

3/96 maggio-giugno

Italia *I*mballaggio

THE VOICE OF ITALIAN PACKAGING



Spedizione in abbonamento
postale 50% - Milano
Taxe percue (Tassa riscossa)
CMP2 Roserio Milano (L. 12.000)

COMPETITIVITÀ PER IL 2000

Scopriamo come le aziende del settore imballaggio possono prepararsi alla sfida del mercato europeo e globale dei prossimi anni. **Filippo Cangialosi**

S spesso ci si chiede quali siano le chiavi per entrare con successo nel mercato europeo e globale dei prossimi anni. La domanda è sempre più attuale all'avvicinarsi del 2000 che sarà caratterizzato dalla globalizzazione dei mercati e da una concorrenza sempre più agguerrita.

L'unificazione europea e la globalizzazione dei mercati stanno portando alla nascita di pochi grandi clienti (generalmente grossi gruppi multinazionali) che, a loro volta, selezionano i fornitori tra quelli che possono operare al livello più alto. Però il tessuto produttivo italiano è

costituito dalla piccola e media industria, che tradizionalmente si rivolge a un mercato prevalentemente nazionale. Non è raro, quindi, che le industrie italiane del settore imballaggio si trovino a competere sui mercati internazionali con aziende di dimensioni più grandi e con una cultura gestionale più avanzata.

Oggi un'azienda per operare con successo e svilupparsi deve perseguire parallelamente cinque strategie volte alla soddisfazione dei clienti: "qualità", "costi", "tempo", "servizio" e "innovazione". Quelli menzionati sono i cinque "vantaggi competitivi" fondamentali per mi-

surare il potenziale di un'azienda, inteso come la capacità di guadagnare il mercato.

VENDOR RATING

L'obiettivo dell'acquirente è di creare dei rapporti con i fornitori per l'acquisto di prodotti che soddisfino i suoi bisogni con il minimo di controlli o azioni correttive. Il processo di selezione dei fornitori è sempre più importante e critico, sia per le piccole che le grandi aziende, che acquistano all'esterno i prodotti finiti o i semilavorati.

L'esperienza aziendale insegna che i fornitori possono essere raggruppati in tre classi in funzione del loro rapporto con il cliente: i fornitori "normali", i fornitori di "fiducia" e, infine i "partner".

Alla prima classe appartengono tutti i fornitori che iniziano a lavorare per la prima volta con un nuovo cliente o che lavorano con esso soltanto saltuariamente. Il cliente è generalmente interessato a ottenere dei prodotti con requisiti minimi di qualità, al prezzo più basso. Non è escluso che un rapporto di tal genere sia caratterizzato da una certa conflittualità tra le parti, che operano per cercare di ottenere i maggiori vantaggi possibili nel breve termine. Il clima di "sfiducia" determi-

COMPETITIVITY FOR THE YEAR 2000

We discover how the firms in the packaging sector can prepare themselves for the challenge of the European and world market in the next few years. **Filippo Cangialosi**

What is the key for successfully entering onto the European and world market in the coming years? The question is evermore a current one with the nearing of the year 2000 that will feature the globalization of markets and evermore fierce competition.

European unification and the globalization of the markets are leading to the creation of just a few large customers (generally large multinational groups) that in turn

select their suppliers among those that can operate at the highest levels. The Italian productive tissue though is made up of small-to-medium-sized concerns, that traditionally serve mainly the Italian market. It is hence not rare that Italian concerns in the packaging sector find themselves competing on the international markets with companies of larger sizes and with more advanced management techniques.

Today a firm, in order to work

successfully and to develop, has to follow five strategies at the same time aimed at satisfying the customer: "quality", "costs", "time", "services" and "innovation".

These are the five "competitive advantages" fundamental in measuring the potential of the company, understood as capacity to win the market.

VENDOR RATING

The objective of the purchase is to create a relationship with the

supplier for the purchasing of products that satisfy his needs with a minimum control or corrective actions. The process of selection of the supplier is evermore important and critical, both for the small and also for the large firms that purchase the finished and semifinished products outside.

Company experience teaches us that the suppliers can be grouped into three classes depending on their relationship with the customer: the "normal" suppliers, "trusted" suppliers and in the end "partners". All the suppliers working for the first time with a new customer or that only work periodically with the same come under the first category. The customer is generally interested in obtaining production with the minimum quality requisites at the lowest price. It is not excluded that such a relationship features a certain conflictuality among those taking part that work to try and get the best possible advantage in the briefest possible time. The climate of "mistrust" leads to the need of numerous systems of inspection of

na la necessità di numerosi sistemi di ispezione della merce in ingresso con un aggravio per chi compra e chi vende.

