



By Jan Jürgen Bredereck
bredereck@induvation.com

Ambire all'eccellenza manageriale nel settore del cartone ondulato

INAUGURIAMO CON QUESTO ARTICOLO UNA NUOVA PARTNERSHIP FRA INDUVATION E "CONVERTER & CARTOTECNICA", CHE, INSIEME, HANNO DECISO DI COLLABORARE PER INTRODURRE UN CONCETTO GESTIONALE INNOVATIVO PER LE AZIENDE DEL CARTONE ONDULATO. OGNI ARTICOLO, INFATTI, TRATTERÀ TEMATICHE DIVERSE RELATIVE ALL'ECCELLENZA MANAGERIALE NEL SETTORE DEL CARTONE ONDULATO, CONCENTRANDOSI SU TUTTA LA CATENA DEL VALORE

In questa prima uscita verrà esposta una panoramica generale, mentre le successive approfondiranno temi più specifici e dettagliati di questo settore.

Induvation GmbH è una realtà consolidata nella consulenza manageriale con particolare specializzazione nelle attività e nell'organizzazione aziendali.

Fondata in Germania come spin off dell'istituto Fraunhofer e presente in Italia dal 2007, si distingue per l'elevata competenza nel settore del cartone ondulato, diventando rapidamente un punto di riferimento per le realtà che puntano all'eccellenza operativa.

L'esperienza di Induvation si estende lungo l'intera catena del valore delle aziende del cartone ondulato,

offrendo un supporto a 360°. L'azienda interviene sull'efficientamento della fabbrica e dei magazzini applicando i principi Lean, ma anche sulla riorganizzazione dei reparti tecnici e commerciali, con l'obiettivo di ottimizzare i flussi e i sistemi informativi e decisionali interni.

Questo approccio consente di raggiungere l'eccellenza tanto nella gestione e pianificazione degli ordini quanto nell'esecuzione operativa del servizio al cliente.

La varietà di competenze ha permesso a Induvation di accompagnare in un percorso di eccellenza manageriale e miglioramento continuo oltre 20 aziende strutturate nel panorama italiano del cartone ondulato, stringendo partnership strategiche con le più importanti software house dedicate a questo specifico mercato.

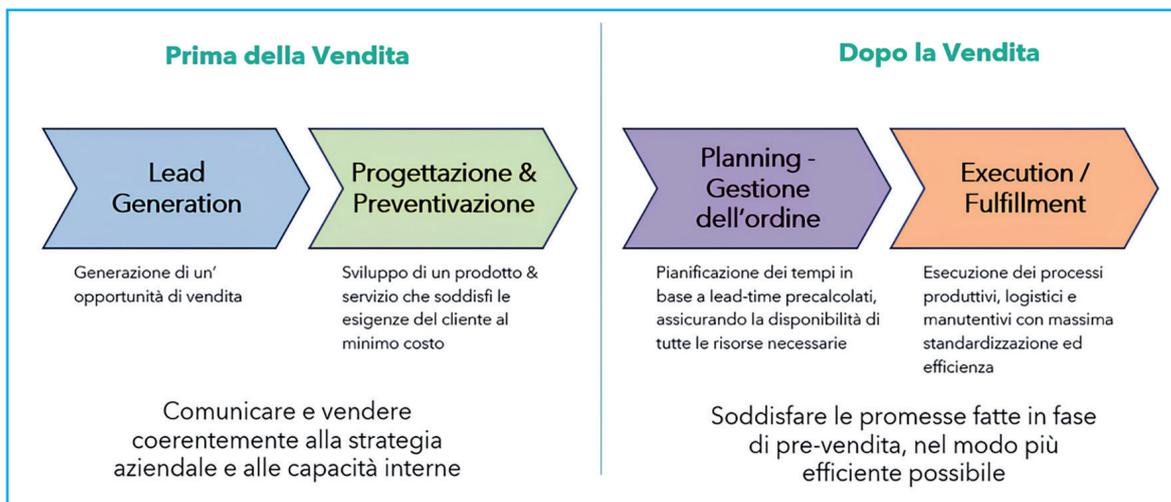
Il mix tra un approccio innovativo e pragmatico ha consentito di affrontare con successo le sfide più complesse, offrendo soluzioni personalizzate e cucite su misura per ogni tipologia di necessità, contribuendo a sviluppare il concetto di managerialità, metodo e struttura per una crescita sostenibile del settore del cartone ondulato.

