

Maria Vernuccio

Università degli Studi di Roma La Sapienza, Facoltà di Economia, Dipartimento di Scienze della gestione d'impresa.

Via del Castro Laurenziano, 9 – 00161 Roma.

Tel. 0649766405 – Fax 0649766262

Email: maria.vernuccio@uniroma1.it

Alessandra Cozzolino

Università degli Studi di Roma La Sapienza, Facoltà di Economia, Dipartimento di Scienze della gestione d'impresa.

Via del Castro Laurenziano, 9 – 00161 Roma.

Tel. 3351249844

Email: alessandra.cozzolino@uniroma1.it

Laura Michelini

Università LUMSA

Via della Traspontina, 21 - 00193 Roma.

Tel. 06-68422226

Email: l.michelini@lumsa.it

Prospettive di innovazione del packaging tra marketing, logistica ed etica. Verso un approccio integrato¹.

Sintesi dei contenuti

Negli ultimi anni, il packaging è diventato uno strumento strategico nella competizione tra imprese, che richiede di essere opportunamente gestito in ottica di “progetto” secondo un approccio fortemente sistemico. Nell’innovazione del packaging, emerge con particolare evidenza come questo rappresenti un’entità multi-dimensionale, che può essere analizzata, progettata e gestita seguendo almeno tre dimensioni manageriali: il marketing, la logistica e l’etica.

Alla luce di questo presupposto e assumendo come unità di analisi il progetto di innovazione di packaging (primario e secondario), il presente lavoro è finalizzato a soddisfare due fondamentali obiettivi conoscitivi: a) evidenziare quali sono le dimensioni di marketing, logistica ed etica che si pongono alla base delle attività di innovazione di packaging; b) comprendere quali sono le tendenze nelle attività di packaging design relativamente a marketing, logistica ed etica, soprattutto con riguardo alle aree di integrazione tra le tre dimensioni e ai driver dell’innovazione.

Nel perseguire tali finalità, in primo luogo, è stato condotto un esteso studio della letteratura accademica e manageriale; quindi, è stata realizzata un’indagine qualitativa consistente, da una parte, nell’analisi combinata *on the desk* di 200 progetti di sviluppo di nuove confezioni (di rilievo nazionale ed internazionale), dall’altra, nello svolgimento di dieci interviste in profondità ad esperti del settore. Lo studio svolto ha consentito di osservare un trend nel segno dell’integrazione e di individuarne le specifiche linee di tendenza, evidenziando al contempo come il marketing sia ad oggi il principale driver dell’innovazione.

Parole chiave: innovazione di packaging, marketing, logistica, etica, integrazione.

Publication Summary

In the new competitive marketplace product packaging has become a strategic tool that need to be managed as a “project” on the basis of a strongly systemic approach.

In the field of innovation projects, packaging could be defined as a multi-dimensional entity. Particularly, three main dimensions can influence packaging design: marketing, logistics and ethics.

Starting from this point of view we assume packaging innovation projects (primary and secondary) as the unit of analysis, then the aim of this paper is to identify: a) the specific issues that are the basis of marketing, logistics and ethics packaging innovation management; b) the main trends in packaging design related to marketing, logistics and ethics. In particular, to understand: which one of these three dimensions dominates, which are the main areas of integration among these dimensions and which are the innovation drivers.

In order to achieve these objectives, after a deeply literature review, we have undertaken a qualitative analysis of several worldwide packaging innovation projects (n=200). In addition, to consolidate and enrich the findings that emerged via desk research, we have interviewed some top professionals playing in the global market.

Combining desk and field research, we finally delineate an integration trend in packaging innovation projects and we identify specific trends in packaging design. Moreover, the results suggest that marketing is the primary driver in the packaging innovation projects.

Key words: packaging innovation, marketing, logistics, ethics, integration.

¹ Il presente lavoro è frutto di un percorso di ricerca fortemente condiviso. Tuttavia, in sede di stesura le parti sono da attribuirsi nel modo seguente: i § 1, 2.1, 2.4 e 4 a Maria Vernuccio; i § 2.2, 3.3 e 3.4 ad Alessandra Cozzolino; i § 2.3, 3.1 e 3.2 a Laura Micheli.

1. Assunti e domande di ricerca

Negli odierni sistemi di produzione, distribuzione e consumo delle economie più sviluppate il packaging svolge un ruolo sempre più rilevante da un punto di vista economico, tecnologico, ambientale e sociale. Dallo studio delle intense dinamiche innovative che caratterizzano tale settore, emerge con particolare evidenza come il packaging possa essere analizzato, progettato e gestito seguendo punti di vista assai diversi, tra loro utilmente integrabili. Le attività di design e di innovazione del packaging sono guidate dalla ricerca di vantaggi competitivi sostenibili, in ragione dei cambiamenti nel comportamento d'acquisto e di consumo, della ricerca dell'ottimizzazione dei costi e dei tempi lungo la *supply chain*, della riduzione del ciclo di vita dei prodotti, delle crescenti pressioni nel segno della sostenibilità ambientale, della disponibilità di nuovi materiali e tecnologie nonché dell'evoluzione dei vincoli legislativi, ecc. Con riguardo ad un ambito manageriale di siffatta attualità, rilevanza e complessità, sembra peraltro potersi ravvisare un potenziale ancora inespresso nella letteratura accademica soprattutto a motivo del prevalere di contributi ancorati ad un approccio specialistico.

Premesso ciò, la presente ricerca prende avvio da due assunti di fondo, che andiamo ad illustrare di seguito.

- *Assunto 1: il packaging è un'entità multi-dimensionale e, in quanto tale, richiede di essere concepito in ottica sistemica.*

Nel riconoscere la natura sistemica del packaging, interessa “riconduurre ad unità”, in una visione “olistica”, la varietà di accezioni, componenti e funzioni dello stesso.

A tal fine, nel presente studio, il packaging viene studiato sia in chiave *statica* che *dinamica*. Nell'accezione statica, si utilizzano comunemente due diversi termini: “confezione” e “imballaggio”. Inteso come confezione, il packaging rappresenta uno degli attributi essenziali del prodotto in ottica di marketing (Collesei, 2000, 2006; Lambin, 2004); come imballaggio, esso costituisce uno dei diversi livelli fisici di contenimento della merce lungo la *supply chain* (Twede, 1992; Hellström & Saghir, 2006). La modifica dell'imballaggio e/o della confezione, riguardando l'artefatto in sé, si connette soprattutto alla cosiddetta innovazione di prodotto. Nell'accezione dinamica, si parla, invece, di “confezionamento” (Kotler, 2006), da intendersi come il sistema coordinato di attività che dalla produzione, passando per la movimentazione, il trasporto e la promozione, portano alla vendita, al consumo e al riutilizzo, recupero o smaltimento del prodotto in modo sicuro ed efficiente. In questa prospettiva, l'innovazione di packaging riguarda eminentemente il processo (la rete inter-aziendale del valore), risponde alle esigenze di più attori della filiera e presenta molteplici fonti.

L'approccio integrato alla gestione dell'innovazione del packaging (Melis, 1989) richiede l'attenta valutazione dell'influenza esercitata da tutti i "nodi" della "*packaging chain*", in vario modo coinvolti nella creazione di valore, nonché il loro coordinamento (Coles et al., 2003, p. 29). Ciò significa integrare aspetti assai diversi, come ad esempio: la ricerca e sviluppo, il design, i nuovi materiali e macchinari, la produzione, la logistica, la distribuzione, il controllo della qualità, la gestione ambientale e il marketing.

- *Assunto 2: le principali dimensioni manageriali inerenti il packaging sono il marketing, la logistica e l'etica.*

Questo assunto si fonda sull'analisi della letteratura accademica nazionale ed internazionale sul tema, che, ormai da diversi decenni, concentra l'attenzione principalmente su detti filoni², evidenziando come il packaging non sia solo uno strumento di marketing di grande versatilità, ma rappresenti anche parte integrante del sistema logistico, giocando un ruolo etico di sempre maggiore importanza verso persone e ambiente (Prendergast & Pitt, 1996; Bone & Corey 1992 e 2000; Thøgersen, 1999). Il packaging, a fronte della crescente rilevanza della logistica e dell'evoluzione dei mercati (intermedi e finali), anche nel segno di un'emergente sensibilità etica, diviene un'interfaccia chiave nelle relazioni fornitore-produttore-distributore-cliente finale-ambiente fisico.

Le dimensioni di marketing, logistica ed etica sono inoltre tutte sottese (in diverso grado) alle due funzioni essenziali svolte dal packaging (Lee & Lye, 2003), tra loro inscindibili, che definiamo *di tipo strutturale e comunicativo*. Le *funzioni strutturali* sono quelle più direttamente connesse all'esistenza materiale della confezione/imballaggio, ossia: la protezione/conservazione, il contenimento, la definizione dell'unità di movimentazione (trasporto, rifornimento a scaffale nel punto vendita, ecc.), stoccaggio, vendita, consumo e riutilizzo nonché il servizio lungo la "*packaging chain*". Le *funzioni di comunicazione*, verso le quali è aumentata negli ultimi anni l'attenzione di studiosi e management (Brunazzi, 1993; Schoormans & Robben, 1997; Underwood & Ozanne, 1998; Nancarrow et al., 1998; Ferraresi, 1999; Underwood et al., 2001; Bucchetti, 2002; Underwood, 2003; Collesei & Ravà, 2004; Pastore & Vernuccio, 2004; Ampuero & Vila, 2006), sono svolte perseguendo obiettivi assai vari (informazione, visibilità, persuasione, dialogo, sostegno di cause sociali, ecc.), verso target eterogenei (consumatori, distributori, operatori logistici, ecc.) e con significati differenti (funzionali, simbolici, ecc.).

² In merito, si rinvia il lettore ai numerosi riferimenti citati nel corso della presente ricerca e alla bibliografia finale.

Sulla base di tali assunti, il campo di indagine del presente lavoro è rappresentato dall'innovazione del packaging primario e, in misura minore, secondario³ nel vasto ambito dei *consumer goods*. In questa sede, l'innovazione del packaging viene intesa una modificazione che, a prescindere dall'intensità, può interessare sia le funzioni strutturali sia quelle comunicative del packaging stesso⁴.

L'obiettivo conoscitivo perseguito può essere declinato nelle seguenti domande di ricerca:

- RQ1: *quali sono gli aspetti specifici inerenti il marketing, la logistica e l'etica alla base del management dell'innovazione del packaging?*
- RQ2: *quali sono le principali tendenze nelle attività di packaging design relativamente a marketing, logistica ed etica? In particolare, quali sono gli aspetti specifici inerenti il marketing, la logistica e l'etica che tendono a prevalere? Quali sono le aree di integrazione prevalenti tra le tre dimensioni? Quali i driver dell'innovazione?*

Al fine di rispondere alla RQ1, il percorso di ricerca ha preso avvio da un'estesa *review* della letteratura accademica, professionale e manageriale a livello nazionale ed internazionale. In questa fase, l'attenzione è stata concentrata in modo particolare sullo sviluppo, per marketing, logistica ed etica, di *framework* teorici che consentissero di descrivere e sintetizzare i rispettivi aspetti chiave nell'innovazione del sistema packaging (§ 2).

Nel tentativo di rispondere al secondo quesito, si è proceduto con lo svolgimento dell'analisi empirica qualitativa, sulla base dei *framework* sopra richiamati (§ 3). L'indagine, come verrà illustrato in dettaglio più avanti⁵, è stata realizzata in due fasi, nell'ordine di tipo *desk* e *field*:

- analisi di 200 recenti progetti di innovazione di packaging di rilievo internazionale, la cui eccellenza sotto il profilo dell'innovazione è stata pubblicamente riconosciuta dalla "business community";
- svolgimento di interviste personali a 10 esperti del settore elaborate con il metodo delle mappe cognitive, al fine di consolidare ed arricchire le risultanze dell'indagine *desk*.

³ Sui concetti di packaging primario, secondario e terziario si veda il paragrafo 2.2 del presente lavoro. La scelta del packaging primario e, in parte, secondario è stata dettata dall'esigenza di indagare in via prioritaria le innovazioni maggiormente percepibili e valutabili dal consumatore, escludendo in tal modo i processi innovativi dettati solo dalle dinamiche del B-to-B.

⁴ Pertanto, nel presente lavoro del progetto di innovazione di packaging viene studiato il risultato finale e non il coordinato insieme di attività svolte per giungere alla sua realizzazione.

⁵ Cfr. paragrafo 3.1.

2. Prospettive di innovazione del packaging

Nel quadro sopra delineato, di seguito viene proposta una lettura dell'innovazione del packaging secondo le prospettive manageriali di marketing, logistica ed etica, ricercando i momenti di opportuna integrazione.

2.1. Marketing e innovazione del packaging

Tra gli assunti di fondo del presente studio vi è il riconoscimento della natura multi-dimensionale del packaging. Esso, pertanto, dovrebbe “agire responsabilmente”, *in primis* verso l'acquirente, e poi verso l'impresa e la sua marca, il prodotto (contenuto), gli utilizzatori (operatori lungo la *supply chain*), l'ambiente fisico, le istituzioni, gli enti di controllo e la società. In buona sostanza, ai fini della creazione di valore, è necessario che i processi innovativi vengano sviluppati considerando i molteplici ruoli svolti dal packaging nei confronti dei diversi attori della filiera lungo le fasi di produzione, distribuzione, consumo e dismissione. Le informazioni che si rendono dunque necessarie al team interfunzionale responsabile dell'innovazione riguardano, oltre ai *desiderata* del consumatore, le caratteristiche intrinseche del prodotto, le esigenze del *retail*, i sistemi di movimentazione e trasporto, i materiali, i macchinari e i processi produttivi, le performance ambientali, ecc.

