

By Jan-Jürgen Bredereck (CEO) e Marco Brisotto (Senior Management Consultant) di Induvation GmbH
bredereck@induvation.com

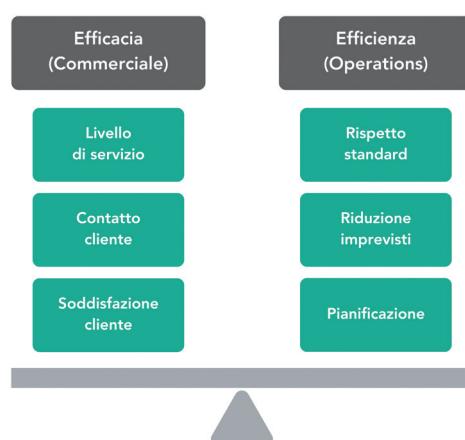
Planning, la bilancia dell'azienda: dall'ordine inserito alla consegna

I processi di Planning e Gestione dell'Ordine rappresentano la vera bilancia dell'azienda. È il punto di equilibrio tra due mondi spesso in tensione: da un lato quello commerciale, guidato dalla promessa al cliente e dalla flessibilità; dall'altro quello produttivo, che richiede efficienza, ordine e saturazione ottimale degli impianti. Quando un'offerta si trasforma in ordine, inizia un percorso che non si limita alla semplice registrazione a sistema. Ogni ordine attiva un flusso di attività interdipendenti, dalla verifica della fattibilità tecnica e della disponibilità di fogli di cartone, alla pianificazione delle macchine, fino al coordinamento con logistica e fornitori. Un processo di planning efficace significa **garantire puntualità, sostenibilità dei costi e coerenza tra quantità da gestire a magazzino, capacità produttiva interna e aspettative del cliente**. In questo senso, la pianificazione diventa una vera disciplina gestionale, non un semplice atto burocratico.

IL BACK OFFICE: MOLTO PIÙ CHE UN REPARTO OPERATIVO

Troppi spesso il back office commerciale viene percepito come un reparto prettamente esecutivo, un "segretario del cliente" incaricato di inserire ordini a sistema. Nulla di più sbagliato. Nel modello moderno di gestione dell'ordine nel settore del cartone, il back office rappresenta **il primo presidio della qualità del flusso informativo**.

La bilancia dell'azienda



IL PROCESSO DI PLANNING: LA GOVERNANCE DEL FLUSSO OPERATIVO

È il punto in cui si traducono le esigenze commerciali in azioni operative coerenti con la capacità produttiva.

Obiettivo del Back Office: stabilire e definire la data di consegna dell'ordine del cliente, tenendo in considerazione vari parametri, come:

- Tempo di approvvigionamento della materia prima;
- Tempistiche di produzione;
- Tempistiche di spedizione;
- Presenza delle attrezzature necessarie;
- Saturazione del magazzino;
- Saturazione della produzione e carico macchina.

Inoltre, il back office è anche responsabile di far rispettare o eventualmente modificare la data di consegna, oltre che delle modifiche dell'ordine e dello stato di avanzamento.

Ogni operatore deve possedere una visione chiara di prodotti, dei tempi, disponibilità di materiali, parametri di magazzino e deve saper perfettamente definire la tipologia di ordine da inserire a sistema.

Solo così il reparto può garantire che ogni ordine sia fattibile, ottimizzato e integrato con le priorità aziendali.

Il back office, quindi, non è solo esecutore, ma **parte attiva nel governo del valore**: contribuisce all'efficienza, previene conflitti tra reparti e tutela la relazione con il cliente attraverso una comunicazione chiara e univoca.

L'ORGANIGRAMMA DEL REPARTO PLANNING

All'interno di una moderna organizzazione industriale nel settore del cartone, il Reparto Planning si colloca al centro della Supply Chain, in posizione trasversale tra le funzioni commerciali e operative.