In questo articolo vogliamo focalizzare l'attenzione sul secondo e il terzo tipo di fornitori che, per la loro importanza, possono incidere massicciamente sul successo del cliente. In questo caso i rapporti sono improntati alla reciproca fiducia e all'instaurarsi di rapporti di collaborazione nel lungo termine.

Il prezzo è solo uno dei fattori di selezione, infatti l'obiettivo del cliente non è più quello del prezzo più basso, ma del prezzo di mercato più giusto per le prestazioni ricevute. Tale approccio di partnership è molto sentito nelle grosse aziende del settore dell'imballaggio, spesso operanti in ambienti internazionali o globali molto competitivi. D'altro canto, come già detto, le aziende fornitrici spesso sono medio-piccole senza un'organizzazione e una

cultura adeguata. In molte situazioni alcune piccole e medie imprese sono rimaste schiacciate dal peso di un rapporto commerciale con un grande cliente, e hanno visto il sogno di un successo trasformarsi in un disastro economico e organizzativo. La competitività di un'azienda rispetto ai suoi concorrenti viene misurata in termini di "vantaggio" rispetto alla qualità, i costi, i tempi di sviluppo o consegna, i servizi aggiuntivi offerti e la capacità di innovare i propri prodotti. Soddisfare le esigenze del cliente su questi cinque aspetti significa determinarne la massima soddisfazione.

Lo sviluppo di tali strategie deve essere armonioso anche se, in dipendenza dal mercato e dalle esigenze del cliente, si potrà dare maggiore enfasi a uno solo degli aspetti.

Analizziamo adesso uno per uno i cinque pilastri della competitività.

COSTI

La maggior parte delle piccole aziende non riesce a slegare qualità e costi; l'aumento della qualità viene realizzato con l'impiego di materie prime costose, macchinari che impiegano tecnologie raffinate, numerose ispezioni o addirittura selezione del materiale prodotto per eliminare quello fuori specifica. Tutto ciò si traduce in maggiori costi che vengono ricaricati sul prezzo finale del bene senza tenere conto della realtà del mercato. Si stima che in Occidente i costi della non qualità ammontino al 15-25% del fatturato, mentre in Giappone tali costi sono contenuti al 3-5%. Si sta diffondendo sempre più l'abitudine di selezionare i fornitori in base a una "valutazione a costi totali", considerando sia il costo del bene sia i costi indiretti che essi comportano all'azienda cliente. Le aziende che aspirano a diventare un fornitore privilegiato (approvato o certificato come si usa dire) verranno esaminate per determinare i costi di qualità, di affidabilità delle consegne, di tempo di risposta, di mancato miglioramento, di perdita di immagine (si veda il riquadro). Lo slogan finale che potremmo usare per indicare la strategia dei costi è: «il fornitore non è disposto a pagare i costi dell'inefficienza del cliente».



incoming goods, constituting a further cost for the buyer and the vendor.

In this article we wish to focus attention on the second and the third type of suppliers that, due to their importance, can greatly affect the success of the customer. In this case the relationship are under the sign of reciprocal trust and the setting up of a long term cooperation. Price is only one of the selection factors, in fact the customer's objective is no longer that

of the lowest prices, but the market prices that is most justified for the service rendered. This approach of partnership is much more common in the larger companies of the packaging sector, often working on the international scene and globally very competitive. On the other side of things as already said the supplying companies are often medium to small in size without an organization and an approach that can be deemed adequate. In many

situations some small-to-medium-sized firms have been crushed by the weight of the commercial relationship with the big customers and have seen their dreams of success turn into an economic and organizational disaster. The competitiveness of a firm compared to its competitors is measured in terms of "advantage" seen in terms of quality, cost, development time or delivery times, the added services offered and the capacity to renew its own products. Satisfying the demands of the customer on these five point means creating the maximum satisfaction. The development of these strategies have to be harmonious also if, depending on the market and on the customer requirement, one is in a position of giving greater emphasis to only one of the points. Lets now take a look at the five pillars of competitiveness seen one by one.