Ecco, quindi, che una gestione “evoluta” del packaging, in grado di valorizzarne appieno la natura multi-dimensionale, dovrebbe potersi realizzare nelle imprese orientate al mercato (Narver & Slater, 1990)⁶. A ben vedere, seguendo tale approccio di management, l'innovazione delle funzioni strutturali e comunicative del packaging dovrebbe prevedere una gestione maggiormente consapevole del complesso reticolo di relazioni di cui lo stesso è protagonista⁷. Nonostante la rilevanza della confezione per il marketing sia da lungo tempo enfatizzata dalla letteratura, che ha parlato anche di “quinta P” (Nickels & Jolson, 1976), fino ad oggi hanno prevalso approcci di studio parziali, che ne hanno colto solo alcune specifiche valenze nell'ambito del processo di marketing senza ampliare la prospettiva all'orientamento al mercato. Ad esempio, di volta in volta, il packaging è stato analizzato come strumento di

⁶ Ricordiamo, infatti, che secondo Narver e Slater (1990), le condotte manageriali alla base della “market orientation” sono: la “customer orientation”, la “competitor orientation” e l’“interfunctional coordination”. Con riferimento all'orientamento al cliente ed alla concorrenza, viene ribadito il ruolo fondamentale giocato dalle informazioni per la comprensione della *value chain* attuale e prospettiva dei clienti, da una parte, e dei punti di forza e di debolezza dei competitors attuali e potenziali, dall'altra. Per quanto riguarda il coordinamento interfunzionale, gli Autori, soprattutto a motivo della natura multi-dimensionale del valore creato per i clienti, sottolineano la necessità di una strategia di marketing che realizzi un sistematico coordinamento tra le diverse funzioni di business.

⁷ Pertanto, l'innovazione di marketing del packaging in un'impresa orientata al mercato dovrebbe presentare elevati livelli di complessità poiché le variabili in gioco sarebbero molto numerose e interrelate.

marketing in grado di concorrere al perseguimento di specifici obiettivi, quali il posizionamento di marca, l'intenzione d'acquisto, la *customer satisfaction*, la *brand experience*, ecc. Rinviamo a futuri approfondimenti per lo studio dell'inesplorato legame tra orientamento al mercato e natura multi-dimensionale del packaging, al fine di avviare una prima riflessione sugli aspetti di marketing che dovrebbero rilevare maggiormente nelle scelte di innovazione di packaging (RQ1), in questa sede concentriamo la nostra attenzione sul loro principale risultato-obiettivo: il valore percepito dal cliente quale momento finale dell'intervento innovativo operato sulla confezione.

Facendo ricorso agli studi di semiotica e marketing e, in particolare, sulla base del cosiddetto “quadrato semiotico” di Jean-Marie Floch (Floch, 1990; Ferraresi, 1999; Pastore, Vernuccio, 2004; Vernuccio, 2006) è possibile individuare le principali dimensioni valoriali della confezione dal punto di vista del cliente sotto i profili strutturale e comunicativo; il riferimento è quindi ai valori pratici, ideali, ludici e referenziali. Tali tipologie di valore, apportate al consumatore attraverso la fruizione del packaging in luoghi e tempi diversi dell'esperienza di acquisto e consumo, sono influenzate dall'innovazione, che può esplicarsi in modi differenti, impattando sulle funzioni strutturali e/o comunicative (tabella 1).

Tabella 1 – Principali dimensioni valoriali del packaging nell'innovazione di marketing

DIMENSIONE VALORIALE DEL PACKAGING IN OTTICA DI MARKETING	DESCRIZIONE DELL'INNOVAZIONE DEL PACKAGING
<i>Dimensione pratica</i>	In questo caso, l'innovazione incide sul valore funzionale percepito dal cliente. Per le funzioni strutturali, ciò significa un miglioramento dell'usabilità della confezione (trasportabilità, richiudibilità, maneggevolezza, ecc.). In termini di funzioni comunicative, l'innovazione di tipo pratico riguarderà le informazioni verbali e iconiche riportate sul packaging volte a facilitare l'utilizzo e il riutilizzo.
<i>Dimensione ideale</i>	Concerne il valore simbolico della confezione ossia i significati psico-sociali che questa può assumere per il cliente. Tale valore viene in genere creato attraverso innovazioni comunicative e, in misura minore, strutturali.
<i>Dimensione ludica</i>	Si sostanzia nel valore emozionale (divertimento, stimolazione sensoriale, ecc.) svolto dal packaging attraverso aspetti sia strutturali che comunicativi.
<i>Dimensione referenziale</i>	Attiene ad una valorizzazione del consumo di tipo critico ossia basata su un'analisi costi/benefici e si riferisce strettamente al rapporto packaging-prodotto. Sotto il profilo comunicativo, viene generata, ad esempio, attraverso l'inserimento di contenuti informativi (ad esempio, circa gli attributi nutrizionali e gli ingredienti) e/o il ricorso a confezioni trasparenti. Da punto di vista strutturale, la creazione del valore referenziale dipende dalla predisposizione di particolari aspetti strutturali che migliorano la convenienza o la conservazione del prodotto (ad esempio, confezioni “intelligenti” per la salvaguardia qualitativa del contenuto, confezioni “attive”, riutilizzabili, ecc.).

In conclusione, con riferimento alla RQ1, è possibile formalizzare la seguente proposizione:

P1a: l'innovazione del packaging in chiave di marketing si esplica nelle fondamentali dimensioni valoriali di ordine pratico, ideale, ludico e referenziale.

2.2 Innovazione, packaging e logistica

Attenzione crescente è posta sul ruolo strategico svolto dalla logistica quale leva competitiva nell'ambito dell'attuale scenario concorrenziale. In particolare, si evidenzia come la funzione logistica del packaging - ovvero quella originaria e più peculiare dell'imballaggio da un punto di vista strutturale - risulti sempre più ricca di importanti aspetti innovativi e foriera di ulteriori interessanti sviluppi.

Infatti, la capacità di movimentare prodotti lungo la filiera produttiva nel segmento “*down-stream*” - dove fluiscono prevalentemente beni imballati - attraverso processi integrati, efficienti ed orientati al servizio, ha subito nel tempo notevoli trasformazioni, legate ai mutamenti avvenuti sul mercato finale e nel contesto produttivo, cambiamenti che riconfigurano la competizione tra imprese.

Seguendo l'evolversi di tali modificazioni, studiosi e professionisti si propongono di identificare nuove strade di differenziazione, così come “*innovative driver*” del valore, in modo da raggiungere vantaggi competitivi maggiormente difendibili (Baudrillard, 1970; Hirschman & Holbrook, 1982; Pine & Gilmore, 1999). I filoni di ricerca su tali temi evidenziano la rilevanza dei valori simbolici, emozionali ed esperienziali per rafforzare le preferenze dei consumatori ma, soprattutto, esaltano il ruolo dei servizi nella definizione dei benefici di prodotto in ottica di “*good services continua*” (Iacobucci, 1992). Anche nei mercati B-to-B, i clienti sono diventati più sensibili al servizio, richiedendo ai fornitori flessibilità e affidabilità sempre maggiori, tempi di *lead* ridotti, consegne *just-in-time* e servizi a valore aggiunto (Christopher, 2005).

In campo logistico, ciò si riflette specificatamente in maggiori stimoli alla ricerca di soluzioni capaci di coniugare l'efficienza operativa con sempre più elevati livelli di servizio, offrendo ai clienti “*logistical 'solutions'*” (Chapman, Soosay & Kandampully, 2003), ovvero sistemi di servizi orientati alla risoluzione di specifiche problematiche logistiche.

In questo quadro, il packaging è considerato esso stesso un sistema di servizi, che si compone principalmente di tre livelli: primario, secondario e terziario.

Il packaging primario (*primary packaging*), detto anche packaging di vendita (*sales packaging*) - o per il consumatore (*consumer packaging*) -, è l'imballo a diretto contatto con il

singolo prodotto, concepito in modo da costituire un'unità di vendita per il consumatore. Il packaging secondario (*secondary packaging*), detto anche packaging multiplo (*group packaging*) - o per la distribuzione (*distribution packaging*) -, è l'imballo esterno che riunisce un certo numero di singoli prodotti pronti per il consumo, concepito in modo da costituire il raggruppamento di più unità di vendita, indipendentemente dal fatto che sia venduto come tale al consumatore oppure serva soltanto a facilitare il rifornimento degli scaffali del punto di vendita. Esso può essere rimosso dal prodotto senza alterarne le caratteristiche. Il packaging terziario (*terziary packaging*) o packaging per il trasporto (*transport packaging*), è l'imballo esterno concepito in modo da costituire un'unità di carico volta a facilitare la movimentazione delle merci durante il trasporto di un certo numero di unità di vendita oppure di imballaggi multipli (art 35 del D.Lgs. 22/1997)⁸.

Il sistema del packaging nel suo complesso svolge un ruolo fondamentale per ottenere la disponibilità dei “prodotti giusti”, nella “quantità giusta”, nella “condizione giusta”, nel “luogo giusto”, al “momento giusto”, al “cliente giusto” e al “costo giusto”⁹. Tali “regole di disponibilità” inducono, negli odierni scenari competitivi, a ideare sempre nuove soluzioni di confezionamento per le mutevoli esigenze del mercato. Di rilevante portata, ad esempio, è il fenomeno del cosiddetto “*sachet marketing*”, che si caratterizza per l'innovativa idea delle micro-confezioni (in termini di dimensione e prezzo)¹⁰.

Le principali funzioni logistiche svolte dal sistema del packaging per garantire la disponibilità dei prodotti, in condizioni ottimali di efficienza e performance qualitativa, sono:

- protezione e conservazione;
- movimentazione e trasporto;
- manipolazione e stoccaggio;
- informazione.

⁸ La varietà riscontrabile nella pratica comporta la non perfetta coincidenza tra la definizione teorica e la specifica fattispecie concreta. Siffatta complessità si riflette anche nella variegata terminologia utilizzata dalla letteratura (Hellstrom & Saghir, 2006). Mentre è ormai consolidata la classificazione del packaging in livelli (primario, secondario e terziario) non è sempre condivisa la definizione dei singoli livelli e l'utilizzo di espressioni equivalenti. Dal momento che le prerogative tecniche degli imballaggi sono sempre meno regolate liberamente dai produttori ma tendono a seguire un corpo di regolamentazioni, normative e standard nazionali ed internazionali, che diventa via via più articolato e stringente, in questo lavoro si è deciso di rifarsi principalmente alla definizione di packaging fornita dalla legge italiana – nel D.Lgs. 22/1997 (cosiddetto “Decreto Ronchi”) – che recepisce gli indirizzi delle Direttive europee (la 94/62 CE, modificata dalla Direttiva 2004/12/CE del Parlamento europeo e del Consiglio dell'11 febbraio 2004). Cfr. nota 35.

⁹ Si tratta delle “sette condizioni giuste” che devono essere assicurate dalla logistica, definite da Ferrozzi, Shapiro ed Heskett (1987).

¹⁰ Il sachet marketing si è sviluppato originariamente nelle “rural economies” dell'India e poi si è diffuso con successo nelle altre economie in sviluppo, ad esempio in Cina, nelle Filippine e in Brasile, dove i due terzi della popolazione hanno un reddito annuo pari (od inferiore) a 1.500 Dollari. Il fenomeno in specie non è stato ancora studiato nelle sue implicazioni manageriali di tipo logistico malgrado vada affermandosi in modo prorompente e presenti importanti effetti sociali. Cfr. nota 36.

Tali funzioni specifiche, di seguito brevemente descritte, si connettono alle meta-funzioni strutturali e comunicative e sono considerate nell'ambito dello sviluppo del packaging come veri e propri "pre-requisiti" di progetto, data la loro importanza intrinseca.

L'imballo, soprattutto primario, protegge l'integrità del prodotto da un punto vista meccanico, termico e chimico-batteriologicalo¹¹. L'imballo inoltre protegge persone ed ambiente esterno dal prodotto stesso¹². Gli imballi secondari e terziari svolgono prevalentemente una funzione di protezione meccanica durante i diversi spostamenti e nel trasporto: i prodotti possono essere immagazzinati, caricati, scaricati, esposti sugli scaffali e prelevati senza danni e con la sicurezza necessaria per il prodotto stesso e per chi lo maneggia. Inoltre, l'imballo conserva il prodotto¹³, preservandolo e allungando il suo tempo di vita rispetto al ciclo di obsolescenza o deperibilità naturale¹⁴.

Il packaging, inoltre, abilita e facilita la lunga serie di movimentazioni (e trasporti), manipolazioni e stoccaggi attraversate dai prodotti lungo tutte le fasi del processo produttivo, di commercializzazione e di consumo. Risparmi in termini di dimensione del packaging primario (ad esempio, le confezioni "salva-spazio") incidono positivamente sull'ottimizzazione dei carichi movimentati e quindi sulla saturazione del carico, con conseguente diminuzione del numero di mezzi circolanti su strada¹⁵. Anche la diminuzione del peso ha effetti positivi sul risparmio di costi di trasporto. Un'attenta razionalizzazione del packaging secondario ha forte rilevanza nelle attività di stoccaggio e *picking*. Inoltre, una problematica molto attuale e critica è quella legata all'omogeneizzazione degli standard dei packaging terziari, con particolare *focus* sui pallet, l'unità di carico più utilizzata e diffusa nell'industria e nella distribuzione per le movimentazioni. Nel rispetto di un'integrazione del

¹¹ Si pensi, in particolare, agli alimenti, alle bevande ed ai medicinali.

¹² E' questo il caso dei prodotti pericolosi o inquinanti.

