma su dati Eurisko-Nomisma

Il confronto tra tali dati e quelli relativi alla maggiore onerosità dei prodotti di qualità superiore permette di affermare che tutte le politiche di qualità prese in considerazione (anche le più costose da adottare) possono contare



su un mercato potenziale pari almeno alla metà dei consumatori italiani e, anzi, per la maggioranza di queste addirittura sui tre quarti del mercato interno.

Peraltro, se come è lecito supporre, le stesse caratteristiche del consumatore finale sono presenti anche su gli altri mercati nazionali, è facile intuire come le produzioni di qualità possano considerarsi un'opportunità per l'intero sistema agroalimentare italiano e non solo uno spazio competitivo per un ristretto gruppo di imprese.

Se la valutazione effettuata consente pertanto di esprimere giudizi positivi sui singoli attributi della qualità codificata analizzati e sul potenziale dell'offerta di qualità del sistema agroalimentare nazionale, il confronto diretto con il mercato rappresenta la sfida competitiva delle singole imprese.

La disponibilità a pagare del consumatore è, infatti, legata alla sua particolare percezione di una qualità. L'abilità delle imprese risiede dunque proprio nella capacità di combinare le differenti politiche della qualità in un'offerta originale e adeguata ai bisogni del consumatore determinando una "qualità commerciale" superiore a quella dei concorrenti e spuntando dunque prezzi o quote di mercato più alte. Il successo d'impresa rimane però legato alla capacità di interpretare in maniera originale i bisogni del consumatore e di darvi risposta sul mercato con una combinazione specifica di attributi di qualità del prodotto.

### **3.3 I vincoli all'adozione di politiche per la qualità**

Le analisi sin qui riassunte fanno emergere con forza un elemento di grande evidenza. È presente sul mercato una domanda crescente di prodotti di qualità e le imprese italiane sembrano aver colto come tale potenziale possa essere una formidabile occasione di sviluppo del settore e di innalzamento dei margini di impresa.

Esistono però vincoli e criticità che ostacolano, da un lato, la piena diffusione di tali politiche nel sistema produttivo e, dall'altro, la corretta comprensione da parte del consumatore degli investimenti che l'avvio di tali percorsi richiede al mondo produttivo. L'indagine realizzata, pertanto, ha

cercato di analizzare in dettaglio tali vincoli e di comprendere meglio lo scenario in cui le imprese si muovono.

Le indicazioni fornite dal campione delle imprese dell'industria alimentare e quelle del campione della distribuzione presentano in questo caso alcune differenze evidenti (Tab. 6).

**Tabella 6 - Principali vincoli per l'adozione di sistemi di qualità in imprese industriali e della distribuzione\***

VINCOLI	INDUSTRIA	DISTRIBUZIONE
Costo materie prime	39,5	23,1
Reperimento materie prime	51,4	30,8
Costo/Complessità delle certificazioni	49,6	61,5
Costo adeguamenti organizzativi	51,8	61,6
Comunicare al consumatore la qualità	56,7	30,8
Il consumatore non paga la qualità	42,1	30,8
Raccordo con la filiera	47,6	77,0

\*Percentuale di imprese del campione che ha indicato come critico il vincolo proposto

Fonte: elaborazioni Nomisma

Per le prime la difficoltà di comunicare al consumatore la qualità del prodotto rappresenta il vincolo maggiormente avvertito. Come è stato sottolineato precedentemente, la qualità, per essere pagata, deve essere percepita dal consumatore finale e quindi deve essere necessariamente comunicata. La ricomposizione del gap tra qualità intrinseca del prodotto – e dunque i suoi maggiori costi – e percezione dal consumatore appare l'ostacolo più difficile da superare per le imprese intervistate, soprattutto quando le dimensioni sono piccole e quindi mancano i mezzi finanziari necessari, le specifiche competenze di marketing e le figure professionali dedicate alla comunicazione. Viceversa sembra meno critico il riconoscimento di un *plus* di prezzo quando il consumatore riesce a identificare il contenuto qualitativo superiore del prodotto acquistato. Nel caso delle imprese della distribuzione invece – probabilmente per il rapporto più diretto con il fruitore finale dei prodotti alimentari – queste criticità non sono affatto prioritarie nella valutazione complessiva.

