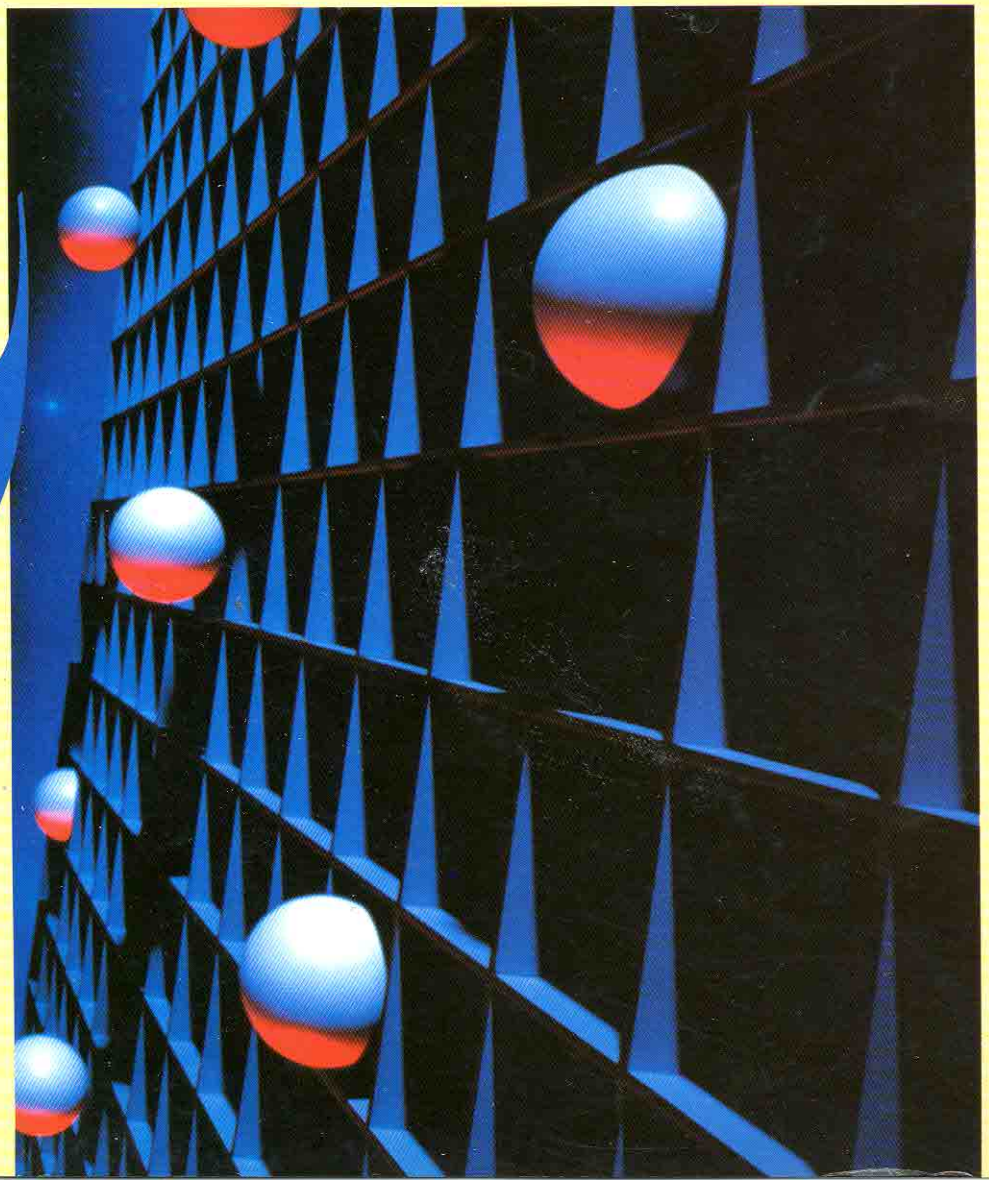
ISSN 1123-3052

Imballaggi e Confezioni

QUALITÀ &...