¹³ Una serie di innovazioni tecnologiche si stanno sviluppando in tale ambito. Alcune linee di ricerca particolarmente promettenti sono quelle degli imballaggi "attivi", "intelligenti" e "biodegradabili". Il packaging attivo è progettato per interagire con l'atmosfera interna della confezione in modo tale da modificarne la composizione oppure per influire direttamente sul prodotto contenuto, rilasciando o sottraendo sostanze specifiche. Il packaging intelligente è ideato per presentare la vera storia del prodotto contenuto e per monitorare l'evoluzione del degradamento in corso, attraverso un indicatore - posizionato internamente od esternamente alla confezione - che cambia colore a seconda di differenti stati. Il packaging biodegradabile ha la capacità di decomporsi attraverso l'azione enzimatica dei microrganismi trasformandosi in sali minerali, anidride carbonica e acqua.

¹⁴ Gli effetti più significativi della conservazione sono riferibili agli alimenti ed alle bevande.

¹⁵ Il trasporto è una voce rilevante di spesa che grava specialmente sui beni di largo consumo, in particolare sugli alimenti. Secondo alcune fonti, tale voce di costo incide sul prezzo al consumo per circa il 30%. Poiché nei prodotti alimentari il volume della merce trasportata determina la tariffazione dei trasporti, è importante ridurre quanto più possibile tale volume (Rizzo, 2006). Ad esempio, Barilla ha modificato di recente le confezioni di biscotti a marchio Pavesi, riducendo la quantità di materiale di imballaggio sul mercato, a parità di prodotto contenuto. Questa operazione ha generato una riduzione di utilizzo di film flessibile pari a 62 tonnellate/anno. La riduzione delle dimensioni del sacchetto ha permesso di ottimizzare i colli di spedizione, diminuendo la quantità di cartone utilizzato per unità di peso di prodotto. Il risparmio di materiale che si è ottenuto è pari a 236 tonnellate/anno di cartone. Si è quindi ottenuto un miglioramento della saturazione dei carichi, riducendo il numero di automezzi movimentati a parità di peso trasportato. Si può stimare che nell'arco di un anno circoleranno circa 209 automezzi in meno rispetto alla situazione precedente (Oscar dell'imballaggio, 2004).

contesto nazionale ed internazionale, in Europa è stato ideato il cosiddetto “EuroPallet”, uno standard europeo approvato dall’Associazione Europallet (EPAL).

Una parte della comunicazione incorporata nel packaging è dedicata ad aspetti informativi logistici: sovente si tratta di indicazioni pratiche per la movimentazione delle merci lungo la catena¹⁶ o di istruzioni d’uso riferite all’imballo stesso, oltre che al prodotto-contenuto. Ad esempio, vengono indicati i materiali costituenti e riportati suggerimenti circa le migliori modalità di gestione del packaging una volta trasformato in reso o in rifiuto, per facilitare le attività di recupero e riciclaggio. Inoltre, è ormai consolidata la presenza sul packaging dei codici a barre per la gestione dei riordini, e quindi la comunicazione a monte (verso la produzione) delle informazioni di mercato. In questi ultimi anni, in risposta alla forte esigenza di tracciabilità del prodotto lungo l’intera catena di fornitura, è in fase di sviluppo la tecnologia RFID ovvero della “*Radio Frequency Identification*”, che andrà presto in sostituzione del codice a barre per molte tipologie di prodotti. Tale tecnologia trova utile applicazione anche per il cosiddetto “*reusable packaging*”, o più specificatamente per il “*Returnable Transport Items*” (RTI), con l’applicazione di *tag* RFID che possono essere riutilizzati velocemente su pallet, casse e “*roll containers*”, impiegati in modo particolare nella *retail supply chain* a livello europeo, spesso organizzati e gestiti da un “*pool organizer*” o da un operatore di servizi logistici.

Alla luce di quanto detto, nella tabella 2 sono proposti sinteticamente alcuni degli obiettivi più comunemente perseguibili attraverso l’innovazione logistica del packaging, suddivisi per macro-funzioni. Tali obiettivi concorrono a determinare maggiore efficienza, in termini di diminuzione di tempi e costi, e, al contempo, migliore qualità del servizio.

¹⁶ Ad esempio, le scritte “alto” e “fragile” riportate sul packaging terziario.

Tabella 2 - Obiettivi perseguibili con l'innovazione del packaging nelle principali funzioni logistiche.

MACRO-FUNZIONI LOGISTICHE DEL PACKAGING	OBIETTIVI PERSEGUIBILI ATTRAVERSO L'INNOVAZIONE LOGISTICA DEL PACKAGING
<i>Protezione e conservazione</i>	Maggiore protezione del prodotto Maggiore protezione degli utilizzatori Maggiore protezione dell'ambiente Prolungamento tempi di conservazione prodotto Riduzione del rischio di manomissioni volontarie e non Riduzione materiali nocivi Utilizzo di materiali con certificato di qualità
<i>Movimentazione e trasporto</i>	Diminuzione del peso Facilità nella presa Facilitazione di riutilizzo/riciclo Impilabilità/incastro/compattabilità Ottimizzazione degli carichi/spazi Riduzione dei volumi Riduzione del materiale Semplificazione e/o riduzione delle operazioni
<i>Manipolazione e stoccaggio</i>	Diminuzione del peso Facilità nella presa Facilitazione di riutilizzo/riciclo Impilabilità/incastro/compattabilità Riduzione dei fuori scorta Riduzione dei volumi Riduzione del materiale Semplificazione e/o riduzione delle operazioni
<i>Informazione</i>	Facilitazione dell'identificazione del prodotto Chiarezza/semplificata nelle istruzioni d'uso del packaging Maggiore informazione sui componenti del packaging Tracciabilità

Le funzioni logistiche del packaging appena illustrate coinvolgono una pluralità di soggetti e si replicano in più fasi della catena di fornitura. Tradizionalmente, l'attenzione allo svolgimento di tali funzioni si è focalizzata principalmente in un'unica direzione: da monte verso valle ovvero dalla produzione al consumo lungo la catena di fornitura. Oggi, in virtù di una serie complessa e repentina di cambiamenti nel contesto competitivo e del consumo, aumentano quantitativamente ed accrescono la loro strategicità le esigenze di movimentazione efficiente non solo lungo la “*forward supply chain*” (da monte verso valle) - caratterizzata da materiali, componenti e prodotti finiti - ma anche nella “*reverse supply chain*”¹⁷ (da valle verso monte), che si contraddistingue per prodotti difettosi, da riutilizzare e scarti¹⁸. Il processo di recupero dei prodotti può chiudere il ciclo iniziato con il processo di evasione

¹⁷ La “*reverse supply chain*” è definita come “*a series of activities required to retrieve a used product from a customer and either dispose of it or reuse it*” (cfr. Guide & Van Wassenhove 2002). La logistica inversa (“*reverse logistics*”) attiene alla gestione dei flussi fisici e informativi che legano le attività di recupero dei prodotti nel supply network. Essa è definita dal Reverse Logistics Executive Council come “*the process of moving goods from their typical final destination to another point, for the purpose of capturing value otherwise unavailable or for the proper disposal of the products*” (cfr. www.rlec.org).

¹⁸ Ad esempio in Italia, si impiegano 14 milioni di tonnellate di materiali diversi per produrre contenitori e imballaggi; più del 60% è destinata al comparto agro-alimentare e più della metà dell'imballaggio alimentare esaurisce la sua vita utile in pochi giorni dalla produzione (Rizzo, 2006).

degli ordini, realizzando la cosiddetta “catena di fornitura a ciclo chiuso” (“*closed-loop supply chain*”). Anche l’imballaggio si deve attenere a questa nuova logica ed è coinvolto in una doppia modalità: non solo come “contenitore” di un prodotto con un suo ciclo di vita lungo la *supply chain* ma come “prodotto” esso stesso, con il proprio ciclo di vita¹⁹.

Con una visione più attenta sull’intero ciclo di vita dei prodotti, anche le innovazioni di packaging possono essere considerate “sistemiche”, poiché richiedono il coordinamento e la “consonanza” (Golinelli, 2005) tra differenti soggetti appartenenti a realtà organizzative/proprietarie diverse; come afferma Twede (1992), infatti, il “*logistical packaging*” è “*a unique activity that facilitates productivity throughout the logistical system, spanning the boundary of the organization that designs the package, flowing out into the distribution centers, retail outlets, and vehicles of many separate organizational units*”²⁰.

Ad esempio, concentrando l’attenzione sui rapporti industria-distribuzione, è possibile riscontrare una tendenza verso la ricerca di sinergie nei progetti di packaging, che si focalizzano principalmente sull’integrazione tra esigenze logistiche ed espositive (marketing “del e nel” punto vendita)²¹.

Con riferimento alla RQ1, le brevi considerazioni sin qui svolte portano alla formulazione della seguente proposizione di ricerca:

P2a: l’innovazione del packaging in chiave logistica si esplica nelle fondamentali funzioni di: protezione e conservazione, movimentazione e trasporto, manipolazione e stoccaggio, informazione.

2.3 Innovazione, packaging ed etica

Negli ultimi anni assistiamo allo sviluppo di due fenomeni che impattano fortemente sulle strategie e politiche d’impresa anche per quanto concerne le scelte di packaging, ossia lo sviluppo di forme di “consumo etico” (Fabris, 2003; Lori & Volpi, 2007) e la diffusione di

¹⁹ L’approccio di analisi del ciclo di vita dei singoli prodotti (*Life Cycle Assessment* – LCA) è raccomandato dalle politiche ambientali di nuova generazione, le quali tendono a ricostruire gli input e gli output dell’intero processo produttivo – con i relativi carichi ambientali – che si riferiscono proprio alla vita di ciascun prodotto.

²⁰ Cfr. p. 82 di Twede D. (1992) “The process of logistical packaging innovation” *Journal of Business Logistics*, Vol. 13, n 1. Inoltre, per una approfondita analisi della logistica nell’approccio sistemico si rinvia allo studio di Massaroni E. (2002), *La logistica nell’approccio sistemico al governo dell’impresa*, Cedam, Padova.

²¹ In questo ambito, si collocano le innovazioni di packaging ideate in ambito ECR (sezione UK), l’associazione tra i produttori di marca ed i principali distributori, che ha sviluppato un nuovo approccio codificato in un documento denominato “Blue Book” (ECR Europe & Accenture, 2006). Si tratta, più in dettaglio, del cosiddetto “*Shelf Ready Packaging*” (o, anche, “*Retail Ready Packaging*”) dove l’imballo secondario è pronto per essere caricato direttamente sullo scaffale, evitando così di caricare un articolo alla volta. Il focus è sui costi di caricamento sugli scaffali dei punti vendita a libero servizio e l’impatto del packaging sul cliente finale mentre effettua l’acquisto nel punto vendita. La logica d’integrazione che ispira il progetto ECR-UK induce necessariamente ad un’attenzione ancora maggiore alla fase di progettazione dell’innovazione di packaging in modo da soddisfare le esigenze dei consumatori, del punto vendita, del trasporto, dell’immagazzinamento, della produzione e della R&S.

una crescente sensibilità da parte delle imprese verso il tema della responsabilità sociale. Di conseguenza oggi, lo sviluppo di un nuovo progetto di packaging deve tener conto, oltre che del marketing e della logistica, anche di una nuova emergente dimensione: l'etica.

Con riferimento al fenomeno del consumo etico, recenti indagini²² indicano come il diffondersi di una maggiore sensibilità ambientale e sociale nei consumatori si esprima in comportamenti d'acquisto sempre più definiti e concreti. In altri termini, le scelte d'acquisto avverrebbero non più solo in base ai tradizionali fattori quali la qualità, il prezzo e l'immagine di marca, ma anche in relazione alle caratteristiche etiche del prodotto, alle modalità di produzione ed al comportamento generale dell'impresa che li offre. In quest'ottica, oltre al prodotto, anche il packaging diventa un elemento da sottoporre a giudizio e valutazione.

Con riguardo alla diffusa tendenza a prestare maggiore attenzione alle questioni ambientali e sociali nelle strategie d'impresa²³, va detto che tale comportamento determina significativi riflessi sulla gestione del packaging. In proposito, dall'analisi della letteratura e della prassi aziendale emerge un segnale positivo, seppure ancora debole; sono, infatti, in crescita i casi di aziende che scelgono di innovare il packaging in chiave etica. Questa tendenza si riscontra sia sul fronte dei produttori di materiali (si pensi alle più recenti innovazioni nate in un'ottica di maggiore sostenibilità ambientale²⁴) sia sul fronte delle imprese utilizzatrici (esempi significativi sono rappresentati dalle innovazioni promosse da Coop²⁵ e Barilla²⁶). Difatti, sembra potersi ravvisare una maggiore consapevolezza da parte del management coinvolto nelle decisioni di packaging circa il valore strategico della dimensione etica²⁷.

²² Si veda al riguardo: Censis (2003), Eurisko (2005), IFAT (2005), Osservatorio Operandi (2006).

²³ Come è stato ampiamente evidenziato in letteratura (Molteni, 2004; Sacconi, 2005; Sciarelli, 2002, 2005; Perrini, 2006) l'orientamento alla responsabilità sociale implica una gestione caratterizzata da un approccio *multistakeholder* in cui il governo d'impresa deve essere capace di ascoltare le istanze di tutti gli *stakeholder* e operare garantendo un corretto bilanciamento tra dimensione economica, sociale e ambientale.

²⁴ Ad esempio Ce.D.Pack ha recentemente sviluppato Olocarta un innovativo materiale da imballaggio per alimenti biodegradabile e riciclabile mentre DuPont Packaging ha lanciato sul mercato DuPont Biomax Strong, un additivo che ottimizza le proprietà del packaging biologico e biodegradabile a base di acido polilattico (PLA). Fonte: Largo Consumo 12/2006.

²⁵ Tra i molteplici progetti di innovazione di packaging volti ad ottimizzare l'eco-compatibilità, Coop ha realizzato Naturalbox, un vassoio per la carne costituito da un biopolimero espanso ottenuto dal mais, una fonte interamente rinnovabile e biodegradabile, che dopo l'utilizzo si degrada completamente producendo anidride carbonica e acqua (Fonte: Largo Consumo 4/2005).