COSTS

Most of the small firm are not able to separate quality from costs; the increase of quality is made with the use of costly raw material, machines that use refined technologies, numerous inspections or even selection of those material products to eliminated what does not conform to specifications. All this is turned into greater costs that are then loaded onto the final prices of the goods without bearing in mind the market reality. One estimates that in the west the cost of non quality make up 15-25% of the turnover, while in Japan these costs are limited to a 3-5%. The habit is spreading of selecting the suppliers on the basis of "gauging the total costs", considering both the cost of the goods and the indirect cost that these cause to the firm that is the customer. The firm that wishes to become priveleged supplier (commonly called "approved" or "certified") will be examined to establish the cost of quality, of reliability of delivery, of response time, of lack of improvement, of loss of image (see

QUALITÀ

Dare una definizione della parola qualità è estremamente difficile anche perché il concetto è mutevole: negli anni quaranta la qualità veniva intesa come corrispondenza alle specifiche, oggi, invece, la qualità è intesa come soddisfazione del cliente. Le aziende più avanzate e attente già definiscono la qualità come la capacità di deliziare il cliente.

I giapponesi sono stati i primi ad affermare che il "cliente è il re" e tutta l'azienda deve essere rivolta alla soddisfazione delle sue richieste. Nel settore dell'imballaggio si parla molto di qualità intesa come percentuale di difetti e molte aziende non capiscono perché dovrebbero spendere risorse (denaro, uomini e tempo) per ridurre la quantità.

La risposta è abbastanza semplice: chi acquista un prodotto vuole soddisfare un suo bisogno e non può essere contento per il solo fatto di sapere di avere acquistato l'unico prodotto difettoso su un lotto di mille campioni di buona qualità. Ancora oggi in molte aziende si bollano come "manie" gli obiettivi di "zero difetti" richiesti dal cliente!

Le richieste dei clienti sul controllo di qualità del prodotto si fanno più stringenti e il focus si sposta dal prodotto al

processo, fino all'organizzazione dell'intera azienda.

Ciò significa che ogni azienda deve avere un sistema formalizzato e documentato di gestione di tutte le fasi del processo produttivo che possono in qualche modo influenzare la qualità del prodotto o persino del servizio con esso erogato (sistema di qualità aziendale).

Un buon rapporto di partnership con i fornitori presuppone un loro coinvolgimento fin dalla fase di progettazione dove si determinano fino all'80-90% dei costi finali del prodotto.

Da parte sua il cliente deve comunicare le sue richieste (specifiche del prodotto) in maniera chiara e il fornitore deve predisporre una struttura organizzativa per poter gestire il progetto con il cliente. Lo slogan per chiudere questa riflessione sui costi non può che essere quello di uno dei guru della Qualità Totale, P. Crosby: «la qualità è gratis».

TEMPI

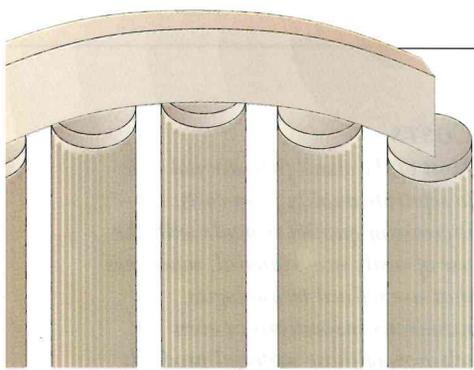
Le aziende competitive sono quelle che riescono a fornire il loro prodotto o servizio nel tempo più breve.

I fornitori sono spesso parte integrante dell'azienda cliente e ne influenzano i tempi di sviluppo dei nuovi prodotti. Le richieste dei clienti si fanno sempre più pressanti e tutti sperimentiamo ogni giorno la frenesia del tempo e della sua pianificazione. La programmazione delle attività ha raggiunto un grado di precisione (giorni/ore) prima impensabile: consegnare il proprio prodotto in anticipo o in tempo significa essere competitivi ed essere in grado di conquistare quote di mercato sulla concorrenza. Ogni azienda che vuole crescere deve chiedersi come ridurre i costi legati al tempo, ad esempio: i costi di avviamento (tempi di start-up), i costi di produzione (lead time) e di cambio produzione (set-up time), i costi del personale, i costi della gestione delle scorte

QUALITÀ E COSTI

Molte aziende leader qualificano i loro fornitori attraverso una "valutazione a costi totali" che prende in considerazione non soltanto il costo del prodotto, ma anche tutti quelli direttamente e indirettamente a esso legati.

