

Ottimizzare il costo del packaging: istruzioni d'uso

di Gabriele Casadei (*) e Giulia Sartini (**)

Le aziende devono costantemente conciliare la difficile sfida del raggiungimento di obiettivi di redditività con quelli di soddisfazione della propria clientela. Uno degli ambiti operativi in cui può essere focalizzata l'attività dell'impresa, specie in un momento storico in cui la crescita dimensionale sembra spesso complicata, può risiedere nella capacità di migliorare la capacità di acquisto di alcune voci di costo. Tra queste, il packaging, categoria ove si riscontrano spesso sprechi e/o diseconomie di scala. Gli acquisti indiretti costituiscono, generalmente, il 20-30% dell'acquistato totale per un volume pari al 10-15% del fatturato di un'azienda. La razionalizzazione di quest'area di spesa può quindi avere un impatto significativo sul conto economico aziendale e, soprattutto, tempi più rapidi rispetto ad interventi sulle aree definite «core». Di seguito, è illustrato il percorso metodologico condiviso dall'Azienda Alpha Srl per l'ottimizzazione dei costi di acquisto di imballi primari e secondari.

Introduzione

Le aziende che si occupano di *packaging* possono rivestire un ruolo molto più significativo rispetto a quello che si potrebbe comunemente immaginare. Per alcune tipologie di prodotti e/o servizi, una cospicua parte del valore di un'impresa viene infatti veicolata al cliente finale attraverso il forte connubio tra imballo fisico e comunicazione. Inoltre, non è un fatto trascurabile che tutto ciò che riguarda il *packaging* debba essere spesso condiviso tra le principali funzioni aziendali: commerciale, marketing, R&D e acquisti. Ciò aumenta la complessità nella realizzazione di progetti di miglioramento perché gli obiettivi che ciascuna funzione ha, quasi mai coincidono. Spostando invece l'attenzione dall'impresa consumatrice di *packaging* al mercato di approvvigionamento si nota come, in Italia, il 90% delle aziende produttrici di *packaging* sia costituito da piccole-medie realtà imprenditoriali, con un fatturato compreso entro poche decine di milioni di euro ed un numero di addetti inferiori a 50. Trattasi, frequentemente, di realtà imprenditoriali a forte connotazione familiare, con strutture organizzative poco managerializzate ma molto capaci da un punto di vista tecnico. In questo settore vi sono inoltre delle

forti connotazioni dal punto di vista produttivo, in relazione al tipo di prodotti che queste aziende possono offrire al mercato, (ovvero, blister, confezioni, etichette, espositori, scatole americane, ecc.) e al tipo di tecnologie scelte per il loro business (digitale, offset a foglio e roto, flessografica, rotocalco, ecc.). Tutto ciò premesso, è intuitivo immaginare come, all'interno di un'azienda, siano difficilmente presenti risorse con competenze specifiche in grado di dialogare «alla pari» con il proprio interlocutore produttivo in questa categoria di acquisti. Ciò pregiudica, in molti casi, la possibilità di individuare la soluzione tecnica con il miglior rapporto qualità/prezzo, in un'ottica di reale collaborazione *win-win*. Ne consegue che il rapporto che si instaura tra le parti è focalizzato su aspetti quali: il prezzo, il tempo di consegna, il lotto minimo, ecc. sui quali ogni attore cercherà, in realtà, di fare valere la propria dimensione ed il relativo potere contrattuale. È in questa asimmetria tecnico-informativa che spesso si trovano margini per il miglioramento dei ri-

Note:

(*) Partner Lewitt Associati, Esperto in Performance Packaging

(**) Junior Analyst Lewitt Associati

sultati di *procurement*. Può quindi essere molto utile la figura di un «attivatore terzo» in grado di comunicare con entrambi gli attori in gioco, nel rispetto delle reciproche esigenze.

Il packaging

Prima di addentrarsi nel caso in esame è doverosa una breve premessa per inquadrare il termine *packaging*, o imballaggio, un componente ed un onere che ogni azienda produttiva, indipendentemente dalla propria dimensione e dal core business, deve acquisire periodicamente.

Da un punto di vista tecnico, è possibile definire tre classificazioni sintetiche di imballaggio: primario, a stretto contatto con il prodotto; secondario, contenente l'imballo primario; terziario, di ausilio alla spedizione (es. pallet). In base all'attività specifica di un'impresa, il *packaging* ricopre un ruolo più o meno significativo, diverse sono quindi le leve su cui è possibile agire. Ad esempio, nel settore *health & beauty*, la comunicazione del valore del prodotto è veicolata mediante il *packaging* primario e secondario per cui le valutazioni nella scelta degli articoli devono essere condivise anche con altre funzioni aziendali (marketing, commerciale). In altri settori, dove le esigenze sono puramente contenitive/protettive del prodotto, è possibile agire sui materiali e sulla struttura degli imballi con maggiore flessibilità operativa, poiché non vi è un impatto diretto di questi ultimi sulla catena di generazione del valore.