²⁶ Ad esempio, Barilla ha modificato la confezione dei frollini riducendo la quantità di materiale di confezionamento utilizzata senza cambiare la quantità di prodotto contenuto ed è stata eliminata la finestra in polipropilene dagli astucci in cartoncino per il confezionamento di pasta di semola per il mercato nazionale (Fonte: intervento del Dott. Luigi Ganazzoli, Purchasing Director Bakery, in occasione della Giornata del Packaging Alimentare e Ambiente - Cibustech Ottobre 2005).

²⁷ Citiamo a tal proposito, i risultati di una ricerca condotta da QMark nel 2005 in cui si rileva che nel prossimo futuro l'eco-compatibilità sarà considerato l'elemento più rilevante nella progettazione dell'imballaggio. Alla domanda "Secondo lei, quale sarà l'aspetto funzionale o di design del pack che avrà maggior importanza per il successo di un prodotto?" il 36,6% degli intervistati ha risposto "l'eco-compatibilità", per il 34,4% sarà "il design e l'ergonomia", per il 17,2% i materiali in assoluto e per l'11,8% gli aspetti grafici. La ricerca è stata condotta su un campione di 94 aziende italiane. Al questionario hanno risposto i manager coinvolti nei processi decisionali relativamente ai packaging dei prodotti della loro azienda (Fonte: QMark, 2005).

Una forte spinta alla sensibilizzazione dei consumatori e alla responsabilizzazione delle imprese proviene anche dalle istituzioni pubbliche grazie ai numerosi interventi operati nel quadro normativo di riferimento²⁸ nonché dai molteplici organismi, quali CONAI e i Consorzi di filiera²⁹, che attraverso l’attuazione di “Piani Specifici di Prevenzione” (PSP) si adoperano con attività di informazione e di promozione del riciclo e del recupero degli imballaggi.

Nonostante il tema dell’etica connesso alla progettazione del packaging sia estremamente articolato e di grande attualità, la letteratura accademica sull’argomento non risulta ancora particolarmente estesa. Fino ad oggi, gli studiosi si sono concentrati sull’analisi del comportamento d’acquisto (Thøgersen, 1999) e sulle differenze di percezione delle questioni etiche connesse al packaging da parte dei professionisti e dei consumatori (Bone e Corey, 2000). In alcuni casi il tema dell’etica è stato trattato con specifico riferimento alle questioni ambientali connesse allo sviluppo dell’imballaggio (Prendergast & Pitt, 1996). Interessanti spunti di riflessione emergono soprattutto dai lavori di Bone & Corey (1992a; 1992b); in particolare, gli studiosi mettono in evidenza come l’etica si espliciti nei diversi ambiti del packaging: l’etichetta, la grafica, la sicurezza, il prezzo del prodotto e le questioni ambientali. Tali studi offrono una prima classificazione delle questioni etiche relative alle decisioni di packaging e rappresentano un punto di partenza utile per lo sviluppo di ulteriori riflessioni sul tema.

L’etica applicata al marketing implica la volontà dell’azienda di adottare comportamenti che si caratterizzano per integrità ed equità nei confronti dei consumatori e degli altri stakeholder (Murphy *et al.*, 2005; Sciarelli, 2006). Pertanto, in un’ottica di orientamento al marketing etico, l’impresa deve saper mediare, anche nelle scelte di packaging, le proprie esigenze con le richieste del consumatore, tenendo conto dell’impatto ambientale e sociale del progetto.

Seguendo tale approccio, attraverso l’analisi combinata della letteratura e della prassi aziendale, si propone di seguito un *framework* in cui sono sintetizzate le dimensioni etiche e le relative norme³⁰ che devono essere considerate nell’ambito dell’innovazione di packaging.

²⁸ Al riguardo, tra le numerose direttive e disposizioni legislative, si segnalano: la recente riscrittura in Italia della normativa ambientale avvenuta con l’emanazione del Decreto Legislativo 152/2006 (Norme in materia ambientale); il Decreto Legislativo 22/97 (Decreto Ronchi) e successive integrazioni, che disciplina la gestione dei rifiuti, degli imballaggi e dei rifiuti da imballaggio e la Direttiva 94/62/CE modificata dalla recente Direttiva 2004/12/CE. In particolare la Direttiva Europea prevede che gli Stati membri mettano a punto misure atte a prevenire la formazione dei rifiuti d’imballaggio e siano incoraggiati a sviluppare sistemi di riutilizzo degli imballaggi. Nella direttiva inoltre vengono indicati i requisiti minimi che gli imballaggi devono avere al fine di ridurre l’impatto ambientale (limitare il volume e il peso, limitare l’uso di materiali nocivi, garantire la recuperabilità di un imballaggio attraverso: a) Imballaggi recuperabili sotto forma di riciclaggio del materiale; b) Imballaggi recuperabili sotto forma di recupero di energia; c) Imballaggi recuperabili sotto forma di compost; d) Imballaggi biodegradabili. Cfr. anche nota 8.

²⁹ COREVE, COREPLA, COMIECO, RILEGNO, CIAL, CNA, CONIP.

³⁰ Al fine di chiarire il significato del termine “norma”, è opportuno fare una breve precisazione sul concetto di etica. L’etica può essere descrittiva e normativa. L’etica è descrittiva se descrive il comportamento umano mentre è normativa quando fornisce indicazioni su quali criteri e valori devono essere rispettati da chi agisce. Al riguardo Bazzani (1989) sottolinea che

Successivamente, per ciascuna di esse, vengono declinate opportune linee guida orientate all'incremento del livello complessivo di eticità del packaging.

E' possibile, anzitutto, classificare le dimensioni etiche e le relative norme come segue:

- *eco-compatibilità*: minimizzare l'impatto ambientale dell'imballaggio;
- *informazione*: veicolare un'informazione veritiera, sincera, comprensibile ed esaustiva;
- *orientamento sociale*: porre il consumatore-persona al centro del progetto di packaging design garantendo alti livelli di usabilità a tutte le categorie di utenti e massimi vantaggi dal punto di vista economico;
- *sicurezza*: garantire massimi livelli di sicurezza;
- *solidarietà*: utilizzare il packaging per iniziative a sostegno della collettività.

Relativamente alle dimensioni sopra esposte, illustriamo di seguito le linee guida per l'innovazione del packaging in chiave etica.

L'*eco-compatibilità* del packaging può essere perseguita attraverso le seguenti azioni:

- *facilitazione dell'attività di riciclo*; consiste nello sviluppo di packaging che agevolino le fasi di recupero e riciclo dell'imballaggio nella fase di post-uso³¹, come la realizzazione di packaging mono-materiale;
- *possibilità di riutilizzo del packaging*, sviluppando una confezione che possa essere rimessa in uso del cliente finale³²;
- *riduzione degli sprechi*, consiste nella realizzazione di imballaggi in grado di soddisfare le specifiche esigenze del consumatore evitando la perdita o il cattivo impiego del prodotto³³;
- *riduzione dei materiali nocivi*, eventualmente presenti nell'imballaggio;
- *riduzione del materiale impiegato*, in alcuni casi un intervento in tal senso determina anche una conseguente diminuzione dei volumi dell'imballo riducendo l'impatto ambientale delle attività logistiche;
- *riduzione del rischio di danni all'ambiente*, il problema si pone principalmente nella gestione di prodotti nocivi o tossici;

“in campo morale si può assumere la norma a criterio di corretto comportamento, a elemento che consente di legittimare la scelta che regola il funzionamento medesimo dell'agire morale” (p. 16). L'Autore inoltre precisa che “la norma è un dovere interpretabile come tendenzialità, come regola appunto che non preclude possibilità, che non impone pre-scrizioni” (p. 17).

³¹ Al riguardo, ad esempio, la Centrale del Latte Mukki ha realizzato una campagna pubblicitaria caratterizzata dall'*headline* “Mukki si differenzia. Anche da vuoto”, volta a sensibilizzare i consumatori sulla possibilità di riciclo della confezione.

³² Un esempio celebre è rappresentato dal bicchiere di vetro proposto ormai da tempo da Ferrero per il prodotto Nutella.

³³ Soluzioni in questo senso sono le confezioni monodose o l'utilizzo di materiali che consentono una migliore conservazione del prodotto nel tempo.

- *risparmio energetico in fase di produzione*, si sostanzia nell'impiego di macchinari o nell'implementazione di processi produttivi a basso impatto ambientale;
- *utilizzo di materiali ecologici o certificati*, consiste nell'utilizzo di materiali non inquinanti (es. fibre naturali) o che provengono da una gestione sostenibile (es. foreste certificate "FSC");
- *utilizzo di materiali riciclati*, si basa sulla scelta di realizzare l'intero imballaggio o parte di esso con materiali riciclati per contribuire ad una riduzione del prelievo di risorse.

Per quanto concerne l'*informazione*, è opportuno che essa sia (Habermas, 1984; Underwood & Ozanne, 1998):

- *veritiera*, ossia tutte le informazioni comunicate devono corrispondere a verità;
- *sincera*, il packaging deve comunicare le vere intenzioni, in altre parole non deve dare adito a fraintendimenti. Ad esempio, una comunicazione non sincera si verifica quando vengono mostrate sulla confezione immagini di prodotti dall'aspetto sano e naturale quando in realtà i prodotti non lo sono. In questo caso, l'azienda non afferma il falso, se sull'etichetta sono indicate le informazioni corrette circa gli ingredienti, ma lascia intendere il falso;
- *comprensibile*, ossia le informazioni devono essere semplici e chiare, non devono essere utilizzati termini troppo specialistici o troppo vaghi, di modo che il consumatore possa comprendere appieno le caratteristiche del prodotto;
- *esaustiva*, ossia deve contenere tutte le informazioni che possono essere utili per valutare le caratteristiche del prodotto.

Un altro aspetto che l'azienda deve tenere in considerazione nell'ambito della progettazione di un nuovo packaging in chiave etica è la *dimensione sociale*. In questa ottica, le principali tipologie di utenti ad esprimere esigenze specifiche che è opportuno valutare nel processo di innovazione sono:

- *i bambini*, l'attenzione verso questa categoria deve essere posta sia nei casi di prodotti rivolti ai bambini stessi, ad esempio sviluppando un packaging caratterizzato da un'elevata semplicità d'uso, sia nei casi di prodotti genericamente pericolosi o dannosi, ad esempio predisponendo apposite chiusure CRC (*Child Resistant Closure*);

- *gli anziani*, in questo caso si deve tener conto delle difficoltà che possono incontrare i soggetti in età avanzata, ad esempio nel manipolare il prodotto o nella lettura delle etichette³⁴;
- *i disabili*, per i quali si deve cercare di ridurre gli ostacoli ad un corretto utilizzo del packaging. Ad esempio, nel caso dei non vedenti è necessario che l'imballaggio veicoli le informazioni anche in formato "braille" o attraverso la stampa a rilievo³⁵;
- *le altre categorie*, come ad esempio gli extra-comunitari o i soggetti svantaggiati economicamente³⁶.

Nell'ambito della dimensione sociale, è possibile far rientrare anche il valore dell'usabilità. È opportuno, infatti, che il packaging venga realizzato secondo una prospettiva *user-centered*, in cui si pone al centro della progettazione il "consumatore-persona" e il suo benessere, al fine di garantire allo stesso elevati livelli di comfort e semplicità d'uso.

Infine, un'ultima attività che caratterizza la dimensione sociale al fine di garantire il massimo vantaggio per il consumatore, è relativa alla diminuzione dei costi del packaging: un'azione in questo senso consente una riduzione delle inefficienze e può avere un impatto positivo anche sul prezzo finale del prodotto.

Per quanto riguarda la dimensione della *sicurezza*, essa rappresenta una qualità imprescindibile nello sviluppo del packaging. In chiave etica l'attenzione a questa dimensione si riconduce alla necessità di garantire il maggior grado possibile di salvaguardia dell'incolumità delle persone, andando al di là degli obblighi di legge.

Il packaging, oltre a rispettare le norme etiche sopra esposte, può essere utilizzato per iniziative di *solidarietà*. In tal senso, si possono distinguere due ambiti fondamentali:

- *il packaging come veicolo di comunicazione sociale*, nei casi in cui la confezione venga utilizzata per diffondere messaggi di solidarietà, sensibilizzare e stimolare il consumatore su specifiche questioni sociali o iniziative benefiche³⁷;

³⁴ In una ricerca promossa da Pro Carton su un panel di consumatori europei "over 60" emerge che solo il 19% degli intervistati si dice realmente soddisfatto dei packaging attualmente sul mercato. Inoltre, il 76% ritiene che la buona leggibilità sia uno dei criteri più importanti per giudicare una confezione e che il secondo parametro di giudizio sia rappresentato dalla facilità d'apertura (72%). Ricerca citata in Italia Imballaggio, novembre/dicembre 2004.

³⁵ Al riguardo le informazioni maggiormente utili per l'utente possono essere relative all'identità del prodotto e alle indicazioni circa eventuali contenuti dannosi. Le etichette in formato braille sono state recentemente rese obbligatorie nel settore farmaceutico (Dlgs 219/2006). Esistono casi in cui la scelta di introdurre etichette per non vedenti nasce su iniziativa diretta dell'azienda, un esempio è rappresentato dal Braille Pack realizzato dalla Centrale del Latte Marinella. Per maggiori approfondimenti sul tema del packaging per non vedenti si veda la guida realizzata da IGD "Tactile Information – Recommendation for packaging improvements", disponibile all'indirizzo www.igd.com (visitato il 21/08/2007).

³⁶ Un caso peculiare di packaging capace di rispondere ad esigenze sociali è il fenomeno del "Sachet Marketing" (cfr. nota 10); introdotto per la prima volta in India negli anni '90 da una compagnia indiana che ha venduto sacchetti da 10 millimetri di Veltte shampoo per il cosiddetto "Rural Indian Market" ovvero per tutti i numerosissimi consumatori poco abbienti che vogliono sperimentare nuovi prodotti ma che non ne hanno possibilità economica. Fonte: www.trendwatching.com (visitato il 17/06/2007).