I 4 MACRO-PROCESSI CHIAVE NEL SETTORE DEL CARTONE ONDULATO

Per raggiungere l'eccellenza manageriale e operativa nel settore del cartone ondulato, è fondamentale comprendere, ottimizzare e armonizzare i quattro macro-processi chiave che determinano il successo di un'azienda

Lo staff di Induvation





del nostro settore. Una profonda conoscenza di questi processi consente di anticipare le criticità e trasformarle in opportunità di crescita concreta e duratura, generando un vantaggio competitivo nel binomio dell'offerta del prodotto e del servizio al mercato.

Nell'immagine una panoramica dei 4 principali processi delle aziende del cartone ondulato:

PRIMA DELLA VENDITA:

1 - Lead Generation: è la fase cruciale di generazione delle opportunità commerciali. Qui si raccolgono informazioni strategiche dal mercato, identificando le carat-

teristiche uniche di ogni potenziale cliente.

Il mercato degli imballaggi in cartone ondulato ha raggiunto un livello di saturazione elevato, dove le aziende si sottraggono i clienti a vicenda. Il prodotto offerto è una commodity, quindi l'azienda che vince è quella che propone servizi che i concorrenti non offrono e fornisce servizi a un livello qualitativo maggiore.

Dal punto di vista competitivo, il servizio pesa più del prodotto come importanza: è fondamentale identificare i propri punti forti, scegliendo la clientela che li percepisce come un valore che acquista volentieri.

Il mercato in questo modo si ottimizza, ognuno ottiene

ENGLISH text

Aiming to managerial excellence in the corrugated board sector

WITH THIS ARTICLE WE INAUGURATE A NEW PARTNERSHIP BETWEEN INDUVATION AND CONVERTER & CARTOTECNICA: THEY HAVE DECIDED TO COLLABORATE TO INTRODUCE AN INNOVATIVE MANAGEMENT CONCEPT FOR CORRUGATED BOARD COMPANIES. EACH ARTICLE, IN FACT, WILL DEAL WITH DIFFERENT TOPICS RELATED TO MANAGERIAL EXCELLENCE IN THE CORRUGATED BOARD SECTOR, FOCUSING ON THE ENTIRE VALUE CHAIN. IN THIS FIRST ARTICLE, A GENERAL OVERVIEW WILL BE PRESENTED, WHILE THE NEXT ONES WILL DELVE INTO MORE SPECIFIC AND DETAILED TOPICS OF THIS SECTOR

Induvation GmbH is a well-established company in the field of management consulting, with a particular focus on business operations and organization.

Founded in Germany as a spin-off of the Fraunhofer Institute and present in Italy since 2007, it stands out for its deep expertise in the corrugated cardboard

sector, quickly becoming a key reference point for companies aiming for operational excellence.

Induvation's expertise spans the entire value chain of corrugated cardboard companies, offering comprehensive 360° support. The company works to improve factory and warehouse efficiency by applying Lean principles, and also reorganizes tech-

nical and commercial departments with the goal of optimizing internal information and decision-making systems and processes. This approach allows clients to achieve excellence both in order management and planning, as well as in the operational execution of customer service.

Thanks to its broad range of skills, Induvation has supported over 20 well-structured companies in the Italian corrugated cardboard industry on their path toward managerial excellence and continuous improvement.

It has also formed strategic partnerships with the leading software houses dedicated to this specific market.

The combination of an innovative and pragmatic approach has enabled the company to successfully tackle the most complex challenges, offering tailored, customized solutions to meet diverse needs. This has helped promote a culture of management, method, and structure aimed at ensuring the sustainable growth of the corrugated cardboard sector.

THE 4 KEY MACRO-PROCESSES IN THE CORRUGATED CARDBOARD SECTOR

To achieve managerial and operational excellence in the corrugated cardboard industry, it is essential to understand, optimize, and harmonize the four key macro-processes that determine a company's success in our sector.