L'anello finale della filiera agroalimentare identifica, infatti, nel raccordo di filiera il nodo maggiore all'adozione di modelli di qualità, elemento più

sfumato nel condizionare i comportamenti delle imprese industriali, che identificano invece soprattutto nella fase a monte (reperimento e costo della materia prima) un punto critico del sistema.

In entrambi i casi, infine, gli adeguamenti organizzativi necessari e il costo e la complessità delle certificazioni rappresentano comunque aspetti problematici nell'implementazione di politiche di qualità.

L'indagine ha permesso, inoltre, di indagare la percezione delle imprese sulle fasi ed i processi della filiera che risultano maggiormente critici per la qualità e sicurezza delle produzioni (Tab. 7). In questo senso vi è stretta concordanza fra le indicazioni provenienti dalle due tipologie di impresa, che identificano in maniera quasi unanime nell'approvvigionamento delle materie prime la fase più debole, seguita ad una certa distanza dalla preparazione e lavorazione dei prodotti. Una rilevanza minore assumono poi la gestione dei prodotti nei punti di vendita, lo stoccaggio dei prodotti, il loro confezionamento e il trasporto.

**Tabella 7 - Fasi della filiera di particolare criticità per la qualità e la sicurezza dei prodotti in imprese industriali e della distribuzione\***

<b>FASI CRITICHE</b>	<b>INDUSTRIA</b>	<b>DISTRIBUZIONE</b>
Approvvigionamento materie prime	82,9	92,3
Preparazione/lavorazione	76,3	61,6
Confezionamento	64,8	30,8
Stoccaggio e conservazione	61,2	46,2
Trasporto	52,7	46,2
Gestione nel punto vendita	63,9	38,5

\*Percentuale di imprese del campione che ha indicato come critica la fase proposta

*Fonte: elaborazioni Nomisma*

La decisa concentrazione verso i primi due *item* dimostra in particolare come la qualità e la sicurezza delle produzioni dipendano sia da elementi interni relativi al controllo ed al presidio dei processi produttivi, ma ancor di più dalla qualità delle materie prime utilizzate, dunque, in maniera indiretta, dalla qualità dei rapporti di fornitura che le imprese detengono con gli altri soggetti operanti a monte della filiera. I processi di creazione di valore assumono quindi una caratterizzazione allargata che si amplia oltre la sfera

di controllo dell'impresa e coinvolge relazioni di sistema tra tutti gli operatori della catena del valore del prodotto.

### **3.4 Principali difficoltà nell'adozione di sistemi di tracciabilità**

L'indagine sulle imprese ha affrontato, da ultimo, il tema dei sistemi di tracciabilità, la cui adozione è stata resa obbligatoria dal 2005 dalla nuova disciplina comunitaria e rappresenta dunque il più immediato banco di prova sul quale il sistema agroalimentare italiano potrà sperimentare la sua capacità di adeguamento e di trasformazione.

L'introduzione di un sistema di tracciabilità risponde principalmente a tre obiettivi peculiari:

1 - garantire la sicurezza alimentare attraverso l'identificazione di tutte le aziende della filiera che hanno partecipato alla produzione di ogni porzione o confezione di prodotto; in tale modo risulta possibile effettuare la *tracciabilità delle responsabilità* dei soggetti operanti in tutte le fasi del processo produttivo.

2 - Rendere più trasparenti i processi al fine di migliorare il flusso di informazioni nei confronti di clienti finali e dunque tutelarli circa la salubrità dei prodotti che consumano; al riguardo i sistemi di tracciabilità rispondono all'esigenza di instaurare un nuovo rapporto di comunicazione e fiducia tra imprese e consumatori.