- il “*packaging solidale*”, laddove siano gli stessi aspetti strutturali della confezione a divenire strumento di solidarietà sociale³⁸.

Le dimensioni etiche unitamente alle linee guida sopra elencate rappresentano una sintesi delle principali questioni etiche che l’impresa deve tenere in considerazione nell’ambito delle proprie attività di progettazione e sviluppo di nuovi packaging (tabella 3).

Tabella 3 – Principali dimensioni etiche nell’innovazione di packaging

DIMENSIONI ETICHE DEL PACKAGING	LINEE GUIDA PER L’INNOVAZIONE DI PACKAGING IN CHIAVE ETICA
<i>Eco-compatibilità</i>	Facilitazione dell’attività di riciclo Riduzione degli sprechi Riduzioni dei materiali nocivi Riduzione del materiale impiegato Riduzione del rischio di danni all’ambiente Risparmio energetico in fase di produzione Riutilizzo del packaging Utilizzo di materiali ecologici o certificati Utilizzo di materiali riciclati
<i>Informazione</i>	Intervenire affinché l’informazione sia: comprensibile, esaustiva, sincera e veritiera
<i>Orientamento sociale</i>	Orientamento a categorie speciali - anziani - bambini - disabili User friendly Riduzione costi
<i>Sicurezza</i>	Riduzione del rischio di danni alle persone al di là degli obblighi di legge
<i>Solidarietà</i>	Comunicazione sociale Impegno sociale

Alla luce del *framework* descritto, e con specifico riferimento alla RQ1, è possibile sintetizzare come segue la relativa proposizione di ricerca:

P3a: l’innovazione del packaging in chiave etica si esplica nelle seguenti dimensioni: eco-compatibilità, informazione, orientamento sociale, sicurezza e solidarietà.

2.4. Verso un approccio integrato

L’analisi teorica sinora svolta ha messo in luce i singoli aspetti di marketing, logistica ed etica che si pongono a base della gestione dell’innovazione del packaging (RQ1). È quindi

³⁷ Ad esempio la Centrale del Latte di Roma offre visibilità all’Ospedale Bambino Gesù di Roma, riportando ogni anno su 120 milioni di brik il logo “Valori in Corso”, e lo sostiene, promuovendo campagne di raccolta fondi. Un altro esempio è rappresentato dalla confezione “Tartaruga d’acqua” progettato da PDC per conto di Tamaro Drinks, in cui il packaging viene utilizzato per sensibilizzare i consumatori sulla possibile estinzione delle tartarughe acquatiche.

³⁸ Un esempio interessante è offerto da Slow Food che ha iniziato a produrre un packaging sostenibile utilizzando la “Carta di Dafne” proveniente dai circuiti equo-solidali. La carta di Dafne è prodotta dal Distretto di Lalitpur, zona di Bagnati in Nepal e commercializzata in Italia dall’Associazione Culturale Ram.

possibile formulare delle riflessioni preliminari inerenti le potenzialità di integrazione (RQ2), riflessioni a partire dalle quali verrà sviluppata l'analisi empirica. Marketing, logistica ed etica sono in linea teorica altamente integrabili nei progetti di packaging design: come detto, tali dimensioni manageriali sono tutte potenzialmente sottese alle funzioni essenziali svolte dal packaging (strutturali e comunicative). In altri termini, le dimensioni e le funzioni specifiche relative al marketing, alla logistica e all'etica sopra identificate possono essere in vario modo coinvolte nello svolgimento delle macro-funzioni del packaging tanto di tipo strutturale quanto di tipo comunicativo, e, conseguentemente, si mostrano potenzialmente integrabili su ciascuno dei due versanti. A tale proposito, nella tabella 4 si presenta uno schema di sintesi utile per individuare le specifiche aree di possibile integrazione tra marketing, logistica ed etica per quanto concerne le funzioni strutturali e comunicative.

Tabella 4 – Potenziale di integrazione strutturale e comunicativo tra marketing, logistica ed etica.

DIMENSIONI	FUNZIONI STRUTTURALI		FUNZIONI COMUNICATIVE	
	Trasversalità degli aspetti di marketing, logistica ed etica			
Marketing	Valore pratico	Potenziale di integrazione strutturale	Valore pratico	Potenziale di integrazione comunicativo
	Valore ideale		Valore ideale	
	Valore ludico		Valore ludico	
	Valore referenziale		Valore referenziale	
Logistica	Protezione & Conservazione		-	
	Movimentazione & Trasporto		-	
	Manipolazione & Stoccaggio		-	
	-		Informazione	
	Eco-compatibilità		-	
Etica	-		Informazione	
	Sicurezza		-	
	Sociale		Sociale	
	Solidarietà		Solidarietà	

In conclusione, si enunciano le seguenti proposizioni di ricerca, a completamento delle proposizioni precedentemente espresse (P1a, P2a e P3a):

P1b: L'innovazione di marketing del packaging è fortemente trasversale (potenzialmente integrabile) rispetto ad entrambe le funzioni essenziali svolte dalla confezione/imballaggio, potendo impattare contemporaneamente sulle performance sia strutturali sia comunicative.

P2b: L'innovazione logistica del packaging è fortemente trasversale (potenzialmente integrabile) rispetto alle funzioni strutturali svolte dalla confezione/imballaggio; risulta trasversale in misura minore rispetto alle funzioni comunicative.

P3b: L'innovazione etica del packaging è trasversale (potenzialmente integrabile) sia rispetto alle funzioni strutturali che a quelle comunicative, con una prevalenza delle prime.

3. Innovazione e integrazione nei progetti di packaging design: alcune evidenze empiriche

3.1 Metodologia

Al fine di interpretare le principali tendenze nelle attività di packaging design relativamente a marketing, logistica ed etica (RQ2), è stata svolta un'indagine qualitativa suddivisa in due fasi, nell'ordine, rispettivamente, desk e field:

- analisi combinata di 200 casi consistenti in progetti di innovazione di packaging di rilievo nazionale ed internazionale;
- svolgimento di interviste personali a 10 esperti del settore elaborate con il metodo delle mappe cognitive (Weick, 1979, 1988, 1993; Moretti, 1994; Vicari & Troilo, 1997).

Attraverso la raccolta di un'ampia varietà di fonti secondarie esterne, selezionate in virtù della loro rilevanza nel settore di interesse (rapporti di ricerca, *white paper*, pubblicazioni di settore, siti web dei principali attori della filiera, rassegne di premi internazionali)³⁹, sono state sviluppate complessivamente 200 "unità di contesto" (Molteni & Troilo, 2003)⁴⁰. Tale set di unità di indagine⁴¹ è stato costruito rispettando i seguenti criteri:

- coerenza/pertinenza con l'oggetto di indagine (Mari, 1994);
- livello di packaging primario e secondario ("*sales packaging*");
- *consumer goods* (in particolare, le categorie: *food*, *beverage*, elettronica di consumo, cura della persona, cura della casa, farmaceutici e altro);
- periodo di riferimento dal 2004 al 2006;
- riconoscimento di eccellenza a livello nazionale e/o internazionale;

³⁹ In particolare, sono state consultate le seguenti riviste: Pubblicità Italia; Il Sole 24Ore; Largo Consumo; Mark Up; Food; Italia Imballaggio; Packaging Magazine; Food Packagers; Packaging World Magazine; Nord Emballage; Emballage Digest; Shelf Impact!; tra i siti web: www.largoconsumo.info; www.conai.org; www.print-pack.it; www.istituto-imballaggio.it; www.packwatch.com; www.packagingdigest.com; www.pack-world.com; www.packaging-technology.com; www.package-designmag.com; www.shelfimpact.com; www.ecrnet.org e www.globalpackage-gallery.com. Tra i premi presi in considerazione vi sono: Worldstar Packaging; Future Pack Award; Pro Carton/ECMA; Carton Award; DuPont Awards, Mediastars; Gran Prix Design e Oscar Imballaggio. Per l'Italia, ricordiamo anche il Dossier Conai, che rappresenta una rassegna assai puntuale delle principali *best practices* in termini di innovazione di packaging.

⁴⁰ Ciascun caso si basa sulle seguenti informazioni: anno, Paese, azienda, categoria di prodotto, marca, livello di packaging, fonti e descrizione dettagliata del risultato del progetto (corredata dall'immagine del nuovo packaging, laddove possibile confrontato con la versione precedente).

⁴¹ Trattasi di un campione non statistico a scelta ragionata.

- ricchezza di informazioni disponibili circa i diversi aspetti del progetto di innovazione.

La numerosità dei casi esaminati in questa fase è connessa all'obiettivo di cogliere alcune tendenze di fondo riferibili ad una varietà di recenti esperienze particolarmente ampia sia dal punto di vista delle categorie di beni (7) che dei contesti geografici (complessivamente 27 Paesi).

I casi sono stati quindi analizzati utilizzando il metodo della *content analysis*. In particolare, il percorso di riduzione dei dati è stato svolto assegnando le unità di analisi⁴² alle categorie di classificazione. L'attribuzione di ciascuna unità ad una specifica categoria⁴³ (classificazione) è stata effettuata sulla base dei *framework* teorici sviluppati *ex-ante*⁴⁴. In tal modo, per ciascun progetto, è stato possibile interpretare a quali macro-funzioni (strutturale e comunicativa) e a quali ambiti manageriali l'innovazione potesse essere riferita nonché in quali aspetti specifici si fosse sostanziata:

- marketing: innovazione di tipo pratico, ideale, ludico e referenziale;
- logistica: innovazione in termini di protezione-conservazione, movimentazione-trasporto, manipolazione-stoccaggio e informazione;
- etica: innovazione relativa all'eco-compatibilità, all'informazione, all'orientamento sociale, alla sicurezza, alla solidarietà.

Si è proceduto, in ultimo, all'analisi quantitativa del contenuto attraverso:

- l'analisi delle frequenze, al fine di individuare gli aspetti specifici inerenti il marketing, la logistica e l'etica prevalenti nei casi di innovazione di packaging esaminati;
- l'analisi delle contingenze, al fine di analizzare la frequenza con cui le unità di analisi appartenenti ad una categoria (ad esempio, protezione-conservazione) si presentassero insieme a quelle appartenenti a un'altra categoria (ad esempio, eco-compatibilità) nella stessa unità di contesto.

Al fine di consolidare ed arricchire le risultanze dell'indagine desk, sono state intervistate alcune figure professionali e manageriali⁴⁵ coinvolte (direttamente o indirettamente) nello sviluppo dei progetti esaminati. Le informazioni raccolte attraverso le interviste in profondità sono state quindi elaborate con il metodo delle mappe cognitive di natura causale.

⁴² Corrispondenti a porzioni di testo relative ai "temi" dell'innovazione di packaging (marketing, logistica ed etica e rispettivi aspetti specifici).

⁴³ La classificazione è stata effettuata da ciascun componente del gruppo di ricerca, raggiungendo un'elevata misura dell'affidabilità (oltre il 90%).

⁴⁴ Cfr. §§ 2.1, 2.2 e 2.3.

⁴⁵ Hanno collaborato allo svolgimento dell'indagine: Barilla, Brunazzi and Associati, Conai, Coop, Futurebrand, Istituto Italiano Imballaggio, Landor, Procter&Gamble, Tetra Pack e Unilever. In proposito, le autrici desiderano rivolgere un sincero ringraziamento a tutti coloro che hanno contribuito con la loro esperienza alla presente ricerca.

Alla luce di queste brevi note metodologiche, nei paragrafi che seguono verranno presentate le principali evidenze empiriche maturate con riferimento alle singole dimensioni di marketing, logistica ed etica (paragrafo 3.2.), alla loro integrazione (paragrafo 3.3) nei progetti di innovazione di packaging e alle mappe cognitive (paragrafo 3.4).

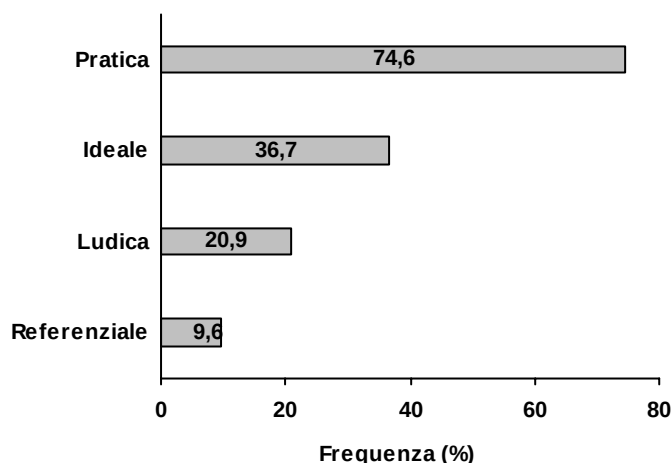
3.2 Analisi dei risultati: focus sulle singole dimensioni innovative

Coerentemente con la natura qualitativa della ricerca, si è proceduto ad impiegare l'analisi delle frequenze per trarre dei meri indicatori di sintesi, nel tentativo di cogliere alcune tendenze in atto nell'innovazione di packaging.

In linea generale si rileva come, nel 95,2% dei casi studiati, l'innovazione di packaging riguarda la dimensione del marketing, nel 44,6% si riferisce alla dimensione logistica e nel 60,2% assume anche una valenza etica.

Con particolare riferimento agli aspetti di marketing, si osserva una sostanziale bipartizione tra innovazioni che impattano esclusivamente sulle funzioni strutturali e quelle inerenti al contempo le funzioni strutturali e comunicative. Tra le dimensioni valoriali sviluppate in ambito di marketing (figura 1), la dimensione pratica risulta prioritaria, seguita da quella ideale, ludica e referenziale.