Costi della cattiva qualità	Ispezioni e collaudi Scorte di sicurezza Scarti e rilavorazioni Assistenza tecnica Perdita di immagine
Costi di affidabilità consegna	Scorte polmone Ritardi di consegna Merce rifiutata
Costi di mancato miglioramento	Mancata riduzione dei costi della qualità
Costi da obsolescenza tecnologica	Costi di ritardato adeguamento Valore delle opportunità mancate
Costi dei tempi di risposta	Mantenimento grosse scorte di magazzino



packaging sector one speaks a lot of the quality understood as percentage of defects and many companies do not understand why they have to spend resources (money, men and time) to reduce quantity. The answer is fairly simple: the purchaser of a product wishes to satisfy a need and cannot be happy by the mere fact of knowing that he has bought the only defective product out of a lot of a thousand samples of good quality. Still today in many companies the objective of "zero defects" made by the customer are seen as "manias"! Customer request of quality control of products are evermore pressing and the focus shifts from the product to the process up to the organization of the entire firm. This means that every firm has to have a formalized and documented handling of all the phases of the production processes that can in some way influence the quality of the product or even the service that is supplied with it (system of company quality). A good partnership relationship with the supplier lays down his involvement right from the design

box). The final slogan that we could use to indicate the cost strategies is: «the supplier is not prepared to pay the cost of the customer's inefficiency».

QUALITY

Giving a definition of the word quality is extremely difficult also because the concept changes: in the forties quality was understood as correspondence to specifications, today on the other hand quality is understood as satisfaction of the customer. The most advanced and most concerned companies already define quality as the capacity to delight the customer. The Japanese were the first to affirm that the "customer is King" and all the firms have to satisfy his requests. In the

phase, where up to 80-90% of the end of the costs are laid down. On his part the customer has to communicate his requests (product specification) clearly and the supplier has to lay down an organizational structure to be able to handle the product with the customer. The slogan to close this reflection on cost can only be that of a guru of Total Quality, P. Crosby: «quality is free».

TIME

The competitive firms are those that are able to supply their product or service in shorter time. The suppliers

are often an integral part of the customer firm and they influence the time of development of the new products. The customer requests are ever more insistent and we all feel everyday the frenetic nature of time and its planning. The programming of activity has reached a degree of precision (days/hours) that was hitherto unthinkable: delivering your product in advance or in time means being competitive and being capable of conquering market shares from the competitors. Every company that wishes to grow must ask how it will reduce costs linked to time, for example: start up

in magazzino, i costi dovuti al mancato rispetto dei tempi di consegna, eccetera. Le aziende fornitrici dovrebbero indirizzare i loro sforzi verso la riduzione del lead time inteso come il miglioramento della "velocità" e della "affidabilità".

La velocità rappresenta il tempo impiegato dal ricevimento dell'ordine fino al momento della consegna; mentre l'affidabilità è intesa come la capacità di mantenere la data e i termini di consegna richiesti dal cliente. Usando la terminologia propria delle tecniche di controllo statistico del processo produttivo possiamo dire che: la velocità coincide con la "capacità" del processo, mentre l'affidabilità con la misura dello "scostamento" del valore medio del processo dal valore target. Situazioni di anticipo o ritardo su entrambi i parametri sono sempre un indice di cattiva gestione del processo produttivo. Non bisogna trascurare il vecchio adagio popolare: «il tempo è denaro».

INNOVAZIONE

L'innovazione è intesa come la capacità di creare nuovi prodotti o soluzioni a problemi in modo da soddisfare le necessità del cliente.

L'innovazione rappresenta una delle aree di scontro delle aziende perché: è cresciuta la quota di fatturato ottenuta con i nuovi prodotti; i mercati non più in crescita richiedono prodotti nuovi; la veloce evoluzione della società che ci circonda rende obsoleti i vecchi prodotti e favorisce la nascita di nuovi bisogni da soddisfare.

La capacità di innovazione del cliente può essere correlata a numerosi parametri che ci dicono quanto "viva" sia un'azienda: si va da indici puramente tecnici (numero di brevetti registrati in un dato settore) a indici di valutazione che prendono in considerazione la struttura organizzativa. I clienti più competitivi sono quelli che hanno: una propria attività di ricerca e svi-

luppo per anticipare e soddisfare i bisogni del mercato quando questi sono ancora allo stato latente; un'attività di benchmarking; un sufficiente numero di prodotti a catalogo; la possibilità di sviluppare dei prodotti personalizzati.