3 - Gestire in maniera coordinata e organizzata tutto il sistema della documentazione e dei controlli relativo ai flussi dei materiali, attraverso un sistema di identificazione unico e condiviso in grado di fungere da riferimento tecnico e gestionale per tutti gli attori operanti all'interno della filiera.

Le misure di tracciabilità si fondano dunque su un modello di integrazione verticale che presuppone una forte condivisione dei flussi informativi e delle tecnologie, ma che richiede soprattutto il raccordo strutturato e organizzato di tutte le imprese appartenenti alla medesima filiera produttiva. Sotto questo aspetto i sistemi di tracciabilità assumono una valenza strategica

estremamente rilevante ai fini della competitività di impresa: la forte condivisione informativa e gestionale permette infatti di aumentare tanto l'efficacia quanto l'efficienza della filiera nel suo complesso e dei singoli operatori che la compongono.

La tracciabilità rappresenta quindi uno strumento per la sicurezza, ma in prospettiva un valido supporto all'implementazione di politiche di qualità, in quanto veicolo per il flusso informativo che caratterizza il prodotto nell'intero ciclo di produzione. L'applicazione obbligatoria della rintracciabilità nel comparto della carne bovina ha, infatti, aperto la strada al riconoscimento di numerosi disciplinari volontari di qualità.

Ma questo concetto di qualità, ancora una volta, va oltre i singoli soggetti economici e, attraverso l'integrazione tra le imprese della filiera, assume una valenza allargata di tipo sistemico; la qualità dei prodotti dipende dalla qualità dei rapporti tra i diversi operatori e della loro capacità di utilizzare codici e modalità organizzative condivise e reciprocamente sinergiche. Quindi, la competitività di impresa dipende sempre più dalla capacità di fare sistema e di negoziare in maniera integrata e coordinata gli standard produttivi, distributivi, commerciali e della comunicazione. Tali elementi emergono con forza dalle opinioni delle imprese circa le criticità interne all'azienda e quelle relative ai rapporti di filiera nell'adozione di sistemi di tracciabilità (Tab. 8).

Nel primo caso si nota come il principale vincolo sia rappresentato sia per le imprese industriali che della distribuzione dalla complessità relativa alla generazione e combinazione dei lotti durante il processo produttivo, cui si accompagna l'implementazione del relativo sistema di controllo, mentre via via meno critiche paiono la mole di informazione, le procedure di integrazione con il sistema informativo aziendale e le complessità nella mappatura e nella riorganizzazione dei processi aziendali interni.

Relativamente ai rapporti di filiera, anche in questo caso industria alimentare e distribuzione concordano nell'individuare nel raccordo con gli operatori a monte e a valle, e quindi nell'adozione di modelli di integrazione verticale, l'elemento cruciale per l'avvio di un progetto di tracciabilità. Mentre a netta distanza si identificano i problemi relativi ai flussi dei materiali in merito all'identificazione di tutte le unità in entrata e in uscita, il trattamento automatico delle informazioni e l'etichettatura.

**Tabella 8 - Principali criticità nell'affrontare un progetto di tracciabilità all'interno della impresa**

<b>CRITICITÀ - IMPRESA</b>	<b>INDUSTRIA</b>	<b>DISTRIBUZIONE</b>
Complessità del processo produttivo	52,3	45,0
Mole delle informazioni da archiviare	35,1	30,0
Integrazione con il sistema informativo aziendale	32,0	25,0
Sistemi di controllo	43,6	45,0
Riorganizzazione dei processi	27,5	30,0
Altro	2,8	15,0
<b>CRITICITÀ - FILIERA</b>		
Identificazione unità in entrata e in uscita	49,9	33,3
Etichettatura	24,8	16,7
Trattamento automatico delle informazioni	46,0	27,8
Raccordo con operatori a valle e a monte	62,4	83,3
Altro	1,8	11,1