Figura 1 - Innovazione di packaging e dimensione di marketing

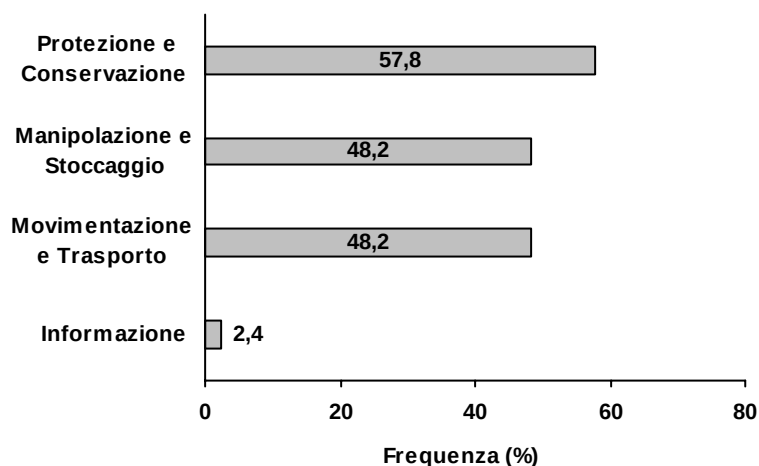


Proprio l'innovazione pratica riguarda più frequentemente in via esclusiva le funzioni strutturali, e in misura inferiore anche le funzioni comunicative. Viceversa, l'innovazione nella dimensione ideale è ricercata attraverso interventi sugli aspetti comunicativi del packaging.

L'innovazione di tipo pratico, inoltre, è l'unica che ricorre sovente anche da sola, integrandosi più spesso con le dimensioni ideale e ludica che con quella referenziale.

Per quanto concerne le innovazioni di packaging che coinvolgono gli aspetti logistici (figura 2), si evidenzia come vi sia un'equidistribuzione delle innovazioni tra le funzioni specifiche prese in esame fatta eccezione per l'"informazione".

Figura 2 - Innovazione di packaging e dimensione logistica



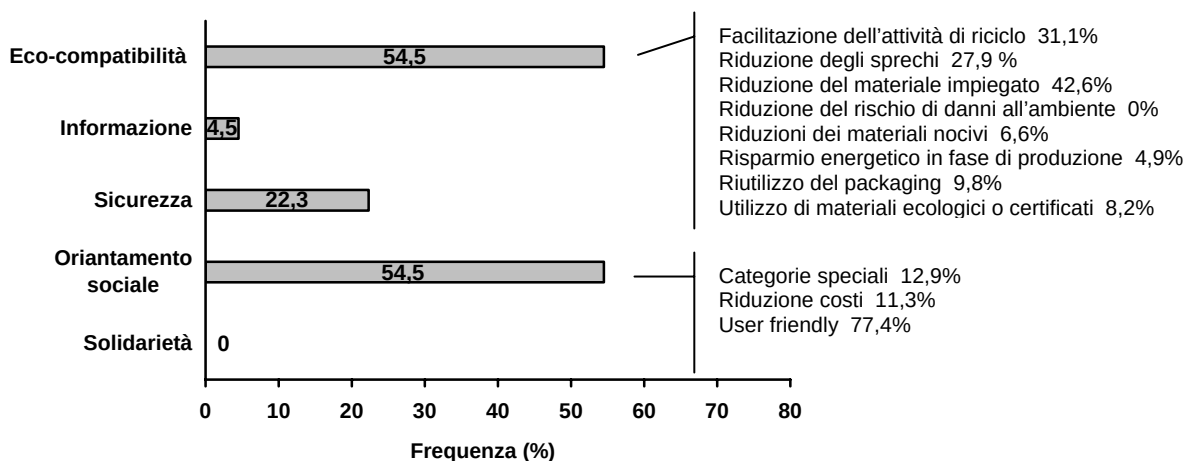
Tale risultato appare essere in linea con il concetto di innovazione logistica, la quale - come sopra delineato⁴⁶ - si sostanzia in un'innovazione "sistemica" e strettamente orientata alla logica di processo. Viceversa, la scarsa frequenza relativa all'innovazione della funzione informativa in campo logistico sembra incoerente rispetto a tale concezione, ma ciò può essere ricondotto a due ordini di motivi. In primo luogo, dall'analisi *desk* non è sempre agevole individuare elementi di informazione, se non esplicitamente evidenziati nella descrizione del progetto. In secondo luogo, il fenomeno è da attribuire alla forte presenza, nei casi analizzati, della tipologia di packaging primario (ben il 90% dei casi). In effetti, è facile supporre che le innovazioni di packaging legate alla dimensione logistica in generale, e soprattutto quelle legate all'informazione in particolare, sono preponderanti nei casi di packaging secondario, e anche terziario (che però non è oggetto della presente ricerca). Tali argomentazioni sono di supporto anche al fatto che sul totale dei casi analizzati la quota di innovazione logistica è la più esigua rispetto alle altre due dimensioni.

Con specifico riguardo alle innovazioni di packaging che coinvolgono aspetti etici (figura 3), dalla ricerca svolta emerge come uno dei principali ambiti di intervento sia riferito all'"eco-compatibilità". In particolare, nell'ambito delle innovazioni volte a ridurre l'impatto

⁴⁶ Cfr. paragrafo 2.2.

ambientale dell'imballaggio, si rileva come le modifiche siano orientate principalmente a ridurre i materiali impiegati, ad agevolare l'attività di riciclo ed, in terzo luogo, a ridurre gli sprechi.

Figura 3 - Innovazione di packaging e dimensione etica



Un peso importante nel processo di innovazione viene attribuito anche agli aspetti sociali. Su questo punto però è opportuno fare una breve riflessione; la maggior parte delle innovazioni etiche nell'ambito del sociale sono relative all'usabilità dell'imballaggio, un'innovazione che se per certi versi è da considerarsi etica, poiché presuppone un'attenzione verso il consumatore-persona, d'altra parte è indicativa anche di un più generale orientamento al mercato in termini di soddisfazione del consumatore. D'altro canto, emerge come, nonostante nelle economie sviluppate sia in graduale crescita l'attenzione verso le esigenze delle "categorie speciali" (ad esempio, disabili, anziani o bambini), un tale impegno non si riscontra appieno nei fatti: raramente sussiste un'innovazione rivolta ad agevolare tali persone.

Infine, risultano meno frequenti le innovazioni centrate sulla sicurezza del prodotto e marginali quelle volte a migliorare il livello informativo del packaging dal punto di vista etico⁴⁷.

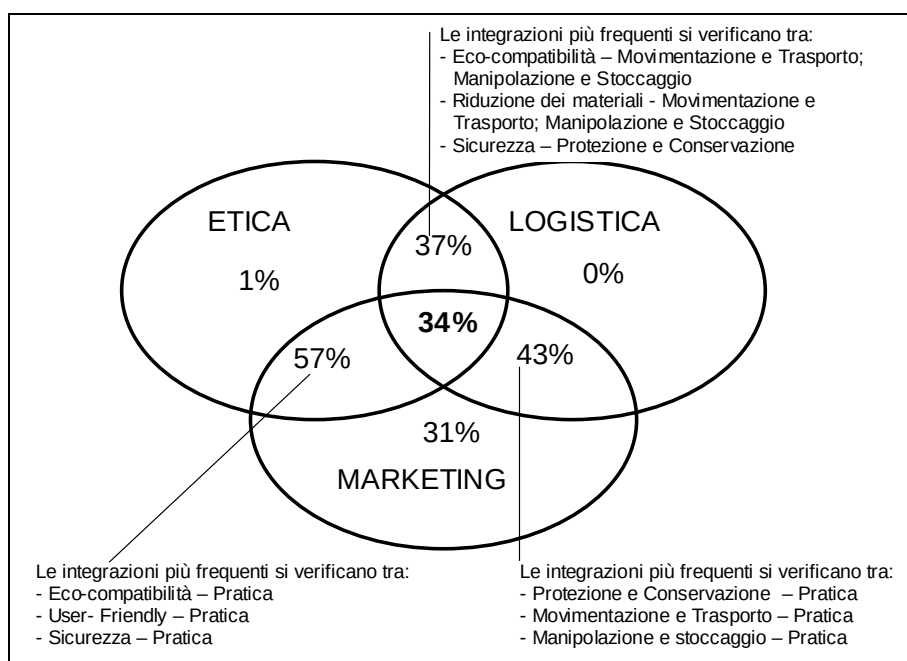
3.3 Analisi dei risultati: focus sull'integrazione tra le dimensioni innovative

Di seguito vengono presentate le principali considerazioni maturate con riferimento alla integrazione tra le dimensioni di marketing, di logistica e di etica nei progetti di innovazione di packaging analizzati (analisi delle contingenze).

⁴⁷ Questo tipo di innovazione risulta penalizzata nella presente indagine poiché difficilmente rilevabile con il metodo desk e perché, in genere, questo tipo di intervento sul packaging è marginale rispetto ad altri ambiti di innovazione.

Dall'analisi congiunta delle tre dimensioni nei casi considerati sembra emergere una tendenza all'integrazione tra marketing, logistica ed etica. Tale integrazione è stata studiata, anzitutto, esaminando la contestuale ricorrenza delle tre dimensioni: l'innovazione riguarda tanto il marketing quanto la logistica e l'etica in un terzo dei progetti presi in esame. In secondo luogo, è stata svolta l'analisi a due dimensioni in grado di porre in evidenza le specifiche aree di integrazione (figura 4).

Figura 4 – Aree di integrazione tra marketing, logistica ed etica nei progetti di packaging



In particolare, riguardo al rapporto tra le dimensioni del marketing e della logistica, l'integrazione più intensa si riscontra tra i valori "pratico" e "referenziale" e le funzioni di "protezione e conservazione". Viceversa, sono rari i casi di integrazione tra le funzioni logistiche e le altre dimensioni valoriali di marketing di tipo "ideale" e "ludico".

Anche nella relazione tra marketing ed etica emerge un forte livello di integrazione soprattutto tra l'innovazione che impatta sul valore "pratico" per il cliente e le dimensioni etiche della "sicurezza", dell'"orientamento sociale" (in termini di usabilità in senso lato) e dell'"eco-compatibilità". Raramente, invece, sussistono sovrapposizioni tra innovazione di carattere etico e le altre dimensioni di marketing con una maggiore vocazione comunicativa (ideale, ludica e referenziale). La natura di tali integrazioni (tra marketing e logistica, prima, e tra marketing ed etica, poi, riguarda gli elementi originari e più peculiari dell'imballaggio stesso da un punto di vista strutturale.

Nell'ambito delle dimensioni etica e logistica, le principali aree di integrazione riguardano gli aspetti ambientali. Infatti, sovente i progetti ispirati al valore dell'eco-compatibilità hanno un forte impatto anche sulle funzioni di movimentazione/trasporto e di manipolazione/stoccaggio. Più nello specifico, un elevato livello di integrazione si verifica nei casi di interventi sul packaging volti alla riduzione del materiale impiegato: tale innovazione incide quasi sempre sulle funzioni logistiche in termini di "eco-efficienza" (ovvero efficienza sia *eco-nomica* che *eco-logica*).

3.4. Analisi dei contenuti: costruzione ed interpretazione delle mappe cognitive

Le informazioni raccolte attraverso le interviste sono state analizzate tramite il metodo delle mappe cognitive⁴⁸. Per ciascuna intervista sono stati individuati degli ancoraggi e per ciascuno di essi si è proceduto a "verbalizzare" i tratti salienti delle discussioni intrattenute al fine di consentire le successive analisi. Le verbalizzazioni in questo modo ricavate sono state elaborate mediante un'analisi dei contenuti ("*content analysis*"), in grado di fornire interpretazioni relativamente più sistematiche e strutturali dei contenuti della comunicazione (Berelson, 1955, 1971; Erdener & Dunn, 1990; Rosenthal, 1991; Lazzaretti, 2001). Questa fase è stata strumentale alla mappatura dei singoli nodi-concetti⁴⁹, costituiti da frasi, talvolta proposizioni semplici talvolta complesse. Per ogni intervista è stata ricostruita, quindi, una mappa cognitiva di tipo causale⁵⁰; la logica di costruzione è sintetizzabile nei seguenti passi:

- esistono una serie di fattori o driver di ordine generale (di marketing, logistici ed etici⁵¹) che vengono presi in considerazione nel management dell'innovazione di packaging;
- queste motivazioni generali si esplicano in modo più specifico nei relativi attributi (ad esempio, riduzione dei materiali, diminuzione del peso, materiali eco-compatibili, ecc.), che, a volte, si presentano in forma integrata;

⁴⁸ Le mappe cognitive sono una "rappresentazione mentale significativa della realtà" così come viene percepita da un certo soggetto (Weick, 1979; Weick & Browning, 1986; Weick & Roberts, 1993; Moretti, 1994; Vicari & Troilo, 1997; Molteni & Troilo, 2003).

⁴⁹ Il termine "concetto", assimilabile al "costrutto" in uso nel linguaggio della metodologia della ricerca (Bailey K.D., 1991), nell'ambito della letteratura sulle mappe cognitive trova definizioni differenti. Ai fini della presente elaborazione sono stati considerati quali "concetti", e quindi "nodi", sia elementi semplici (singole parole) sia complessi (interi frasi e proposizioni legate fra loro) derivanti dalla scomposizione delle interviste.

⁵⁰ Le mappe cognitive a livello generale possono essere segmentate in mappe di identità, mappe di categorizzazione e mappe causali. Le mappe di identità rappresentano la posizione percepita dell'individuo od organizzazione dell'ambiente in cui vive ed opera e sono la base cognitiva utilizzata per assumere decisioni. Le mappe di categorizzazione sono costruite sulla base delle categorie secondo cui *manager* od organizzazioni differenti distinguono gli attori, gli eventi e i processi (i concetti sono legati da relazioni connotative o di discendenza gerarchica); la SWOT analysis rappresenta uno dei più noti e classici esempi di mappa di categorizzazione. Le mappe causali sono un insieme di clausole del tipo "if-then" attraverso le quali individui ed organizzazioni percepiscono il succedersi di eventi e attribuiscono significato alle correlazioni tra gli eventi stessi. Le mappe causali sono le più utilizzate negli studi di management (Axelrod, 1976; Weick & Browning, 1986).