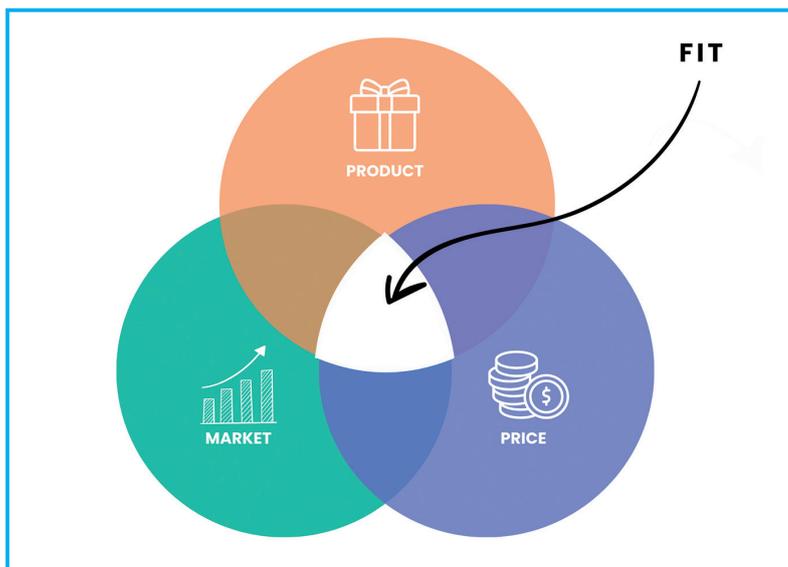
A deep understanding of these processes allows companies to anticipate critical issues and turn them into real, lasting growth opportunities, creating a competitive edge through the combined value of product and service offered to the market. In the image an overview of the four main processes in corrugated cardboard companies.

BEFORE THE SALE

1 - Lead generation: this is the crucial phase of generating business opportunities. It involves gathering strategic information from the market and identifying the unique characteristics of each potential customer. The corrugated packaging market has reached

i propri clienti ideali, uscendo totalmente dal concetto della lotta di prezzo, ed entrando in quella di servizio: il cliente è disposto a spendere per i servizi specifici di un'azienda e tutti ci guadagnano. La parola chiave, in questo caso, è "segmentazione del mercato": le aziende del cartone ondulato devono trovare il giusto mercato a cui offrire il giusto prodotto al giusto prezzo.

Product-Price-Market FIT: il problema frequente è la



manca di segmentazione della clientela e la volontà di servire una gamma troppo vasta e ampia di mercati/settori, tralasciando aspetti importanti come la marginalità aziendale.

Una segmentazione dei propri clienti ideali realizzata in maniera accurata rende il lavoro più facile non solo al

reparto commerciale, ma anche a quello operativo: scegliere i clienti giusti in un mercato a bassa marginalità come quello del cartone ondulato significa incremento dell'immagine aziendale, efficienza e maggior profitto.

2 - Progettazione e preventivazione: questa fase consiste nella creazione di un prodotto e un servizio che soddisfi esigenze e richieste del cliente al minimo costo interno per l'azienda. La chiave è lo sviluppo di un approccio tecnico-commerciale: comprendere bene cosa vuole il mercato e definire il giusto costo interno per soddisfare la richiesta è fondamentale.

In questo processo, la difficoltà maggiore consiste nell'avvicinare il mondo tecnico e commerciale, entrambi coinvolti attivamente. I due reparti hanno obiettivi diversi e, per nostra esperienza, molto spesso peccano di un flusso informativo poco standardizzato e inefficace, che si traduce in:

- Aumento dei costi del prodotto, spesso sovradimensionato a causa della difficoltà di comunicazione tra reparto tecnico e commerciale;
- Insoddisfazione del cliente finale, che potrebbe ricevere un prodotto con specifiche non richieste e in tempistiche non gradite.

Reattività e velocità, in questo caso, sono fondamentali, con l'ufficio tecnico / preventivazione che deve essere gestito come un reparto a capacità finita e con un tempo limitato, a cui il commerciale comunica informazioni definite e chiare: solo in questo modo si riesce a creare un processo standard, che rispetta tempi e costi, portando efficienza interna e soddisfazione per il cliente finale.

a high level of saturation, where companies often compete by taking customers from one another. The product offered is essentially a commodity, so the winning company is the one that offers services that competitors do not and provides services at a higher quality level.

From a competitive standpoint, service matters more than the product itself. It's vital to identify your strengths and target customers who recognize those strengths as valuable and are willing to pay for them. This approach leads to market optimization: every company finds its ideal customer base, moving away from price wars and shifting toward service-based differentiation.

Customers are willing to pay for specific services they value, and everyone benefits. The key concept here is "market segmentation":

corrugated cardboard companies must find the right market to offer the right product at the right price.

Product-Price-Market FIT: *the common issue in the industry is the lack of customer segmentation and the tendency to serve a too much broad range of markets and sectors, often neglecting crucial aspects such as company profitability.*

Carefully segmenting and identifying ideal customers makes the job easier not only for the sales team but also for operations department. Choosing the right customers in a low-margin market like corrugated cardboard leads to improved company image, greater efficiency, and higher profits.