Supplemento a De Qualitate • Allegato al n. 11 Dicembre 1996



Lo sviluppo di nuovi imballaggi: una guida all'ottimizzazione del rapporto qualità-costo

La certificazione di qualità nel settore imballaggio

La certificazione di prodotto come garanzia al mercato alimentare di imballaggi di qualità

L'ecobilancio: uno strumento per la scelta dell'imballaggio

Spedizione Abbonamento Postale - Comma 26, Art. 2, Legge 549/95, Roma

Filippo Cangialosi - Consulente di Direzione e Packaging Development - Dracena s.r.l. Palermo

LO SVILUPPO DI NUOVI IMBALLAGGI:

UNA GUIDA ALL'OTTIMIZZAZIONE DEL RAPPORTO QUALITÀ-COSTO

Volendo affrontare il tema dello sviluppo degli imballaggi è prioritario definire il significato stesso della parola "imballaggio".
Rivolgendo tale domanda ad esperti del settore e a semplici consumatori si ottengono due diverse definizioni:
a) è il contenitore di un prodotto che dopo l'uso si trasforma in un rifiuto. Pertanto la sua progettazione è di secondaria importanza rispetto al prodotto che esso contiene;
b) è uno strumento per proteggere, trasportare, utilizzare, conservare il prodotto. Quindi esso stesso è un prodotto che deve essere oggetto di una progettazione specifica ed accurata.
Riteniamo che non ci sia una definizione corretta, ma quelle sopraesposte sono le due facce della stessa medaglia; due aspetti che devono essere continuamente bilanciati ed ottimizzati dalla fase di progettazione a quella di produzione, distribuzione e vendita.
Tutti, in quanto consumatori, abbiamo acquistato ed usato confezioni sviluppate secondo i due criteri appena citati; vi sono infatti imballaggi molto semplici, realizzati con materiali e tecnologie comuni, e altri che mostrano una cura estrema nella progettazione, nella scelta del materiale e nell'estetica finale.
Quando si effettuano ricerche di mercato su una nuova confezione è facile scoprire che il consumatore percepisce come "normali" alcune caratteristiche, su cui il produttore aveva puntato per sottolineare la novità del progetto, o che, addirittura, non le riconosca neppure, considerando quella confezione alla stessa stregua di altre presenti sul mercato.
Sicuramente sbagliamo quando diamo al consumatore qualcosa di cui non ha bisogno e/o che non soddisfa alcuna necessità, perché stiamo creando un inutile costo sia per il produttore sia per il consumatore.
A tal proposito Peter Drucker, uno dei maggiori esperti di management americani, ha detto: *"I consumatori pagano solo per quello che è loro utile e dà loro valore! Nient'altro costituisce qualità"*
Questa citazione provocatoria ci dà la misura di come sia necessario progettare un imballaggio capace di *deliziare* il cliente evitando gli sprechi.

Il rapporto qualità-costo
Ricorrendo alla simbologia matematica, la qualità dei prodotti può essere espressa con il seguente rapporto:

$$Q = \frac{\text{Prestazioni aziendali}}{\text{Bisogni del cliente}} \gtreqless 1$$

• Se Q<1, il cliente è insoddisfatto perché si verifica uno scostamento tra le sue attese e le prestazioni aziendali erogate e/o percepite. Quando lo scostamento è troppo elevato, il produttore del bene ha creato una qualità negativa, che porterà alla disaffezione del cliente verso quel prodotto. Ciò può succedere:
- per la non completa comprensione dei bisogni reali del consumatore;

- perché le esigenze del cliente sono realizzate in maniera incompleta o in modo più complesso e costoso di altri prodotti sul mercato;
- per l'imprecisa descrizione e trasmissione delle specifiche costruttive alla produzione.

Acquistando, per esempio, una scatola di biscotti frollini ci si aspetta non solo che la loro bontà sia in linea con le proprie aspettative, ma che anche l'imballo sia tale da garantirne una buona e integra conservazione, oltre che l'igiene.

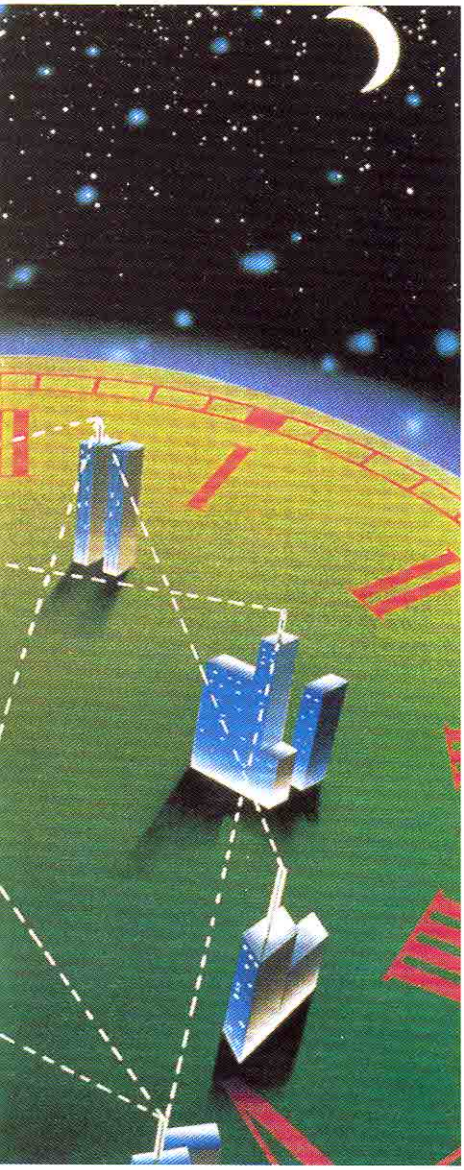
• Se Q=1, le caratteristiche del prodotto soddisfano le necessità del cliente, che sente di avere pagato il "prezzo giusto" per il prodotto acquistato.