Un organigramma esemplare include:

- **Responsabile planning** in cima, che agisce come ponte strategico tra vendite, acquisti e operations;
- **Reparto gestione ordine**, che presidia l'inserimento, la validazione e il monitoraggio degli ordini clienti;
- **Reparto acquisti e solleciti**, garante della disponibilità di materie prime e consumabili;

PIANIFICAZIONE ORDINI

- **Scheduling produzione e pianificazione spedizioni**, che traduce il piano in esecuzione e coordina la logistica. Inoltre, il reparto planning deve sempre essere a stretto contatto con:
 - **Reparto tecnico-commerciale** (preventivazione, progettazione, industrializzazione), custode della conoscenza tecnica e dei parametri di processo. Questo ecosistema opera con strumenti digitali integrati, come il gestionale ERP, sistemi MES/WMS/TMS e piattaforme "Control Tower" — che assicurano **visibilità in tempo reale sullo stato di avanzamento commesse** e una gestione proattiva delle urgenze.
 - **Obiettivo della programmazione produzione**: rispetto delle date di consegna e ottimizzazione del processo di schedulazione delle commesse, al fine di ottimizzare i set up delle macchine.

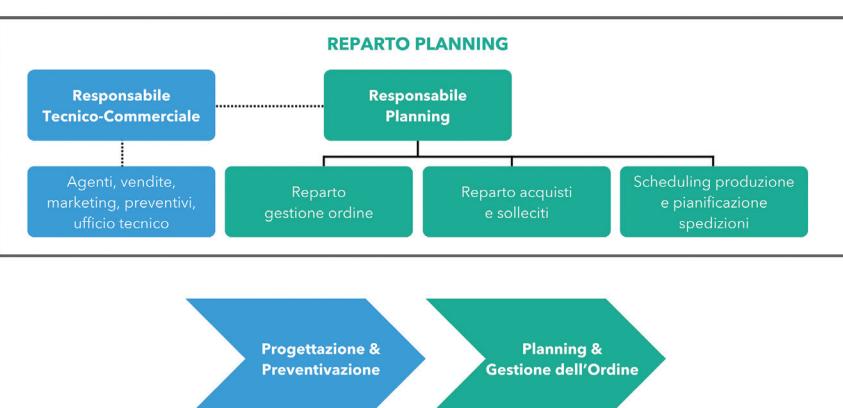
Obiettivo della programmazione spedizione: rispetto delle date di consegna ed ottimizzazione delle rotte e della saturazione dei carichi di viaggio.

Obiettivo degli acquisti: acquistare il cartone al miglior prezzo ed assicurare che il fornitore rispetti le temistiche di consegna.

GLI ASPETTI FONDAMENTALI PER UN PLANNING DI SUCCESSO

Affinché il processo di planning funzioni in modo efficace e sostenibile, occorrono alcune condizioni chiave:

- **Pianificazione a capacità finita**: ogni decisione deve considerare la reale disponibilità di impianti, materiali (fogli di cartone) e risorse umane.
- **Allineamento interfunzionale**: vendite, produzione, acquisti e logistica devono operare su dati condivisi, attraverso riunioni periodiche e KPI comuni.
- **Gestione delle urgenze codificata**: le tipologie di ordini di scatole che hanno la priorità devono essere definite e condivise a priori e non devono compromettere l'efficienza complessiva.
- **Controllo delle scorte e dei lead time**: equilibrio tra disponibilità e rotazione del magazzino, evitando immobilizzazioni o rotture di stock.
- **Digitalizzazione e trasparenza**: la pianificazione moderna non può prescindere da strumenti di Business



ENGLISH text

Planning, the company's balance scale: from order entry to delivery

THE PLANNING PROCESS: GOVERNANCE OF THE OPERATIONAL FLOW

The planning and order management process represents the company's true balance scale. It is the point of equilibrium between two worlds often in tension: on one side the commercial area, driven by the promise to the customer and by flexibility; on the other the production area, which requires efficiency, order, and optimal saturation of the plants. When a quotation turns into an order, a journey begins that goes far beyond simple system entry. Every order activates a flow of interdependent activities, from verifying technical feasibility and the availability of cardboard sheets, to machine scheduling, all the way to coordination with logistics and suppliers. An effective planning process means

ensuring punctuality, cost sustainability, and consistency between inventory quantities, internal production capacity, and customer expectations.