⁵¹ Tra i driver analizzati nelle interviste emerge anche un quarto fattore, ossia la legislazione esistente in ambiti specifici del packaging. Nel presente studio, tale elemento è stato mappato ma escluso dall'analisi interpretativa in quanto non scaturisce da un processo decisionale manageriale ma rappresenta un vincolo imposto.

- motivazioni ed attributi incidono, in modo più o meno diretto, sulle scelte di innovazione di packaging, motivandole e orientandole (driver dell'innovazione).

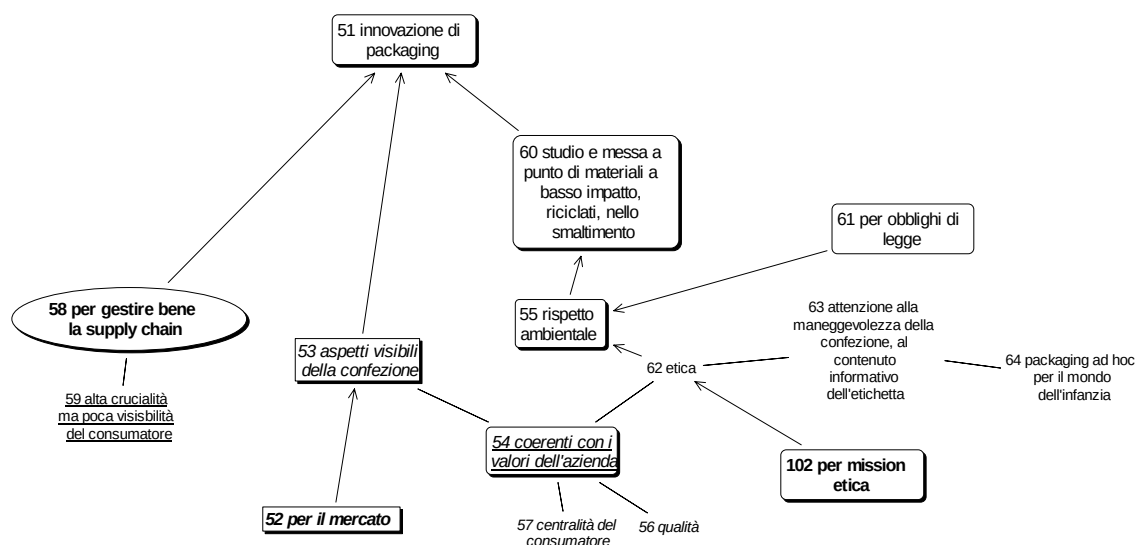
Le affermazioni ritenute rilevanti sono state raggruppate in categorie specifiche, in linea con il percorso logico sopra esposto:

- “driver di marketing”: i concetti qui raggruppati comprendono le affermazioni degli intervistati rispetto al driver che guida l'innovazione di packaging in chiave di marketing in senso lato;
- “driver della logistica”: i concetti così definiti si riferiscono alle affermazioni degli intervistati rispetto al driver che guida l'innovazione di packaging in chiave logistica in senso lato;
- “driver dell'etica”: si fa riferimento alle affermazioni degli intervistati rispetto al driver che guida l'innovazione di packaging in chiave etica in senso lato.
- “marketing”, “logistica” ed “etica”: sono compresi all'interno di queste categorie, rispettivamente, gli attributi specifici riferiti al marketing, alla logistica e all'etica;
- “etica – marketing”, “etica – logistica”, “logistica – marketing”: i concetti qui raggruppati specificano gli attributi che si presentano in forma integrata.

Si sono creati, inoltre, una serie di concetti connotativi (semplici e riferiti alle rispettive tre dimensioni).

La figura 5 costituisce un esempio di mappa cognitiva generata dalle interviste, con i caratteri differenti che identificano le diverse categorie di concetti, le frecce i legami di natura causale e le linee continue i legami connotativi, ossia specificativi dei concetti che vengono collegati. La numerazione dei concetti invece non rispecchia il verso di lettura, ma rappresenta semplicemente un vincolo per la univoca identificazione degli specifici concetti.

Figura 5 – Esempificazione della mappa cognitiva di un soggetto intervistato



L'analisi delle mappe permette di evidenziare in primo luogo i driver dell'innovazione. In maniera prevalente si evidenziano come driver "indipendenti"⁵² marketing e logistica mentre solo in alcuni casi l'etica diventa di per sé un driver autonomo, quando ad esempio rappresenta un valore-chiave o una componente della mission d'impresa. Essa, quindi, anche se potenzialmente un driver, si caratterizza nella pratica per essere una "variabile dipendente". Dunque l'etica sembra confermarsi subordinata al marketing, in modo prevalente, oppure alla logistica e solo raramente rappresenta un driver "indipendente", nel momento in cui rientra nei valori comunicati dall'azienda per la sua immagine a livello corporate.

Un ulteriore risultato dell'analisi delle mappe si evidenzia in riferimento al concetto di integrazione. Le numerosità e la varietà (marketing, logistica ed etica) delle connessioni causali che insistono sul concetto "innovazione di packaging" indicano una convergenza delle diverse dimensioni, in termini di driver o di specifici attributi. La percezione forte è dunque che le dimensioni di marketing, logistica ed etica tendono a insistere in modo integrato nella definizione dell'innovazione di un progetto di packaging.

⁵² "Indipendenti" ovvero che non sono generati o causati da altri concetti.

4. Conclusioni

Lo studio della letteratura, l'analisi dei casi e l'approfondito confronto con i professionisti del settore consentono di formulare alcune considerazioni conclusive sullo stato dell'arte e sulle tendenze in tema di innovazione di packaging.

In linea generale, oggi, e ancor di più in prospettiva, i progetti di packaging design sono in prevalenza “guidati dal marketing” e sono indirizzati in via prioritaria alla creazione di elementi di differenziazione dell'offerta. In questi casi, l'innovazione del packaging primario prende avvio sovente dall'analisi del consumatore dovendo risultare “*consumer knowledgeable*” ossia dovendo essere comunque portatrice di benefici percepibili e valutabili positivamente dai consumatori. Si profilano due linee di tendenza. In primo luogo, l'innovazione in chiave di marketing della confezione continua ad avere una valenza eminentemente funzionale, impattando in modo specifico sulla dimensione valoriale di tipo pratico e, in misura minore, referenziale: ciò richiede modificazioni delle funzioni strutturali della confezione volte ad accrescere le performance della stessa in termini di usabilità e contenuto di servizio. In secondo luogo, l'innovazione di marketing assume sempre più una valenza comunicativa: in questi casi, il packaging viene gestito come uno strumento del *communication mix* ed è investito della delicata funzione di espressione della *brand identity*. Gli interventi di design riguardanti i numerosi elementi comunicativi della confezione (forma, segni iconici e verbali, colore, materiali, ecc.) sono finalizzati a sviluppare un valore di tipo soprattutto ideale e, solo in via secondaria, ludico e referenziale. Tale trend è sostenuto dall'affermazione della concezione del packaging in chiave multisensoriale ed esperienziale, per la quale è assai rilevante un'efficace integrazione con il contesto comunicativo del punto vendita.

A differenza dell'innovazione di marketing, l'innovazione logistica è fortemente legata al processo piuttosto che al prodotto in sé, in quanto il packaging viene gestito come un sistema di servizi lungo la “*forward supply chain*” e la “*reverse supply chain*”. Tale dimensione manageriale risulta di fondamentale importanza, rappresentando una sorta di *conditio sine qua non* nei progetti di packaging design poiché le specifiche esigenze di ordine logistico devono essere in ogni caso esaudite al fine di garantire la sostenibilità economica delle iniziative in specie⁵³. La logica che sembra prevalere nelle realtà più evolute è quella dell'innovazione di packaging *marketing driven* in un'ottica di ottimizzazione continua delle performance logistiche. Queste ultime sono portatrici di un diretto vantaggio per produttore e distributore

⁵³ Vengono svolte, infatti, delle “analisi di fattibilità logistiche”.

mentre non raggiungono la soglia di visibilità del consumatore: infatti, la maggior parte delle innovazioni logistiche non ha alcun tipo di riflesso sulle politiche di comunicazione di marketing⁵⁴.

Attualmente l'innovazione di packaging in ambito etico rappresenta una tendenza nascente, in lenta ma progressiva crescita. Malgrado tale dimensione venga spesso enfatizzata dai professionisti del settore, essa si sostanzia principalmente in due aspetti: l'eco-compatibilità e la semplicità d'uso (in senso lato). Invece, sono ancora piuttosto infrequenti gli interventi sul packaging volti ad agevolarne l'uso da parte di categorie speciali di utenti. In tal senso, tuttavia, è opportuno evidenziare che in questi ultimi anni sono stati proposti sul mercato i primi significativi esempi di packaging frutto di innovazioni rivolte a categorie speciali (come, ad esempio, etichette in "braille", utilizzo di un *lettering* adatto a soggetti ipovedenti, ecc.), facendo intravedere un potenziale sviluppo in questa direzione.

È interessante notare la diffusa propensione delle imprese a non comunicare in modo specifico l'innovazione del packaging avente una valenza etica, a detta degli esperti almeno per due ordini di motivi: in primo luogo, a causa di una persistente modesta sensibilità relativa del consumatore medio (italiano ed europeo) rispetto ad altri attributi come ad esempio il prezzo e, in secondo luogo, per via dell'elevata difficoltà di comunicazione del valore etico della confezione (elevato rischio di mancata comprensione del beneficio da parte del consumatore, di fraintendimento laddove il contenuto sia scarsamente difendibile dal punto di vista etico, di incoerenza se l'impegno etico dell'impresa è discontinuo). Tuttavia, va detto che si verificano rimarchevoli eccezioni nei casi in cui l'impresa ponga l'etica tra i valori fondanti del posizionamento di marca e quindi delle strategie di marketing (si pensi, ad esempio, a Coop Italia).

L'*integrazione tra marketing, logistica ed etica* è una via sempre più seguita dalle imprese nell'innovazione di packaging, specialmente sul versante delle funzioni strutturali⁵⁵. Malgrado in teoria questa appaia la scelta più opportuna e sia sovente definita dagli esperti del settore come "inevitabile" e "necessaria", le risultanze della presente ricerca fanno supporre che buona parte delle opportunità di integrazione siano ancora da cogliere⁵⁶. Tale affermazione richiede però alcune precisazioni al fine di comprendere le effettive aree di

⁵⁴ Tale condizione è, peraltro, una delle cause della non agevole rilevabilità mediante un'indagine di tipo desk dell'innovazione del packaging in chiave logistica.

⁵⁵ Cfr. paragrafi 2.4 e 3.3.

⁵⁶ Ricordiamo, in proposito, che in poco più di un terzo dei casi esaminati nella presente ricerca l'innovazione si esprime e prende forma contemporaneamente nelle tre le dimensioni oggetto di analisi.

integrazione: infatti, posto il ruolo trainante svolto dal marketing, la logistica e l'etica si integrano secondo modalità e gradi diversi.

L'*integrazione tra le dimensioni di marketing e di logistica* risulta ormai fortemente consolidata e condivisa tanto nella teoria quanto nella prassi. Nello specifico, l'integrazione è operata sul fronte delle funzioni strutturali e prende forma prevalentemente attraverso un contestuale miglioramento del valore funzionale del packaging, sia sotto il profilo logistico sia dal punto di vista del cliente finale.

Anche l'*integrazione tra marketing ed etica* è alquanto diffusa, ma tale evidenza riguarda quasi esclusivamente il miglioramento dell'usabilità del packaging sul versante delle macrofunzioni strutturali. Emerge, infatti, una stretta corrispondenza tra le innovazioni etiche volte a migliorare la semplicità d'uso e l'impatto sul valore pratico percepito dal consumatore. Viceversa, le innovazioni con un contenuto etico più stringente (ad esempio, innovazioni "solidali" o per categorie speciali) non sembrano ad oggi rappresentare aree di spiccata integrazione con il marketing.

L'*integrazione tra logistica ed etica* si sostanzia soprattutto negli aspetti legati all'"eco-efficienza". Difatti, è sempre più diffusa la pratica di ridurre i materiali con conseguenze positive sia sugli aspetti ambientali che sull'ottimizzazione logistica.

Infine, soprattutto sulla base delle interviste in profondità, è possibile a nostro avviso affermare che marketing, logistica ed etica sono potenzialmente tutti ravvisabili alle stregua di *driver* dell'innovazione di packaging, seppure in modo più o meno diretto. Come detto, l'approccio prevalente è di tipo "*marketing-based*" ossia l'innovazione di packaging è il risultato di un intenso sforzo soprattutto di marketing (*driver* indipendente o diretto), alla ricerca di un equilibrio tra l'esigenza di ottimizzare le performance logistiche e la priorità di creare valore per il cliente finale, da due punti di vista principali:

- sotto il profilo pratico, con i conseguenti risvolti etici, ad esempio, in termini di usabilità (etica come *driver* dipendente o indiretto);
- sotto il profilo ideale, con le relative implicazioni in termini di comunicazione di marketing.

D'altra parte, la logistica pur potendo rappresentare un *driver* diretto del processo innovativo, in virtù dei suoi rilevanti effetti sotto il profilo dell'efficienza, assume nei casi esaminati la valenza di presupposto dell'innovazione più che *driver* della stessa, avendo privilegiato come campo di indagine i livelli del packaging percepibili e valutabili dal cliente finale. È il caso di segnalare che, diversamente, in ambito B-to-B, le istanze di tipo logistico manifestate

soprattutto dalla Distribuzione Moderna rappresentano una spinta determinante all'innovazione di packaging (terziario e secondario).