2 - Design and quotation: *this phase involves creating a product and service that meets customer needs and expectations at*

the lowest internal cost for the company. The key lies in developing a technical-commercial approach. Understanding clearly what the market wants and defining the correct internal cost to meet that demand is fundamental. The greatest challenge in this process is bridging the gap between technical and commercial departments, both of which play an active role. These departments often have differing objectives and, in our experience, frequently suffer from a lack of standardized and effective information flow, which results in:

- *increased product costs, often due to over-engineering caused by poor communication between technical and sales teams;*
- *customer dissatisfaction, as they may receive a product with unnecessary features or delayed delivery.*

Responsiveness and speed are critical here. The technical and quotation office should be managed like a finite-capacity department with limited time availability.

The sales team must provide clear and well-defined information, enabling the creation of a standardized process that adheres to timelines and costs, ultimately improving internal efficiency and customer satisfaction.

AFTER THE SALE

3 - Order planning and management: *this phase concerns the planning of production and logistics activities, based on clearly defined lead times. The order entry activity is crucial at this stage. It must follow clear and precise rules, taking into account factors such as:*

- *timelines;*
- *inventory levels;*

DOPO LA VENDITA:

3 - Pianificazione e gestione dell'ordine: la pianificazione delle attività produttive e logistiche, basata su lead-time precisi. In questa fase, l'attività dell'inserimento dell'ordine è cruciale. Questo deve essere basato su regole chiare e precise, considerando:

- tempistiche;
- giacenze di magazzino;
- saturazione delle macchine;
- disponibilità della materia prima e delle attrezzature per la produzione;
- livello di servizio richiesto dal cliente;
- tipologia di ordine (gestione a magazzino, Just in Time, su commessa, ecc...);
- pianificazione e programmazione efficiente della produzione e dei viaggi.

Importantissimo è il fatto di pianificare a capacità finita con lead time chiari e definiti: solo così il flusso dell'ordine procede in maniera snella e la commessa verrà consegnata nei tempi promessi al cliente.

L'aspetto più complesso del processo di gestione dell'ordine è che coinvolge più funzioni dell'azienda: per nostra esperienza, ci devono essere regole e procedure snelle e condivise e l'informazione deve essere accessibile a tutti real time. Solo in questo modo è possibile soddisfare il cliente finale e tenerlo informato sullo stato dell'ordine in qualsiasi momento.

4 - Esecuzione e completamento dell'ordine: riguarda l'esecuzione concreta dei processi produttivi, logistici e di manutenzione, per creare la commessa e consegnarla.

In questo processo non c'è nulla da inventare: si tratta di realizzare e concretizzare ciò che è stato pianificato nella parte antecedente del processo. Si tratta di massimizzare l'efficienza e ridurre gli sprechi, con un particolare focus su:

- avviamenti;
- fermi macchina;
- velocità di produzione;
- manutenzione;
- asservimento alla produzione;
- qualità del prodotto.

Un problema diffuso in questo processo è la scarsa standardizzazione e la gestione inefficiente delle informazioni operative, con conseguenti sprechi relativi agli aspetti dell'elenco puntato soprastante e aumento dei costi.

Un ambiente operativo che abbraccia la trasformazione digitale e dove le istruzioni per produrre un imballo di qualità sono chiare e visibili a tutti genera una fabbrica ordinata e strutturata, un luogo più motivante e soddisfacente per tutti gli operatori.

In questo ambito, l'azienda deve ambire allo sviluppo di un concept di Lean Production, sviluppato per fabbrica e magazzino, orientato al miglioramento continuo e allo snellimento di procedure operative, preferibilmente integrando gli strumenti digitali adeguati per la gestione del flusso informativo, dei processi fisici e degli indicatori di obiettivo.

Questi quattro processi, se gestiti con attenzione e competenza, rappresentano realmente un vantaggio competitivo determinante per le aziende del settore del cartone ondulato.

- machine capacity and saturation;
- availability of raw materials and production equipment;
- required service level;
- type of order (stock-managed, Just in Time, make-to-order, etc.);
- efficient planning and scheduling of both production and transportation.

A key element is finite-capacity planning with defined and realistic lead times. Only under these conditions the order flow can proceed smoothly, ensuring that the job is delivered within the promised time frame. The most complex aspect of order management is that it involves multiple company functions. Based on our experience, this process requires simple, shared procedures and rules, and information must be accessible in real-time to all relevant departments.

Only with this level of integration and visibility is it possible to satisfy the end customer and keep him informed about the status of his order at any time.

4 - Order execution and fulfillment: this phase involves the actual execution of production, logistics, and maintenance processes to complete the job and deliver it. There is nothing to invent in this stage, it's about putting into action what has been planned in the earlier phases.