\*Percentuale di imprese del campione che ha indicato come critica l'item proposto

Fonte: elaborazioni Nomisma

Più in generale si evidenzia un quadro di insieme in cui i vincoli all'adozione di progetti di tracciabilità risultano riconducibili principalmente, da un lato, a problematiche operative inerenti la complessità dei processi produttivi e la necessità di gestire in maniera coordinata i flussi di materiali, e, dall'altro, a tematiche organizzative e manageriali relative al raccordo tra tutti gli operatori appartenenti alla filiera. Gli impatti informatici e informativi, seppur certamente presenti, non risultano essere tra le principali preoccupazioni delle imprese. La sfida maggiore appare dunque giocarsi sulla capacità di garantire una gestione coordinata e integrata dei processi e delle relazioni tra gli operatori economici, ricercando al contempo strategie di sviluppo comuni e condivise in un'ottica sistemica.

Ma questi aspetti vanno affrontati con tempestività per poter raggiungere risultati efficaci. Pertanto, particolare preoccupazione desta il grado di limitata conoscenza da parte delle imprese del Reg. Comunitario 178/2002 sulla tracciabilità delle produzioni alimentari e della sua prossima entrata in vigore (Tab. 9). È interessante rilevare come tale regolamento, che rende obbligatoria l'implementazione di un sistema di tracciabilità entro il 2005, è

conosciuto nel dettaglio da meno di un quarto delle imprese intervistate, come pure è rilevante la quota delle imprese che non hanno un'esatta percezione di quando esso diverrà una norma da applicare obbligatoriamente.

**Tabella 9 - La conoscenza delle imprese italiane del Reg. 178/2002 sulla tracciabilità delle produzioni alimentari**

<b>GRADO DI CONOSCENZA</b>	<b>INDUSTRIA</b>	<b>DISTRIBUZIONE</b>
Si, ne conosco i contenuti in dettaglio	23,6	23,3
Si, ne ho sentito parlare	31,2	43,3
È un argomento che intendiamo approfondire	42,9	30,0
Non risponde	2,3	3,3
<b>QUANDO PROVOCHERÀ IMPATTI</b>		
Entro il 2003	23,0	16,7
Nel 2005	46,3	53,3
Dopo il 2005	22,1	23,3
Non risponde	8,6	6,7

*Fonte: elaborazioni Nomisma*

## 4 ALCUNE CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

### 4.1 La qualità e gli elementi dello scenario

Il tema della qualità costituisce da sempre una delle tematiche di maggiore rilievo nell'ambito del dibattito di politica economica. Negli ultimi anni il tema ha assunto una rinnovata centralità anche per il sistema agroalimentare italiano.

Alcune considerazioni rendono questo tema di particolare rilevanza:

- la crescente liberalizzazione degli scambi a livello internazionale inasprisce la competizione e favorisce – soprattutto sulle produzioni indifferenziate - le merci e le imprese che possono godere di costi degli input produttivi di gran lunga più bassi di quelli a disposizione delle imprese italiane;
- l'introduzione dell'euro e il suo recente apprezzamento sulle altre valute internazionali impedisce al sistema Paese l'utilizzo della leva valutaria sui mercati internazionali e fa crescere significativamente i prezzi relativi delle produzioni europee non solo sui mercati internazionali ma anche sui mercati interni;
- i consumatori europei - e di buona parte degli altri paesi avanzati - dimostrano una sensibilità crescente ai temi della sicurezza e della qualità alimentare, accordando ai prodotti caratterizzati da tali attributi una maggiore disponibilità a pagare;
- la recente Riforma della Politica Agricola Comune sembra aver definitivamente chiuso la stagione delle politiche di sostegno accoppiate alle quantità prodotte per evolvere verso una politica di maggiore attenzione alla salute e al benessere dei consumatori e alla qualità e alla sicurezza alimentare dei prodotti agroalimentari;
- le caratteristiche strutturali del nostro sistema agroalimentare, dominato dalla piccola e media impresa, non permettono al sistema



industriale italiano di competere sui costi e lo obbligano a cercare nella qualità delle produzioni la possibile chiave di successo sui mercati mondiali;

- le produzioni italiane sembrano godere di una particolare reputazione da parte dei consumatori internazionali che riconoscono a tali prodotti un vantaggio competitivo sul terreno della qualità e della tipicità.