• Quando il cliente percepisce di aver ricevuto qualcosa che supera le sue attese, si verifica il caso Q>1: egli è favorevolmente impressionato e soddisfatto.

• Se si verifica la condizione Q>>1, le prestazioni sono di molto superiori alle attese e il cliente non è disposto a pagare per quelle prestazioni in più che, pertanto, si trasformano in un inutile costo per il produttore.

Se si acquista una scatola di biscotti, non ci si aspetta una qualità di stampa del cartone simile a quella di un libro d'arte sulla Cappella Sistina; o ancora, acquistando un prodotto detergente, il consumatore non si aspetta di ricevere un tappo in acciaio. E se un produttore decidesse di sviluppare il tappo dosatore per un prodotto per la pulizia della casa, con una precisione di erogazione pari a 1 ml, nessuno lo apprezzerebbe anzi lo troverebbe scomodo. La stessa caratteristica è per contro necessaria e richiesta implicitamente per un prodotto farmaceutico.

Il valore di Q può essere maggiore di uno perché:
- sono state sovrastimate le attese del cliente;
- il nuovo prodotto è stato valutato soltanto secondo il punto di vista del produttore e/o progettista (libido tecnologica);
- ignoriamo la qualità erogata dai nostri concorrenti.



La "fabbrica" di nuovi imballaggi

Per quanto fin'ora detto, lo sviluppo di nuovi prodotti ed in particolare di nuovi imballaggi non deve essere basato sulla realizzazione di un "prodotto qualsiasi", ma piuttosto sulla costruzione di un solido sistema che consenta di "fare business". In altre parole dobbiamo creare quella che potremmo chiamare la fabbrica dei nuovi imballaggi, cioè una struttura organizzata che, per soddisfare i bisogni di un dato mercato, si deve dotare di un processo organizzato di risorse umane, di strumenti metodologici e delle adatte risorse finanziarie. Tale approccio prende il nome di forward engineering, inteso come approccio globale al processo di sviluppo, progettazione ed industrializzazione per generare prodotti e servizi di successo, nel minimo tempo e al minimo costo.

Contrariamente a quello che si pensa per sviluppare nuovi imballaggi non sono necessari dei colpi di genio, ma un'applicazione costante e puntigliosa di metodologie e tecniche. Ci piace citare la celebre frase di Edison: "Le mie scoperte si devono per 1% all'ispirazione e per il 99% alla perspirazione (cioè al sudore dovuto alla costante applicazione, studio e ricerca)".

Vediamo uno per uno i capisaldi di tale fabbrica.

Il Mercato

Il mercato deve essere studiato per determinare i bisogni del cliente, siano essi impliciti, espliciti o latenti.

I bisogni sono impliciti, quando la loro soddisfazione non è richiesta espressamente dal cliente, ma è attesa: un contenitore per liquidi deve essere dotato di un tappo a tenuta; un fustino di detersivo del peso di 5 kg deve avere un manico per il trasporto; una bottiglia da 3 l si maneggia meglio se ha un manico; un sacchetto per biscotti deve mantenerne la freschezza...

Si parla invece di bisogni espliciti (in genere sono quelli messi in luce dalle ricerche di mercato), quando il cliente, con il suo linguaggio, ne chiede espressamente la soddisfazione al produttore: "vorrei che la bottiglia fosse dotata di un manico", "migliorerei il sistema di apertura di questa scatola", "mi piacerebbe avere un tappo facile da usare", ecc.

Il consumatore ha inoltre bisogni latenti, di cui non è in grado di chiedere la soddisfazione, perché non ha ancora sperimentato i vantaggi che ne derivano. Basti pensare alle lattine con apertura a strappo non richieste fino a quando il consumatore non ne ha riconosciuto i benefici; ma anche ai contenitori spray di prodotti per la pulizia della casa, molto apprezzati una volta resi disponibili dalla tecnologia.