Il valore aggiunto del team di lavoro

Per raggiungere target sfidanti in progetti di miglioramento continuo è spesso necessario un supporto professionale esterno che possa: a) allineare un team di lavoro su una base comune (sviluppare e condividere un metodo di lavoro); b) creare una mini *task-force* in grado di ridurre i tempi di realizzazione degli *step* di progetto; c) apportare know-how e mutuare conoscenze tecniche da precedenti esperienze aziendali di successo. In questo caso, i consulenti specializzati in questa categoria di spesa *non-core* sono in grado di supportare l'impresa con un approccio totalmente innovativo e non invasivo all'interno

delle procedure di gestione quotidiana dell'impresa.

Case study: contesto e motivazione dell'intervento

In mercati maturi e competitivi, una delle principali leve per incrementare i profitti è rappresentata dall'ottimizzazione dei costi. Progetti di contenimento della spesa migliorano la competitività di un'azienda e liberano liquidità che può essere utilizzata per altri scopi strategici: investimenti, innovazione e sviluppo.

Queste considerazioni sono state alla base della decisione dell'azienda in oggetto, *Alpha Srl*, un'azienda italiana specializzata nella produzione di lingerie, costumi da bagno e pigiama, di intraprendere un progetto di *cost reduction* per quanto riguarda la categoria degli imballi primari. Determinante sulla decisione di attivare il progetto di riduzione costi sono stati sia l'approccio, che prevede un compenso legato esclusivamente ai risultati ottenuti (*success fee*), sia la consolidata esperienza dei consulenti nel settore di appartenenza dell'azienda cliente (settore moda).

La formula del *success fee* «puro» è stata ritenuta molto intrigante in quanto legata all'effettivo risparmio ottenuto: il compenso dei consulenti è infatti calcolato sulla base del risparmio reale generato grazie all'intervento, nessun importo è richiesto a titolo di anticipo. Questo modello di business azzerava ogni rischio per l'azienda e non richiede alcun investimento economico preliminare. Gli obiettivi di *procurement* del cliente sono diventati quindi gli stessi obiettivi dei consulenti, stabilendo pertanto un rapporto di partnership continuativa per perseguire il massimo dei risultati possibili nel tempo. Altro elemento fondamentale, in questa tipologia di progetti, risiede nella totale indipendenza dei consulenti rispetto ai fornitori di *packaging*. Il supporto consulenziale si sviluppa in maniera trasparente tra le parti, senza che si configuri la formula del *broke-raggio*. Il rapporto contrattuale di fornitura rimane, infatti, diretto tra l'azienda ed il produttore.

Analisi AS IS: situazione attuale

I consulenti hanno studiato, assieme ai tecnici dell'ufficio acquisti e alla Direzione Generale, tutte le tipologie di imballaggio primario (astucci e contenitori) utilizzate dall'azienda *Alpha Srl*. Oltre alle caratteristiche tecniche (dettagliate in apposite schede tecniche), sono stati analizzati tutti i listini di acquisto in essere, gli ordini a fornitore, le relative fatture di acquisto degli ultimi 12 mesi e le presumibili modalità di acquisto future (quantità e lotti di acquisto). Dalle verifiche effettuate è emerso che *Alpha Srl* utilizzava un unico fornitore e acquistava 32 articoli (formati) di *packaging* con diversi «oggetti di stampa» per formato di astuccio (Tavola 1).

Determinazione dei costi di riferimento benchmark

Partendo dal modello di consumo (analisi AS-IS) e rielaborando i dati raccolti, sono stati determinati per ogni articolo, le quantità totali acquistate nell'anno, i lotti di acquisto ed i relativi costi di riferimento (Tavola 2). Tali valori rappresentano i parametri di riferimento per la corretta valutazione delle offerte di mercato e la base di calcolo per i possibili risparmi attesi.

I risultati dell'analisi sono stati riassunti in un report, condiviso con la Direzione Generale dell'impresa.