## 4.2 La qualità: un concetto ampio e dinamico

Lo studio condotto ha preso spunto proprio da tali riflessioni e ha tentato di offrire un contributo scientifico di analisi e di proposta che combinasse una riflessione teorica sulle stesse categorie concettuali della qualità e dei suoi attori con le evidenze empiriche delle indagini condotte sul consumatore e, soprattutto, sulle imprese.

Una prima considerazione riguarda lo stesso concetto di qualità.

Come è da più parti sottolineato la qualità costituisce un attributo – di un prodotto, di un'impresa, di un sistema – di difficile definizione. Ciononostante è stato ritenuto utile effettuare una scelta e concentrarsi su quegli attributi del prodotto o del processo di produzione che possono essere codificabili e verificabili. Tale scelta non esaurisce l'universo degli attributi della qualità ma permette di disporre di un paradigma utilizzabile per indagare il fenomeno, verificarne gli impatti sulla competitività delle imprese e formulare ipotesi di intervento.

Infatti, una scelta diversa, che tenga ad esempio in conto i valori di marca, la preferenza accordata dal consumatore, il livello dei costi o quello del prezzo finale di vendita, sebbene permetta di estendere il concetto di qualità ad un numero più ampio di fattispecie, impedisce di fatto la possibilità di operare delle distinzioni e dunque da ultimo di indagare empiricamente il tema.

Contemporaneamente fare riferimento alla "qualità codificata" non significa in alcun modo appiattare esclusivamente su queste categorie la capacità delle imprese di differenziarsi sul mercato e conquistare una "qualità commerciale" unica e caratterizzante. Si è inteso, invece, affermare che la

qualità commerciale della singola impresa o del singolo prodotto dovrà in futuro essere sempre più un mix originale che contiene quote crescenti di attributi di qualità codificabili.

Dal punto di vista del sistema agroalimentare nel suo complesso, viceversa, tale definizione di qualità permette di approfondire il tema e di definire utili politiche di intervento a livello di impresa e di sistema.

A questo proposito l'indagine ha rilevato che le produzioni a qualità codificata rappresentano circa un terzo del fatturato totale delle imprese alimentari italiane. Ha, inoltre, evidenziato come il maggiore livello di costo sopportato dalle imprese per la produzione di prodotti di qualità superiore sia di gran lunga inferiore alla disponibilità addizionale di spesa del consumatore per tale tipologia di prodotti.

Tale confronto individua, quindi, non solo l'esistenza di un grande potenziale di mercato per prodotti di qualità, ma anche l'opportunità che essi offrono di incrementare i margini d'impresa e il valore aggiunto del settore. La ricognizione effettuata sulle intenzioni di sviluppo delle imprese nei prossimi tre anni ha evidenziato come le imprese abbiano colto la grande opportunità competitiva dell'adozione di politiche di qualità e siano impegnate in piani di sviluppo coerenti.

### **4.3 Vincoli allo sviluppo e aree di criticità**

Tali politiche per la qualità presentano però criticità e ostacoli che ne limitano l'adozione da parte delle imprese.

L'indagine realizzata ha individuato in maniera molto netta le aree e gli elementi di maggiore preoccupazione.

Tutti gli operatori della filiera, e in particolar modo quelli di più ridotte dimensioni, avvertono innanzitutto la difficoltà di ristabilire un rapporto fiduciario con il consumatore, fruitore ultimo del prodotto. Tale difficoltà non riguarda la sua disponibilità a pagare ma piuttosto la possibilità di comunicare correttamente i contenuti qualitativi del prodotto e dunque lo sforzo di adeguamento realizzato dal sistema produttivo. Tale *gap* tra ciò che il consumatore percepisce ed il valore qualitativo tangibile dell'offerta

produttiva appare l'elemento che accomuna trasversalmente tutte le componenti della filiera.