Infine, anche l'etica può svolgere il ruolo di driver diretto, laddove, come detto in precedenza, costituisca una scelta valoriale di fondo dell'impresa ossia una componente forte della *corporate identity*, dell'immagine e della reputazione. Più spesso, invece, essa rappresenta un driver indiretto ossia subordinato o ad esigenze riconducibili in via prioritaria al marketing o ad istanze più squisitamente logistiche.

All'interno del quadro descritto, proseguendo nello studio dell'integrazione, emergono alcuni temi che richiederebbero ulteriori approfondimenti. Tra questi, di grande interesse è a nostro avviso il legame tra l'orientamento al mercato, inteso come approccio manageriale di fondo dell'impresa (Narver & Slater, 1990)⁵⁷, e lo sviluppo di innovazioni di packaging che seguano appieno un approccio "sistemico", in grado quindi di valorizzare la natura multi-dimensionale del packaging ampliando le aree di integrazione. In particolare, future linee di ricerca potrebbero essere rivolte a testare:

- l'influenza dell'orientamento al mercato sulla propensione dell'impresa stessa ad adottare un approccio multi-dimensionale all'innovazione;
- in questo contesto, gli obiettivi, i soggetti coinvolti e le modalità con cui viene gestita l'integrazione delle dimensioni di marketing, logistica ed etica nei progetti di innovazione del packaging;
- l'impatto che un forte coordinamento interfunzionale può determinare sullo sviluppo e sulle performance del nuovo packaging.

⁵⁷ Cfr. § 2.1.

Bibliografia

- AA.VV. (1981), *Enciclopedia garzanti di filosofia*, Garzanti Editore, Milano.
- Ampuero O., Vila N. (2006), "Consumer perception of product packaging", *Journal of Consumer Marketing*, 23, 2, 100-112.
- Axelrod, M. D. (1976), "The dynamics of the group interview", *Advances in Consumer Research*, 3, 1.
- Bailey, K.D. (1991), *Metodi della ricerca sociale*, Bologna, Il Mulino.
- Baudrillard J. (1970), *La société de consommation ses mythes, ses structures*, Gailimard, Paris.
- Bazzani F. (1989), *Per un'etica non prescrittiva*, Franco Angeli, Milano.
- Berelson B., 1955, "Content analysis", *Handbook of Social Psychology*, G. Lindse (edited by), Addison Wesley, Cambridge.
- Berelson B. (1971), *Content analysis in Communication research*, The Free Press, New York.
- Bone P. F., Corey R.J., (2000), "Packaging Ethics: Perceptual Differences among Packaging Professionals, Brand Managers and Ethically-interested Consumers", *Journal of Business Ethics*, 24, 199-213.
- Bone P.F., Corey R.J. (1992a), "Ethical Dilemmas in Packaging: Beliefs of Packaging Professional", *Journal of MacroMarketing*, 12, 1, 45-54.
- Bone P.F., Corey R.J. (1992b), "Ethical Packaging: a Call for Research", *The Journal of Marketing Management*, spring/summer, 44-54.
- Brunazzi G. (1993), *Packaging Design*, Arti Poligrafiche Europee, Milano.
- Bucchetti V. (2002), *La messa in scena del prodotto – Packaging: Identità e consumo*, Franco Angeli, Milano.
- Censis (2003), "La produzione di capitale sociale".
- Chapman R.L., Soosay C., Kandampully M. (2003), "Innovation in logistic services and the new business model. A conceptual framework", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33, 7, 630-637.
- Christopher M. (2005), *Supply chain management: creare valore con la logistica*, Prentice Hall/Financial Times.
- Coles R., McDowell D., Kirwan M.J. (2003), *Food packaging technology*, Oxford: Blackwell; Boca Raton, FL.
- Collesei U. (2006), *Marketing* - 4^a ed., Cedam, Padova.
- Collesei U., Ravà V. (a cura di) (2004), *La comunicazione d'azienda*, Isedi, Torino.
- Corey R.J., Bone P.F. (1992), "Ethical Packaging: a Call for Research", *The Journal of Marketing Management*, 2, 1, 44-54.
- Cristini G., D'Onofrio C., Fornari E. (2006), "Il packaging come strumento di comunicazione del valore della marca privata", paper presentato al Convegno della Società Italiana di Marketing, Parma, 27-28 Novembre.
- Cristini G., Sabbadin E. (2007), "L'innovazione nel packaging e implicazioni per Industria e Distribuzione", Atti del Convegno Marketing Trends, 26 -27 Gennaio, ESCP-EAP, Parigi.
- ECR Europe & Accenture (2006), "Shelf Ready Packaging (Retail Ready Packaging) - Addressing the challenge: a comprehensive guide for a collaborative approach".
- Erdener C.B., Dunn C.P., 1990, "Content Analysis" in *Mapping Strategic Thought*, Huff A.S. (edited by), Wiley & Sons, New York.
- Eurisko (2005), "CSR Monitor".
- European Environment Agency (2005), "Effectiveness of packaging waste management systems in selected countries: an EEA pilot study", n. 3.
- Fabris G. (2003), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano.
- Faison E.W.J. (1961), "The application of research to packaging", *Business Horizons*, 4, February, 39-40.
- Ferraresi M. (1999), *Il packaging. Oggetto e Comunicazione*, Franco Angeli, Milano.
- Ferrozzi C., Shapiro R.D., Heskett J.L. (1987), *Logistica e strategia*, Isedi, Torino.

- Floch J.M. (1990), *Sémiotique, marketing et communication. Sous les signes, les strategies*, PUF, Paris.
- Gershman M. (1987), "Packaging: Positioning tool of the '80s", *Management Review*, 6, 8, 33-41.
- Golinelli G.M. (2005), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Vol. 1, Cedam, Padova.
- Guide Jr V.D.R., Van Wassenhove L.N. (2002), "The reverse supply chain", *Harvard Business Review*, 80, 2, 25-26.
- Habermas J. (1984), *The Theory of Communicative Action*, Vol. 1, Beacon Press, Boston.
- Hellström D., Saghir M. (2006), "Packaging and Logistics Interactions in Retail Supply Chains Packaging", *Packaging Technology and Science*, 20, 3, 197-216.
- Hirschman E.C., Holbrook M.B. (1982), "Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions", *Journal of Marketing*, 46, 3, 92-101.
- Hise R.T., McNeal J.U. (1988), "Effective Packaging Management", *Business Horizons*, January-February.
- Hlavinka K., Gomez L. (2007), "The Total Package: Loyalty Marketing in the World of Consumer Package Goods (CPG)", *Journal of Consumer Marketing*, 24, 1, 48-56.
- Iacobucci D. (1992), "An empirical examination of some basic tenets in services: goods-services continua", in Swartz, T.A. (Eds), *Advances in Services Marketing and Management: Research and Practice*, JAI Press, Greenwich, CT, 1, 23-52.
- IFAT (2005), "Fair Trade in Europe".
- Italia Imballaggio (2004), "Gli over 60 e l'imballaggio", novembre/dicembre.
- Kotler P. (2006), *Marketing Management*, Pearson Prentice Hall, Milano.
- Lambin J.J. (2004), *Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, Milano.
- Lazzaretti L. (2001), "Metodologie statistiche e management research: una content analysis comparativa su alcune riviste manageriali", *Sinergie*, 55.
- Lee S.G., Lye S.W. (2003), "Design for Manual Packaging", *International Journal of Physical Distribution & Logistic Management*, 33, 2, 163-189.
- Lori M., Volpi F. (2007), *Scegliere il "bene": indagine sul consumo responsabile*, Franco Angeli, Milano.
- Mari C. (1994), *Metodi qualitativi di ricerca. I casi aziendali*, Giappichelli, Torino.
- Massaroni E. (2002), *La logistica nell'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova.
- Melis T. (1989), "Packaging Manager", Unilever NV, "The European Challenge", NEDO/CBI Conference: "Wrapping it up in the 1990's", London, 18 July.
- Molteni M. (2004), *Responsabilità Sociale e Performance d'Impresa*, V&P Università, Milano.
- Molteni L., Troilo G. (2003), *Ricerche di marketing*, McGraw-Hill, Milano.
- Moretti A. (1994), "Decisione manageriale e mappe cognitive: strumenti e applicazioni", *Sinergie*, 10.
- Murphy P.E., Lacznia G.R., Bowie N.E., Klein T.A. (2005), *Ethical marketing*, Upper Saddle River, N.J., Pearson Prentice-Hall, NJ.
- Nancarrow C., Wright L.T., Brace I. (1998), "Gaining competitive advantage from packaging and labelling in marketing communications", *British Food Journal*, 100, 2, 110-118.
- Narver J.C., Slater S.F. (1990), "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, 54.
- Nickels W.G., Jolson M.A. (1976), "Packaging – the fifth 'p' in the marketing mix", *S.A.M. Advanced Management Journal*, Winter, 13-21.
- Osservatorio Operandi (2006), "I Quaderni dell'Osservatorio Operandi - Osservatorio permanente sulla responsabilità d'impresa: consumatori e ambiente".
- Pastore A., Vernuccio M. (2004), "Il packaging nel processo di consumo: prospettive di analisi tra semiotica e marketing", *Finanza, Marketing e Produzione*, 3, 108-137.
- Pastore A., Vernuccio M. (2006), *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo, Milano.

- Perrini F. (2006), "CSR: un nuovo approccio strategico alla gestione di impresa", Atti del convegno *L'impresa e la costruzione di un nuovo umanesimo*, IV Simposio Europeo dei Docenti Universitari, Università Cattolica del Sacro Cuore, Roma.
- Pine B.J., Gilmore J.H. (1999), *The Experience Economy: Work Is Theater & Every Business a Stage*, HBS Press Book.
- Polonsky M. J., Bailey J., Baker H., Basche C., Jepson C., Neath L. (1998), "Communicating Environmental Information: Are Marketing Claims on Packaging Misleading?", *Journal of Business Ethics*, 17: 281-294.
- Prendergast P.G., Pitt L. (1996), "Packaging, marketing, logistics and the environment: are there trade-offs?", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26, 6, 60-72.
- Rizzo R. (2006), *Il packaging delle acque minerali e delle bevande*, Chirotti Editore, Pinerolo.
- Rosenthal R. (1991), *Meta -Analytic Procedures for Social Research*, Sage Publications, Newbury Park (Ca.).
- Rundh B. (2005), "The multi-faced dimension of packaging. Marketing logistics or marketing tool?", *British Food Journal*, 107, 9, 670-684.
- Rusconi G. (1997), *Etica e impresa*, 1997, Clueb, Bari.
- Sacconi L. (1991), *Etica degli affari*, Il Saggiatore, Milano.
- Sacconi L. (a cura di) (2005), *Guida Critica alla Responsabilità Sociale e al governo d'Impresa*, Bancaria Editrice, Roma.
- Schoormans J.P.L., Robben H.S.J. (1997), "The effect of new package design on product attention, categorization and evaluation", *Journal of Economic Psychology*, 18, 2 e 3, 271- 287.
- Sciarelli S. (2002), "La produzione del valore allargato quale obiettivo dell'etica d'impresa", *Finanza Marketing e Produzione*, dicembre, 5-17.
- Sciarelli S. (2005), "L'ampliamento della responsabilità sociale dell'impresa", *Sinergie*, Maggio-Agosto, 35-43.
- Sciarelli S. (2006), "Etica e marketing: questioni teoriche e aspetti pratici", Atti del Convegno *Marketing Trends*, 20-21 Gennaio, Università Ca' Foscari, Venezia.
- Silayoi P., Speece M. (2004), "Packaging and purchase decisions. An exploratory study of impact of involvement level and time pressure", *British Food Journal*, 106, 8, 607-628.
- Soroka W. (2003), *Packaging Technology. Fondamenti di tecnologia dell'imballaggio*, Istituto Italiano Imballaggio, Milano.
- Thøgersen J. (1999), "The Ethical Consumer. Moral Norms and Packaging Choice", *Journal of Consumer Policy*, 22, 439-460.
- Twede D. (1992), "The process of packaging logistical innovation", *Journal of business logistics*, 13, 1, 69-94.
- Underwood R.L. (2003), "The communicative power of product packaging: creating brand identity via lived and mediated experience", *Journal of Marketing Theory & Practice*, Vol. 11 Issue 1, p62, 15p,
- Underwood R.L., Klein N.M., Burke R.R. (2001), "Packaging communication: attentional effects of product imagery", *Journal of Product & Brand Management*, 10,7,403-422.
- Underwood R.L., Ozanne J.L. (1998), "Is your package an effective communicator? A normative framework for increasing the communicative competence of packaging", *Journal of Marketing Communications*, 4, 207-220.
- Vasques D., Bruce M., Studd R. (2003), "A case study exploring the packaging design management process within a Uk food retailer", *British Food Journal*, 105, 9, 602-613.
- Vecchia M. (2004), "Quando l'abito fa il Monaco: il packaging nella costruzione della brand identità", in (a cura di) Collesei U., Ravà, V., *La comunicazione d'azienda*, Isedi, Torino,
- Vernuccio M. (2006), "Il packaging", in Pastore A. e Vernuccio M., *Impresa e comunicazione*, Apogeo, Milano, 297-310.
- Vicari S., Troilo G. (1997), "Affrontare il Possibile: le mappe cognitive. Approcci di management in condizioni di incertezza", *Economia & Management*, 1.

- Weick K. E. (1979), "Cognitive processes in organizations", *Research in Organizational Behavior*, 1.
- Weick K. E., Browning L. D. (1986), "Argument and Narration in Organizational Communication", *Journal of Management*, 12, 2.
- Weick K. E., Roberts K. H. (1993), "Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks", *Administrative Science Quarterly*, 38, 3.
- Yin R. (1994), *Case Study Research*, 2nd ed., Sage Publications, London.