Modello TO BE: processo d'acquisto efficiente

In seguito ad un'accurata analisi del mercato di fornitura di riferimento e dell'esigenze tecniche specifiche dell'azienda, sono state de-

terminate le leve su cui agire per razionalizzare il processo di acquisto e ottenere *saving*. Di seguito vengono sintetizzate le principali leve adottate:

1. leva «analisi prezzi»: sono state rinegoziate le tariffe applicate dall'attuale fornitore e richieste quotazioni per la fornitura degli stessi prodotti ad altri *competitor* selezionati dal team di lavoro. Mixando le migliori offerte presenti sul mercato, è stato possibile identificare realistici *target price* per ogni articolo e lotto di acquisto. L'obiettivo di questa analisi è comparare i prezzi tra i differenti fornitori per valutare una nuova assegnazione degli articoli acquistati ai fornitori;

2. leva «ottimizzazione delle rese di stampa» (3): di regola lo stampatore/cartotecnica cerca di ottimizzare le rese considerando la tipologia di macchina di stampa di cui dispone (dimensione cm. 70/100; 100/140, 120/160, ecc.). Questo perché può acquistare da cartiera/tagliatore formati di carta/cartoncino standard che sono sempre disponibili e più economici. Inoltre, l'avviamento delle varie fasi di produzione (es. stampa e fustellatura) è più veloce nel caso di formati standard.

In fase di analisi, il principale fornitore asseriva di acquistare formati di carta adatti alle rese richieste e non alla massima dimensione di stampa della macchina di cui dispone (100×140 cm.).

Nota la capacità di stampa delle macchine dei vari fornitori, in condivisione con l'azienda, si è valutata la possibilità di modificare le dimensioni del formato per alcune tipologie di astucci al fine di recuperare efficienza produttiva da condividere con il fornitore. Ad esempio è stato possibile passare, per un articolo, da una resa 6 ad una resa 9 riducendo così il costo di avviamento per singola stampa e il numero di fogli utilizzati. Obiettivo di questa analisi è quello di utilizzare i fornitori in base alle specificità produttive (parco macchine) che li differenziano;

3. leva «ottimizzazione modalità emissione ordine di acquisto»: note le macchine da

Tavola 1 - Numerosità articoli e soggetti di stampa

Codice Articolo	Descrizione Articolo	Soggetti di Stampa (N°)
1	astuccio dimensione xyz	9
2	astuccio dimensione xyz laminato	18
3	astuccio dimensione xyz laminato verniciato opaco	15
---	-----	-----

Nota:

(3) Numero pezzi/astucci per foglio di stampa.

stampa *offset* (4) (Tavola 3) utilizzate dall'attuale fornitore e le specifiche di stampa di ogni articolo, è stato possibile intervenire sui lotti di stampa del fornitore suggerendo l'utilizzo di una «lastra di stampa a settori» capace di verniciare UV solo i soggetti con questa caratteristica. Questa accortezza tecnica ha permesso di generare ordini di acquisto con lotti maggiori e quindi una riduzione del costo di acquisto.

Tavola 3 - Focus sulla stampa offset

La stampa offset è un processo di stampa planografico e indiretto, che si basa sul principio fisico e chimico di repulsione tra acqua e inchiostro (sostanza grassa).

La stampa offset è un processo indiretto perché la forma da stampa non va a diretto contatto con il supporto. L'immagine rappresentata sulla lastra, infatti, viene prima trasferita (grazie alla pressione) ad un cilindro intermedio rivestito di un tessuto gommato (caucciù) e successivamente, mediante la pressione del cilindro stampa, sul supporto.

La forma da stampa offset, chiamata «lastra», è composta dalle seguenti due zone fondamentali:

- i grafismi, chiamati anche zone lipofile: sono composte da sali diazoici e hanno la caratteristica di accettare le sostanze grasse (inchiostro);
 - i contrografismi, chiamati anche zone idrofile: sono composte da alluminio e hanno la caratteristica di trattenere l'acqua e di rifiutare le sostanze grasse (inchiostro).
- La stampa offset avviene secondo le seguenti fasi:

1. la lastra offset viene bagnata dagli appositi rulli della macchina da stampa, e la soluzione di bagnatura si deposita solo sui contrografismi (idrofilici), lasciando asciutti i grafismi;
2. successivamente la lastra viene inchiostrata dagli appositi rulli della macchina e l'inchiostro aderisce soltanto sui grafismi asciutti (lipofili), mentre non si deposita sui contrografismi, in quanto sono bagnati;
3. l'inchiostro si trasferisce dai grafismi della forma di stampa al cilindro caucciù, grazie alla pressione;
4. l'inchiostro si trasferisce dal cilindro caucciù al supporto (carta), lasciando sul foglio il grafismo.