Allo stesso modo, sul fronte produttivo le preoccupazioni appaiono concentrarsi prioritariamente non sui costi di implementazione dei sistemi di qualità, ma piuttosto sulla complessità di tale adeguamento e soprattutto sulla complessità delle relazioni interaziendali. Tali difficoltà riguardano in maniera specifica le relazioni con gli stadi più a monte della filiera che rappresentano l'anello debole per una pronta risposta del sistema nel suo complesso alle nuove esigenze del mercato.

Queste difficoltà sono vissute più intensamente nelle imprese più deboli del sistema, cioè quelle della fase primaria, quelle più piccole, quelle meno dotate di adeguate risorse finanziarie e manageriali, quelle che non sono inserite in sistemi territoriali forti e in grado di supportarle. In sostanza, l'evoluzione del mercato apre formidabili opportunità di sviluppo per le imprese alimentari, ma contemporaneamente acuisce i deficit strutturali e i gap culturali che le contraddistinguono: bassa dimensione media, limitata capacità d'innovazione di processo, scarsa propensione all'aggregazione.

In questo quadro la tracciabilità offre uno spunto di analisi particolare. L'analisi ha dimostrato che già oggi le imprese italiane dichiarano di poter tracciare oltre il 15% dell'intero fatturato del settore e, allo stesso modo, prevedono di incrementare tale quota di dieci punti percentuali nei prossimi tre anni. Questo significa però che ad oggi le imprese italiane hanno programmato di tracciare nel 2005 solo un quarto dell'intero fatturato del settore, momento in cui, invece, adottare sistemi di rintracciabilità sarà obbligatorio per tutte le imprese.

#### **4.4 Dalla qualità del prodotto alla qualità del sistema**

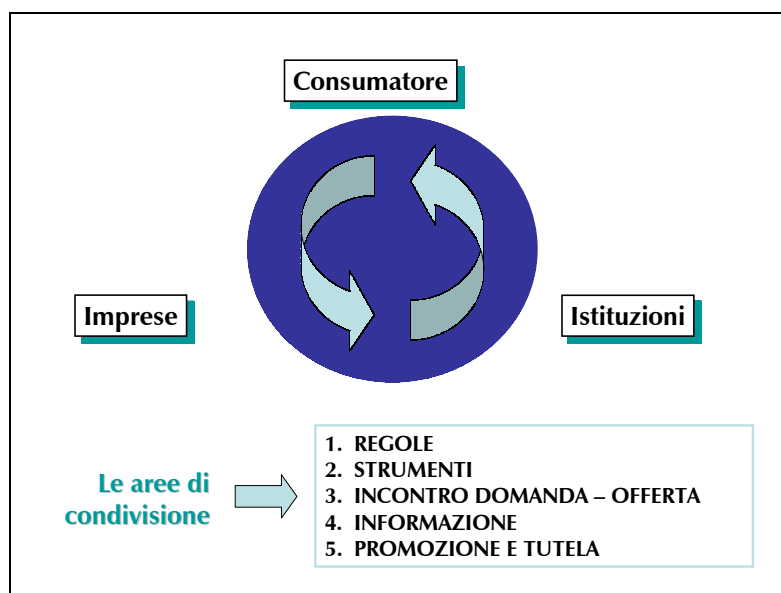
Appare dunque chiaro che le politiche della qualità costituiscono un'eccezionale occasione di sviluppo per l'intero settore alimentare italiano. Anzi, appaiono una scelta pressoché obbligata per l'affermazione delle imprese e dei prodotti italiani nel mercato globale.