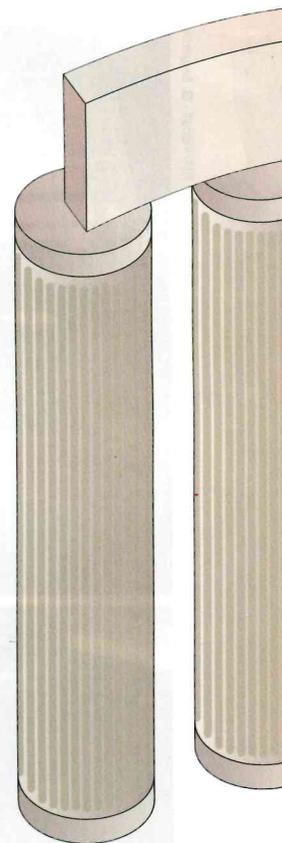
SERVIZIO

Nel rapporto cliente-fornitore si considera sia la componente hardware sia software. La prima non è altro che il bene che si acquista per un dato prezzo, mentre la seconda è l'insieme di tutti quegli elementi intangibili che contribuiscono alla soddisfazione del cliente. Riferendoci ai fornitori di materiali da imballaggio bisogna ricordare quanto sia importante la loro struttura organizzativa, il modo di gestire i contatti con il cliente, le risorse (uomini, tempo e denaro) messi a disposizione nella fase di sviluppo, le conoscenze tecniche dei lavoratori, la flessibilità a venire incontro alle esigenze del cliente, eccetera.

Ricordiamo sempre che nel rapporto con il cliente: «non c'è mai una seconda volta per dare una buona prima impressione!».

Filippo Cangialosi

Ingegnere chimico, è consulente nell'area Qualità e sviluppo imballaggi



QUALITY AND COSTS

Many leading concerns qualify their suppliers by way of a "gauging of total costs" that not only take into consideration the cost of the product, but also those directly and indirectly linked to the same.

Cost of bad quality

Inspection and testing
Safety stock
Waste from reworking
Technical assistance

Cost of delivery reliability

Loss of image
Reserve stock
Delay in delivery
Goods turned away

Cost of lack of improvement

Omitted reduction of quality costs

Costs of technological obsolescence

Costs of delay in update
Value of missed opportunities

Costs of response time

Keeping of large warehouse reserves

times, production costs (or lead time) and of product change (set-up time), the cost of personnel, cost of managing the warehouse, cost due to the lack of respect of delivery times etc.

The supplying companies have to address their efforts to the reduction of lead time, understood as the improvement of "speed" and of "reliability". The speed represents the time used from receiving the order up to the moment of delivery; while reliability is understood as the capacity to respect dates and delivery times laid down by the customer. Using correct statistical control

technique technology of the production process we can say that: the speed coincides with the "capacity" of the process, while the reliability with the measure of "shifting" of the average figures of the process from the target value. The situation of arriving ahead of time or late on both parameters are always an indication of bad handling of the productive process. One should not forget the old popular saying: «time is money».

INNOVATION

Innovation is understood as the capacity to create new products or

solutions to problems so as to satisfy the needs of the customer.

Innovation represents one of the areas where companies clash because: the share of turnover obtained with new products has gone; the markets that are no longer growing demand new products; the quick evolution of the society that surrounds us makes the old products obsolete and favours the birth of new needs to be satisfied.

The capacity of consumer innovation can be correlated to numerous parameters that tell us how "alive" a firm is: this goes from purely technical indicators (number of patents registered in a given sector) to indications that take the organizational structure into account. The most competitive customer are those that have: their own research and development activity in order to anticipate and satisfy the needs of the customer when these are still latent; a benchmarking activity; a sufficient number of products in its catalogue; the possibility of developing personalized products.

SERVICE

In the customer-supplier relationship the hardware and software components are considered.

The former is nothing more than the goods that one acquires for a given price, while the latter is the totalling of all those intangible points that contribute to the satisfaction of the customer. Referring to the supplier of packaging material one has to remember how much their organizational structure is important, the way of handling contacts with the customer, the resources (men, time and money) made ready at the development phases, the technical knowhow of the workers, the flexibility in satisfying customer requirements, etc. We again remind people that in customer relations: «there is never a second time for giving a good first impression!».

Filippo Cangialosi

Chemical engineer and consultant in Quality and packaging development.