4. leva «ottimizzazione dei lotti di acquisto»: considerando le logiche di economie di scala, per le quali, come noto, il prezzo unitario per articolo diminuisce con l'aumentare del lotto di acquisto (Tavola 4), è di fondamentale importanza un lavoro sinergico tra l'ufficio d'approvvigionamento (U.A.) e l'ufficio vendite/marketing (U.V.). L'U.A. deve riuscire infatti ad intercettare il reale fabbisogno attuale e futuro dell'azienda con il lotto «ottimale». Da un punto di vista organizzativo, è stato deciso di istituire riunioni periodiche di allineamento tra le due funzioni aziendali al fine di ridurre al minimo il rischio di andare in rottura di stock o, d'altro canto, di incrementare eccessivamente le giacenze di magazzino.

Implementazione e consuntivazione dei risultati

Una volta completata l'attività tecnico-negoziale, i contratti di fornitura sono stati sottoposti al vaglio della Direzione Generale di Alpha Srl al fine di valutare la continuità di rapporto con il fornitore storico o l'avvio di una fase di test con uno o più nuovi interlocutori individuati durante i vari step preliminari.

I consulenti hanno rappresentato alla Direzione Generale di Alpha Srl alcuni scenari alternativi che prendevano in considerazione: a) la prosecuzione del rapporto di collaborazione con l'attuale fornitore; b) l'avvio di rapporti con nuovi fornitori.

Il report conclusivo ha preso in esame *plus e*

Nota:

(4) La stampa *offset* è un processo di stampa planografico indiretto dettagliato in Tavola 4.

Tavola 2 - Benchmark

Codice Articolo	Descrizione Articolo	Pezzi Acquistati (N°)	Importo Speso (Iva Esclusa) (Euro)	Lotto di acquisto (N° Pezzi)	Benchmark (Euro/Pezzo)
1	astuccio dimensione xyz	15.000	5.000	2.500	0,33
2	astuccio dimensione xyz laminato	7.500	3.500	1.750	0,47
3	astuccio dimensione xyz laminato verniciato opaco	7.500	4.000	2.000	0,53
----	-----	-----	-----	-----	-----

minus delle varie opzioni, sia dal punto di vista tecnico/economico sia dal punto di vista organizzativo/logistico. Dall'esame delle evidenze riportate, la scelta finale è stata, in questo caso, orientata al mantenimento del rapporto con l'attuale fornitore.

Quest'ultimo, seguendo le linee guida proposte dai consulenti e ritoccando il listino dei principali articoli secondo le richieste, ha permesso di generare un risparmio per Alpha Srl di circa il 15% rispetto alla situazione *ex ante*. Operativamente, il progetto si è concluso con la sottoscrizione del nuovo contratto con il fornitore di *packaging* e, nei mesi successivi, con l'avvio della fase di monitoraggio dei risultati effettivamente conseguiti.