Questa scelta, infatti, va incontro alla crescente domanda rassicurazione e di benessere del consumatore, permette di incrementare i margini di impresa,

costituisce in generale un'occasione di modernizzazione del settore, delle relazioni interaziendali, del rapporto tra il sistema produttivo e il cliente-consumatore.

L'indagine ha però messo in luce i molti ostacoli che impediscono una piena affermazione di tali politiche e impongono uno sforzo congiunto che riguarda i tre soggetti attori del sistema: il consumatore, le imprese, le istituzioni. Solo una strategia di intervento di tale natura permette, infatti, il passaggio da una qualità dei prodotti ad una qualità condivisa dal sistema.

**Figura 5 – La qualità condivisa**



Fonte: elaborazioni Nomisma

Protagonista di tale cambiamento deve essere innanzitutto la compagine imprenditoriale. Le imprese sono chiamate, infatti, a scegliere senza indugi e frantendimenti la qualità come leva prioritaria del proprio vantaggio competitivo sul mercato domestico e su quello internazionale. Tale scelta impone politiche aziendali coerenti: innovazione di prodotto e di processo, qualificazione delle produzioni, attenzione all'evoluzione dei gusti del consumatore.

Ma, come la ricerca ha messo chiaramente in evidenza, la sfida va giocata soprattutto sulla capacità di improntare ai principi della qualità le relazioni

di sistema che legano le singole imprese e la capacità di orientare tali relazioni verso un innalzamento complessivo della qualità. La sfida della qualità non può essere vinta singolarmente, ma richiede l'adozione di politiche di sistema condivise dalle imprese in senso orizzontale e verticale.

Tale condivisione passa però, non solo dal comune indirizzo strategico, ma soprattutto attraverso l'adozione di sistema di codifica delle diverse forme di qualità e di standard di implementazione che permettano di semplificare quelle complessità che sembrano ostacolare l'implementazione di tali politiche.

La condivisione, per essere efficace, non dovrà limitarsi alla sola componente industriale e distributiva di grande dimensione, ma dovrà puntare a coinvolgere la quota più ampia del sistema e dunque le imprese alimentari di piccola dimensione, le stesse imprese del commercio tradizionale e soprattutto, a valle del sistema, le imprese di produzione primaria.

Appare, infatti, questo l'anello più debole del sistema e anche quello dove si rischia maggiormente. Oggi, infatti, l'agricoltura italiana veicola all'industria nazionale oltre il 70% dell'intera produzione. Un ritardo nell'adozione di politiche di qualità a livello agricolo comporta dunque un rischio importante di ritardo dell'intero sistema agroalimentare e, nel lungo periodo, può approfondire la frattura tra le componenti primaria e secondaria del sistema.

La tracciabilità può essere un utile banco di prova per mettere a punto tale condivisione, tramite l'adozione di un sistema che utilizzi standard unici e modelli comuni di implementazione.

Il Soggetto Pubblico assume invece rispetto al settore alimentare la duplice veste di garante della sicurezza alimentare e del benessere dei cittadini e di regolatore e stimolatore dello sviluppo del sistema produttivo.

Nella sua funzione di garante esso è tenuto a rendere obbligatori tutti quei comportamenti che consentono di tutelare il cittadino e di garantirne, appunto, la sua sicurezza. L'adozione della tracciabilità obbligatoria costituisce un valido esempio dell'esercizio di tale ruolo. Allo stesso modo il Soggetto Pubblico è tenuto a sanzionare tutti quei comportamenti che possono configurarsi come ingannevoli nei confronti del consumatore o scorretti nei confronti delle altre imprese.

Le istituzioni hanno però anche il compito di promuovere lo sviluppo economico del settore. Ed in questo ambito è possibile intervenire nell'incoraggiare l'adozione di politiche di qualità, scelta che appare oggi obbligata per l'intero sistema e ne costituisce probabilmente la principale leva di sviluppo.