The goal is to maximize efficiency and minimize waste, with a specific focus on:

- downtime;
- production speed;
- maintenance,
- production support;
- product quality.

A common issue in this phase is the lack of standardization and poor management of operational information, which leads to waste related to the above factors and increased costs.

An operational environment that embraces digital transformation, where production instructions for a quality package are clear and visible to all, creates an organized and structured factory, which is also a more motivating and satisfying workplace for all operators.

In this area, companies should aim to develop a Lean Production concept, tailored for both the factory and the warehouse, focused on continuous improvement and streamlining operational procedures. This is best achieved by integrating suitable digital tools for managing the flow of information, physical processes, and performance indicators.

These four macro-processes, when managed

with attention and expertise, truly represent a critical competitive advantage for companies in the corrugated cardboard industry.

THE MISSION: ELEVATING THE CORRUGATED CARDBOARD SECTOR

The mission of Induvation GmbH goes far beyond traditional management consulting: the company's true ambition is to actively contribute to the growth and sustainable development of the corrugated cardboard sector, enhancing the competitiveness of businesses through a clear and shared path toward operational excellence. In line with this mission, in the upcoming editions of Converter & Cartotecnica, we will provide practical and actionable insights related to the four macro-processes presented here, aimed at boosting the efficiency of corrugated cardboard companies.

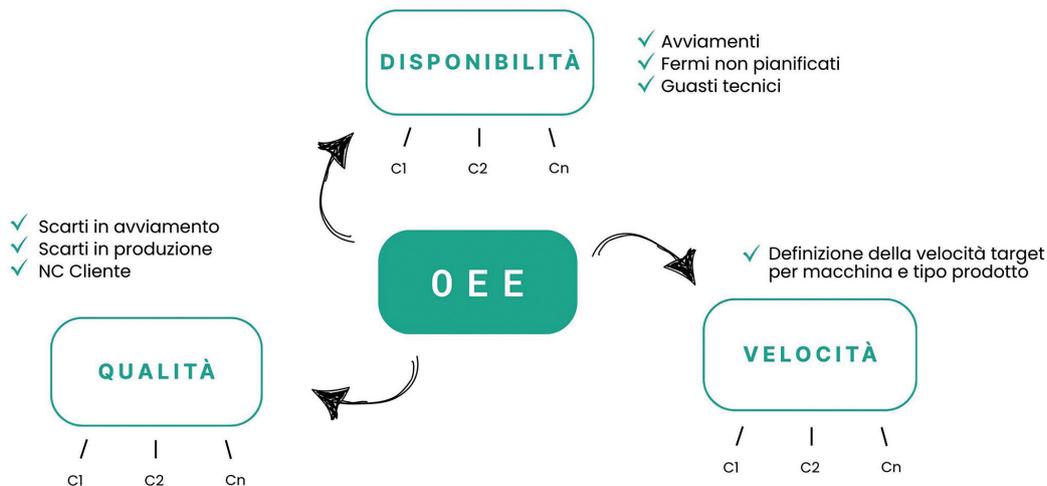
LA MISSIONE: ELEVARE IL SETTORE DEL CARTONE ONDULATO

La missione di Induvation GmbH va ben oltre la semplice consulenza manageriale: la vera ambizione dell'azienda è contribuire concretamente alla crescita e allo sviluppo sostenibile del settore del cartone ondulato, aumentan-

do la competitività delle aziende attraverso un percorso chiaro e condiviso verso l'eccellenza operativa.

Per essere fedeli a questa mission, nelle prossime uscite su Converter & Cartotecnica offriremo degli spunti più pratici e concreti, correlati ai 4 macro-processi illustrati oggi, per incrementare l'efficienza di un'azienda del cartone ondulato.

Sistema di indicatori per monitoraggio e controllo performance produzione



OEE: Indicatori delle prestazioni produttive / OEE: key indicators of production performance



ERGOSA

CONFEZIONATRICE SEMIAUTOMATICA
Veloce. Flessibile. Ergonomica.

Riduzione del lavoro manuale

Aumento della velocità della piega-incolla

Recupero del capitale investito 1-2 anni

- Soluzione di confezionamento semiautomatica per tutti i tipi di scatole
- Sistema modulare configurato in base alle vostre esigenze
- Sistema integrato per la gestione degli scatoloni

27-30 Maggio 2025 Print4All

Visitate il nostro stand per discutere della confezionatrice più adatta alla vostra produzione. **Parliamo di produttività!**



IMPACK

PERIFERICHE PER PIEGA-INCOLLA

www.impact.ca