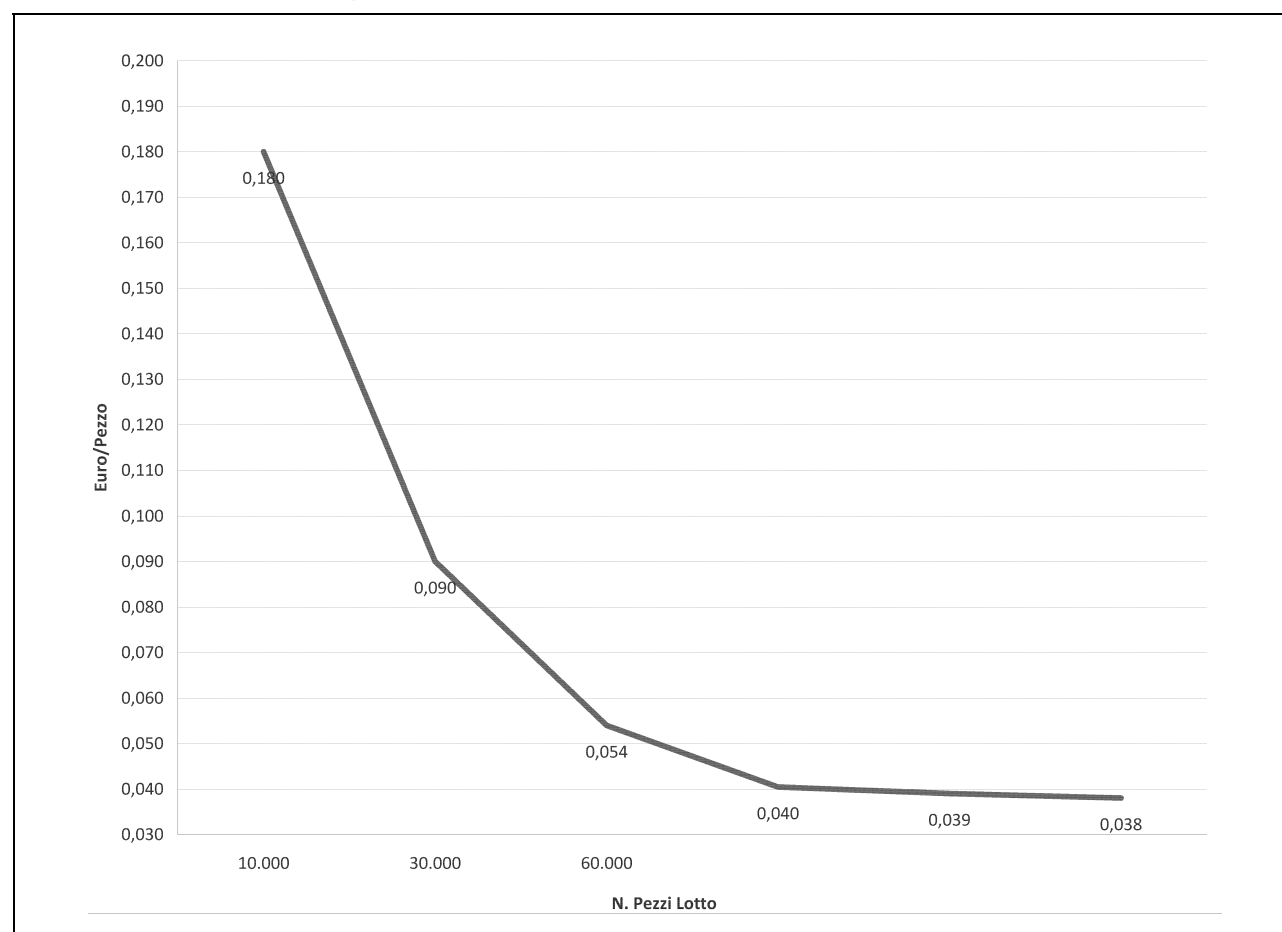
Quest'ultima fase ha coinvolto Alpha Srl ed i consulenti per un orizzonte temporale di 12 mesi, con cadenze trimestrali. Al termine di ciascun trimestre è stato condiviso con la Direzione Generale di Alpha Srl un report ri-

portante: i nuovi valori di riferimento post negoziazione, i valori di riferimento pre negoziazione, le quantità acquistate ed i risparmi realmente ottenuti (calcolati quale differenza unitaria di prezzo \times quantità acquistate). Conseguentemente, in base al sistema di collaborazione tra Alpha Srl ed i consulenti improntato alla formula del *success-fee*, è stato quantificato il compenso dei consulenti, applicando la percentuale prevista contrattualmente. Alpha Srl ha pertanto realizzato un progetto di successo, con ricadute pluriennali, liberando risorse economiche significative, in totale assenza di rischio imprenditoriale.

Considerazioni conclusive

Il progetto ha generato la consapevolezza all'interno di *Alpha Srl* del valore generato dalla condivisione delle problematiche con un

Tavola 4 - Andamento del prezzo unitario dell'astuccio «Articolo 4»



gruppo di esperti esterni. L'azienda era infatti inizialmente piuttosto scettica sulle possibilità di ottimizzazione in questa categoria di spesa. L'attività volta all'ottenimento del massimo risultato (maggiore riduzione di costo a parità di qualità del prodotto acquistato) è stato possibile solo grazie ad un utilizzo "mirato" e "sinergico" di tutte le leve di ottimizzazione individuate (es. rese di stampa, dimensioni formati, tipologie di finitura, materia prima utilizzata, processo di stampa, ecc.) durante le attività di pianificazione e approvvigionamento. In termini economici, l'implementazione della nuova modalità di lavoro garantisce all'azienda un risparmio

medio del 15%. Oltre ad un risparmio di costi, il progetto ha permesso al personale dell'azienda coinvolto nel team di progetto di acquisire competenze specialistiche in materia di marketing d'acquisto, utili ed applicabili anche per la riduzione dei costi di altre categorie di spesa.

Bibliografia

Istituto Padovano Artigianelli Per le Arti Grafiche, *Le basi della stampa offset*.
 Associazione tecnici arti grafiche Italia (TAGA), *Linee guida alle lavorazioni cartotecniche, Capitoli 3 e 4*.

Amministrazione & Finanza.
 Oggi anche da PC, Tablet e Smartphone.
 Registrati subito su www.edicolaprofessionale.com