Ma se la promozione della qualità appare un punto nevralgico di intervento nel settore da parte del Soggetto Pubblico, occorre però sottolineare che tale ruolo non consiste nel sostituirsi alle scelte strategiche delle imprese nell'indirizzarsi verso un modello di qualità piuttosto che un altro, ma nell'offrire una gamma di strumenti funzionali all'adozione di politiche di qualità di sistema.

In questo quadro possono essere annoverati l'adozione di codifiche comuni di prodotto e di processo, la definizione di disciplinari condivisi da gruppi di imprese in senso orizzontale e verticale, l'adozione di linguaggi comuni e l'utilizzo univoco di standard e modelli di implementazione codificati. L'intervento del Soggetto Pubblico può essere inteso, quindi, non già rivolto all'identificazione e definizione dei caratteri della qualità - atto che compete invece all'incontro fra esigenze del consumatore e proposta delle imprese -, ma piuttosto, quando si raggiunga un'adeguata massa critica, alla codifica condivisa di tali caratteri ed all'adozione di standard di implementazione ampiamente riconosciuti.

Imprese e Soggetto Pubblico, in questa prospettiva, devono inoltre essere protagonisti di un rinnovato rapporto con il consumatore.

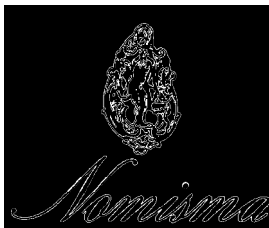
Le imprese devono più che in passato attivare un rapporto attento alle esigenze del consumo e riuscire a riorientare le proprie scelte di prodotto e di processo in funzione delle relative richieste. Appaiono soprattutto necessarie quelle politiche che permettono di ricostruire su basi nuove il rapporto di fiducia tra produzione e consumo. Un rapporto che deve essere fondato su impegni precisi del sistema produttivo e, naturalmente, sul mantenimento di tali impegni.

La comunicazione d'impresa non appare però sufficiente a rifondare tale rapporto. Come abbiamo visto i recenti shock alimentari hanno minato profondamente la fiducia del consumatore che appare restio a rinnovare la delega alla capacità di produrre qualità delle imprese e al ruolo di garanzia del Soggetto Pubblico.

Il consumatore deve essere oggetto quindi non solo di adeguate campagne di comunicazione ma anche – e forse soprattutto – di un’azione di informazione e formazione che ne aumenti la conoscenza dei caratteri della qualità e la consapevolezza nell’esercizio della sua funzione di scelta e di consumo. Un consumatore più attento e più consapevole consente, infatti, di limitare il ripetersi degli atteggiamenti di “nevrosi collettiva” che hanno caratterizzato gli ultimi anni e permette di premiare le scelte qualitative delle imprese.

Il Soggetto Pubblico appare infine il responsabile di un altro fondamentale compito: la promozione delle produzioni italiane di qualità nei mercati internazionali e la difesa dalla concorrenza sleale dei *competitor* esteri.

L’adozione di un sistema di supporto all’internazionalizzazione delle imprese e la tutela delle produzioni italiane sui mercati internazionali identificano gli ambiti di intervento più urgenti cui il Soggetto Pubblico deve far fronte in un mercato che si è oramai esteso ad una dimensione globale. Tali aspetti sono oggetto del programma di ricerca 2003/2004 curato da Nomisma per Indicod.



NOMISMA – SOCIETÀ DI STUDI ECONOMICI S.P.A.

Strada Maggiore, 44 – 40125 Bologna

tel +39-051.6483149 fax + 39-051.6483155

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

### GRUPPO DI LAVORO

Paolo DE CASTRO

*Responsabile scientifico*

Albino

RUSSO

*Responsabile Gruppo di Lavoro*

Ersilia

DI TULLIO

*Capo Progetto*

Roberto

ALFANO

Paolo

BORGHI

Dario

CASATI

Massimiliano

DONDI

Pietro

GORDINI

Cristina

GRAZIA

Giulio

MALORGIO

Fabio

LUNATI

Denis

PANTINI

Andrea

ZAGHI

Silvia

ZUCCONI