Lo studio degli elementi che possono portare alla soddisfazione del cliente e quindi all'aumento dei profitti deve essere condotto sistematicamente con l'applicazione di tecniche innovative quali il benchmarcking, i 7 Management Tools o il Quality Function Deployment che hanno lo scopo di portare la voce del cliente in azienda.

Un'azienda che vuole essere competitiva sul piano dell'innovazione

Figura 1: Schema per il lancio di un nuovo prodotto

FASI	GENERAZIONE DELLE IDEE	VALUTAZIONE DEL POTENZIALE DELL'IDEA	PREPARAZIONE DEL LANCIO SUL MERCATO
OBIETTIVI	• Generare il maggior numero di idee • Selezionare le idee a più alto potenziale • Determinare il potenziale finanziario delle migliori idee • sviluppare un concetto vincente per valorizzare le idee	1. Definire i criteri di valutazione del progetto 2. Correlare le idee alle caratteristiche tecniche del prodotto 3. Sviluppare i prototipi 4. Iniziare l'analisi finanziaria 5. Condurre delle ricerche di mercato qualitative o quantitative su piccola scala	• Individuare vantaggi e svantaggi del nuovo prodotto • Definire il piano per l'introduzione sul mercato • Testare il prodotto con i consumatori su base quantitativa • Fare una previsione sui volumi e i profitti • Completare l'analisi finanziaria
REPARTI COINVOLTI	• R&S • Marketing	6. Gruppo di valutazione 7. R&S 8. Marketing 9. Finanza 10. Produzione 11. Commerciale	• Tutti i reparti aziendali
DECISIONE	• Quale idee vale la pena esplorare ulteriormente? • Le idee selezionate sono potenzialmente interessanti?	12. Il progetto ha un valore di mercato interessante? 13. Vale la pena sviluppare tale progetto per la sua introduzione sul mercato?	• Siamo nelle condizioni di soddisfare tutti i criteri di successo fissati per il progetto? • Siamo pronti per il lancio del prodotto sul mercato
CONCLUSIONE	• Approvare il progetto • Assegnare le risorse al progetto	14. Approrvare l'esecuzione del progetto 15. Approvare i criteri di valutazione del progetto 16. Pianificare lo sviluppo ed il lancio	• Approvare il lancio • Definire gli investimenti • Fissare la strategia di prezzo del nuovo prodotto
PROSSIMA AZIONE	• Passare alla fase successiva di valutazione dell'idee	17. Passare alla fase successiva per l'introduzione del prodotto sul mercato	• Prepararsi all'introduzione sul mercato

deve partire da un'analisi dei suoi punti di forza e di debolezza, le tecnologie ed il know-how disponibile, i prodotti, i clienti ed i settori merceologici correntemente occupati (benchmarking interno). Ma un'analisi del mercato non può prescindere dall'osservazione dei diretti concorrenti e dei cosiddetti "Best Practice", cioè i "migliori" che usano la stessa tecnologia o erogano un servizio simile (benchmarking esterno).

Il Processo

Tutte le maggiori aziende per anni hanno studiato i processi produttivi per ottimizzarli al fine di produrre sempre di più e nel più breve tempo possibile prodotti di alta qualità. Allo stesso modo bisogna organizzare il processo di sviluppo dei nuovi imballaggi affinché le energie creative di tutto il personale siano incanalate all'interno di un flusso organico. Questo può essere fatto con un semplice e potente strumento che nelle varie aziende può assumere i nomi più svariati: Procedure per lo sviluppo di nuovi imballaggi, Current best approach, Road map for success, ecc. Ma aldilà dei nomi esso è la descrizione del processo che partendo da un obiettivo di business aziendale porta al lancio di un nuovo imballaggio sul mercato. La fig. 1 riporta un esempio di tale documento, le sue caratteristiche fondamentali sono: a) descrizione delle fasi sviluppo, b) indicazione degli obiettivi da raggiungere in ciascuna fase, c) reparti coinvolti, d) decisioni che devono essere prese, e) atti formali che indicano la conclusione di ciascuna fase.

Qualcuno potrà storcere il naso sottolineando che non si può imbrigliare la creatività e la ricerca e sviluppo in rigidi schemi, ma cio è falso perché soltanto:

- pianificando ciò che si deve fare,
- facendo ciò che si è pianificato, e
- standardizzando ciò che si fa, e
- verificando ciò che si è fatto,

si può migliorare continuamente.