In this sense, planning becomes a true management discipline, not just a bureaucratic task.

THE BACK OFFICE: MUCH MORE THAN AN OPERATIONAL DEPARTMENT

All too often, the commercial back office is perceived as a purely executive department, a kind of "customer secretary" tasked with entering orders into the system. Nothing could be more wrong. In the modern model of order management in the corrugated cardboard industry, the

back office represents the **first safeguard of the quality of the information flow**.

It is the point where commercial needs are translated into operational actions consistent with production capacity.

Back office objective: to establish and define the customer order delivery date, taking into account various parameters such as:

- raw material procurement time;
 - production lead times;
 - shipping times;
 - availability of required tools/equipment;
 - warehouse saturation;
 - production saturation and machine load.
- In addition, the back office is also responsible for ensuring that the delivery date is respected, or modified if necessary, as well as for managing order changes and progress status. Each operator must have a clear understanding of products, lead times, material availability, warehouse parameters, and must be able to accurately define the type of order to be entered into the system. Only in this way the department can ensure

that every order is feasible, optimized, and aligned with company priorities.

The back office, therefore, is not just an executor but an **active part in value management**: it contributes to efficiency, prevents conflicts between departments, and safeguards the relationship with the customer through clear and consistent communication.



PIANIFICAZIONE ORDINI

Intelligence e workflow management che rendano tracciabile ogni decisione.

Un aspetto cruciale del planning riguarda la definizione del **lotto economico di produzione**.

Stabilire la dimensione ottimale dei lotti consente di **bilanciare i costi di avviamento con quelli di stoccaggio del prodotto finito**, evitando accumuli inutili in magazzino.

Un lotto ben calibrato permette di mantenere la produzione fluida e continua, garantendo la disponibilità necessaria per soddisfare gli ordini senza generare eccedenze. In questo modo, l'azienda può ridurre i costi di magazzino, aumentare la rotazione e preservare liquidità, mantenendo al contempo elevata l'efficienza produttiva.

Il lotto economico deve essere calcolato tenendo in

considerazione lo storico del consumo dell'articolo (o la previsione futura dei consumi) e il tempo di consegna della materia prima da parte del fornitore.

In sintesi, il planning efficace è quello che **converte la complessità in prevedibilità**, rendendo visibile ciò che accade e anticipando ciò che potrebbe accadere.

IL RUOLO DEL DIRETTORE PLANNING

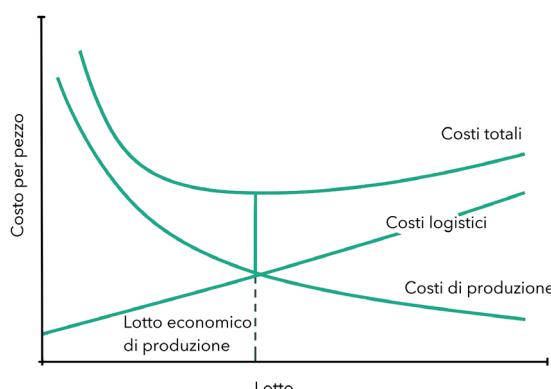
Il Direttore Planning è il garante dell'equilibrio operativo dell'azienda. Coordina reparti diversi — pianificazione, acquisti, back office — e ne armonizza tempi, priorità e risorse. La sua missione non è solo pianificare, ma **governare**: creare un flusso coerente di informazioni tra cliente, commerciale e operations; mediare i conflitti tra efficienza e servizio; anticipare criticità di capacità o approvvigionamento.

I KPI tipici sotto la sua responsabilità includono:

- Puntualità delle consegne (*On-Time Delivery*);
- Saturazione impianti e utilizzo capacità produttiva;
- Accuratezza delle previsioni e riduzione dei lead time medi;
- Rotazione degli stock e ottimizzazione dei costi logistici.

Una delle sfide principali del direttore planning consiste nel far rispettare al cliente (e molte volte anche alla sua stessa azienda, soprattutto al commerciale) le regole definite all'interno del processo di planning (come le tempistiche di stoccaggio massimo a magazzino dei

Costo del lotto economico



THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE PLANNING DEPARTMENT

Within a modern industrial organization in the corrugated cardboard sector, the planning department is positioned at the center of the supply chain, acting transversally between commercial and operational functions.

An exemplary organizational chart includes:

- **Planning manager** at the top, serving as a strategic bridge between sales, purchasing, and operations;

- **Order management department**, responsible for entering, validating, and monitoring customer orders;

- **Purchasing and reminders department**, ensuring the availability of raw materials and consumables;

- **Production scheduling and shipping planning**, which translates the plan into execution and coordinates logistics.

In addition, the planning department must always work in close contact with:

- **Technical-commercial department** (quotation, design, industrialization), the

guardian of technical knowledge and process parameters.

This ecosystem operates with integrated digital tools such as the ERP system, MES/WMS/TMS systems, and "Control Tower" platforms, which provide **real-time visibility into job progress** and enable proactive management of urgent issues.

Objective of production scheduling: meeting delivery dates and optimizing the job scheduling process, in order to optimize machine setup times.

Objective of shipping scheduling: meeting delivery dates and optimizing routes and load saturation for each trip.

Objective of purchasing: buying corrugated board at the best price and ensuring that suppliers meet delivery lead times.

KEY ASPECTS FOR SUCCESSFUL PLANNING

For the planning process to function effectively and sustainably, several key conditions are required:

- **Finite-capacity planning:** every deci-

sion must consider the actual availability of equipment, materials (corrugated sheets), and human resources.

- **Cross-functional alignment:** sales, production, purchasing, and logistics must operate using shared data, supported by regular meetings and common KPIs.

- **Standardized urgency management:**

the types of box orders that have priority must be defined and shared in advance, without compromising overall efficiency.

- **Inventory and lead-time control:** maintaining a balance between availability and warehouse turnover, avoiding stock stagnation or stock-outs.

- **Digitalization and transparency:**



©Depositphotos

prodotti, oppure il processo di gestione dell'ordine urgente, per fare degli esempi). È una figura sempre più strategica, che deve unire competenze analitiche, visione sistematica e leadership interfunzionale.

LA VISIONE FUTURA DEL PLANNING

Il futuro del *Planning* e della *Gestione dell'Ordine* sarà sempre più **digitale, predittivo e integrato**. Le aziende che sapranno evolvere in questa direzione non solo ridurranno inefficienze, ma trasformeranno la pianificazione in un vero vantaggio competitivo.

Le piattaforme di Control Tower, l'integrazione tra ERP e sistemi di esecuzione (MES/WMS), e l'uso di algoritmi predittivi per la gestione delle scorte (basati su logiche di gestione delle scorte definite a priori secondo la strategia aziendale) consentiranno una visibilità in tempo reale su tutto il flusso: dall'inserimento dell'ordine alla consegna finale.

Inoltre, soluzioni di E-kanban permettono l'integrazione di clienti e fornitori con il sistema informativo aziendale: si tratta di semplici soluzioni che possono garantire grandi benefici in termini di livello di servizio e fidelizzazione.