Le Persone

Tutto il personale dell'azienda deve essere coinvolto nello sviluppo di nuovi imballaggi. Taichi Ohono, uno dei massimi esperti della qualità totale alla Toyota per sottolineare l'importanza delle risorse umane diceva: "Le capacità delle risorse umane sono al di là di ogni misurazione: le capacità di queste risorse si e-

VALUTAZIONE DEL PRODOTTO SUL MERCATO

1. Monitorare la qualità del prodotto sul mercato
2. Determinare la reazione del consumatore al nuovo prodotto
3. Determinare i volumi reali verso quelli stimati
4. R&S
5. Produzione
6. Marketing
7. I risultati di mercato confermano le nostre aspettative?
8. La strategia di marketing è corretta?
9. Il prodotto che abbiamo introdotto ha ancora un potenziale finanziario?
10. Confermare la strategi a di marketing
11. Confermare l'esecuzione del prodotto
12. Autorizzare l'espansione dle prodotto
13. Preparare l'espansione del prodotto in nuovi mercati

spandono illimitatamente quando le persone cominciano a pensare".
In molte piccole e medie imprese non esiste un reparto ricerca e sviluppo e ancor meno il ruolo di responsabile dello sviluppo imballaggi. Tale funzione in genere è suddivisa tra altre funzioni aziendali come il marketing e la produzione. In tale circostanza è estremamente probabile che il progetto di un nuovo imballaggio subisca dei condizionamenti che sbilanciano il rapporto qualità-costo. Il responsabile del marketing potrà, ad esempio, puntare ad una qualità eccessiva trascurando i costi (quante volte, ahimé, abbiamo visto spendere dei capitali per ottenere la bottiglia di un colore particolare o un'etichetta fluorescente solo per soddisfare l'intuizione di un dirigente!). D'altro canto il responsabile della produzione potrebbe essere tentato di puntare soltanto alla riduzione dei costi asservendo l'imballaggio alle necessità della produzione e trascurando la qualità per i consumatori.
Quando non ci si può permettere all'interno dell'azienda l'esperto di imballaggio è consigliabile ricorrere al consulente esterno. Egli deve interfacciarsi con le varie funzioni aziendali per fornire:
• metodologie operative nell'area dello sviluppo imballaggio;
• consulenza tecnica sui materiali e sui processi produttivi;
• assistenza nello studio dei bisogni dei consumatori;
• consulenza per il controllo dei costi dell'imballaggio.

Gli Strumenti
Gli "operai" della fabbrica dei nuovi imballaggi devono essere dotati di adatti strumenti per svolgere il loro lavoro. La figura 2 elenca alcune metodologie che possono essere usate per risolvere alcuni problemi nell'area: innovazione, qualità ed affidabilità, costi e tempi.

Conclusioni
• Abbiamo visto che l'imballaggio è un prodotto e la sua progettazione deve essere mirata alla soddisfazione dei bisogni del consumatore senza perdere di vista l'obiettivo di qualunque azienda: il profitto.
• Questo duplice scopo può essere raggiunto soltanto attraverso la continua e precisa applicazione di metodologie all'interno di una struttura organizzativa detta la fabbrica dei nuovi prodotti.
• Ma al di sopra di tutto vi sono gli uomini con le loro capacità e su di essi si fonda la forza di un'azienda.
• A questo punto qualche lettore starà pensando: "Ma organizzare tutto questo aumenta i costi aziendali!"
• Beh la risposta ci viene da Norman Augustine: "Costruire un cattivo prodotto costa sempre tantissimo".

AREA	FINALITA'	METODOLOGIE / TECNICHE
INNOVAZIONE	• COMPRENSIONE DEI BISOGNI • CULTURA DELL'INNOVAZIONE	• 7 MANAGEMENT TOOLS • TECNICHE PER LA CREATIVITA' • RICERCHE DI MERCATO QUALITATIVE • BENCHMARKING • RICERCA ED ANALISI DEI BREVETTI • QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT • RAPPORTI SULLA SODDISFAZIONE DEI CLIENTI
QUALITA' ED AFFIDABILITA'	• ROBUST DESIGN	• DESIGN OF EXPERIMENT • FMEA • STUDI DI CAPABILITY
COSTI	• AUMENTARE LA PERCEZIONE DEL VALORE	• QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT • ANALISI DEL VALORE
TEMPI	• MIGLIORAMENTO DELL'ATTIVITA' DI PROGETTAZIONE	• SIMULTANEOUS / CONCOURRENT ENGINEERING • CODESIGN • DESIGN REVIEW • PROJECT MANAGEMENT

Figura 2: Gli strumenti manageriali per sviluppare un nuovo imballaggio