In prospettiva, il Planning Director diventerà sempre più un **Chief of Flow**: una figura capace di leggere i dati, interpretare le tendenze, guidare le decisioni operative e mantenere la promessa fatta al cliente attraverso una macchina produttiva agile, trasparente e data-driven.

Parola d'ordine: condivisione delle giuste informazioni.

Informazioni in tempo reale



In conclusione, il processo di *Planning* e *Gestione dell'Ordine* non è un semplice passaggio amministrativo: è la **spina dorsale dell'impresa manifatturiera moderna**.

Solo comprendendo che pianificare significa coordinare persone, dati e obiettivi — e non solo “mettere in fila ordini” — l'azienda può garantire efficienza, puntualità e sostenibilità. La differenza tra pianificare, schedulare ed eseguire è netta: solo pianificando correttamente è possibile eseguire (produzione) in modo efficiente. In un contesto competitivo come quello del packaging in cartone, il planning è ciò che trasforma un ordine in una promessa mantenuta, garantendo l'efficienza aziendale a tutti i livelli.

modern planning must rely on business intelligence tools and workflow management systems that make every decision traceable.

*A crucial aspect of planning concerns the definition of the **economic production lot**. Determining the optimal lot size makes it possible to **balance setup costs with those of storing finished goods**, avoiding unnecessary accumulation in the warehouse.*

A well-calibrated lot keeps production smooth and continuous, ensuring the necessary availability to fulfill orders without generating excess stock. This allows the company to reduce storage costs, increase turnover, and preserve liquidity while maintaining high production efficiency.

The economic lot must be calculated by considering historical consumption of the item (or future consumption forecasts) as well as the supplier's raw-material delivery time.

*In summary, effective planning is the one that **transforms complexity into predictability**, making what is happening visible and anticipating what might happen.*

THE ROLE OF THE PLANNING DIRECTOR

The planning director is the guardian of the company's operational balance. He coordinates different departments, planning, purchasing, back office, and harmonizes their timing, priorities, and resources. His mission is not just to plan, but to govern: to create a coherent flow of information between customer, sales, and operations; to mediate conflicts between efficiency and service; to anticipate capacity or supply-related issues.

Typical KPIs under their responsibility include: on-time delivery; plant saturation and utilization of production capacity; forecast accuracy and reduction of average lead times; stock turnover and optimization of logistics costs.

One of the main challenges for the planning director is ensuring that the customer (and often even their own company, especially the sales department) respects the rules defined within the planning process, such as maximum warehouse storage times for

finished goods, or the process for handling urgent orders, to name a few examples.

This role is increasingly strategic, requiring a combination of analytical skills, systemic vision, and cross-functional leadership.

THE FUTURE VISION OF PLANNING

*The future of planning and order management will be increasingly **digital, predictive, and integrated**. Companies that evolve in this direction will not only reduce inefficiencies but will turn planning into a true competitive advantage.*

Control Tower platforms, integration between ERP and execution systems (MES/WMS), and the use of predictive algorithms for inventory management (based on stock-management logic defined in advance according to the company strategy) will enable real-time visibility across the entire flow from order entry to final delivery. Moreover, E-kanban solutions allow customers and suppliers to connect directly with the company's information system: simple tools that can deliver significant

benefits in terms of service level and customer loyalty.

*Looking ahead, the planning director will increasingly become a **Chief of Flow**: someone able to read data, interpret trends, guide operational decisions, and keep the promise made to the customer through an agile, transparent, and data-driven production system.*

*Key principle: sharing the right information. In conclusion, the planning and order management process is not a simple administrative step: it is the **backbone of the modern manufacturing company**.*

Only by understanding that planning means coordinating people, data, and objectives, and not merely “lining up orders”, a company can ensure efficiency, punctuality, and sustainability. The difference between planning, scheduling, and executing is clear: only by planning correctly is it possible to execute (production) efficiently. In a competitive context such as the corrugated packaging sector, planning is what transforms an order into a kept promise, ensuring efficiency at every level of the organization.