



Francesco Pagliarini,
fondatore di Nexpack

Nexpack: quali sono i bisogni delle aziende del cartone ondulato?

LA SOCIETÀ ADVISOR MULTIDISCIPLINARE DEDICATA ALLE IMPRESE DEL CARTONE ONDULATO HA CONDOTTO UNA RICERCA SUI BISOGNI DELLE AZIENDE OPERANTI IN ITALIA NEL COMPARTO DEL CARTONE ONDULATO

Attiva sul mercato dalla fine del 2017, Nexpack che ha la sua sede principale a Lucca e un ufficio operativo a Parma, è un Advisor multidisciplinare per le imprese del cartone ondulato, multinazionali e pmi, aziende integrate, produttori di cartone ondulato e scatolifici che unisce expertises manageriali verticali (di matrice cartone ondulato & packaging) a quelle trasversali conseguite in più comparti.

“Nexpack propone soluzioni per tutte le aree aziendali. Operiamo nel settore della consulenza di direzione e organizzazione aziendale, offrendo assistenza specialistica a piccole e medie imprese, grandi gruppi societari, holding appartenenti al settore cartone ondulato; per alcune tipologie di attività Nexpack si avvale di partner selezionati, altamente qualificati e integrati alle proprie metodologie. In sintesi consulenza organizzativa specialistica, incrementata da quella trasversale qualificata, know-how che fa una grande differenza e ci permette di fornire ai nostri committenti soluzioni sempre customizzate e concrete, parlando la loro stessa lingua”, racconta il Dott. Francesco Pagliarini, fondatore di Nexpack.

Nexpack con la sua “Needs Analysis” ha voluto sviscerare, attraverso le interviste ai manager e ai titolari di azienda coinvolti, quali problematiche e modus operandi emergessero dalla loro attività industriale e ricevere anche il loro personale punto di vista sia per problematiche micro che macro di comparto, analizzando i dati in maniera oggettiva.

La survey è stata effettuata tra il 1 ottobre 2018 e il 18 febbraio 2019, condotta in forma anonima su un campio-

ne di 170 referenze selezionate tra le 4 categorie/cluster prese in considerazione: cartiera, cartonificio (produttore solo di fogli in cartone ondulato), integrato, scatolificio, con un riscontro partecipativo finale del 24%, con una rappresentanza di titolari e top manager del 65%.

Approfondiamo la conoscenza di Nexpack e di questa sua analisi sui bisogni delle aziende del settore cartone ondulato con una intervista al suo fondatore.

A TU PER TU CON FRANCESCO PAGLIARINI, FONDATORE E CEO DI NEXPACK **Dott. Pagliarini, ci spieghi chi è Nexpack, perché è nata e di cosa si occupa?**

“Nexpack è un Advisor specializzato in organizzazione aziendale che fornisce servizi di consulenza alle imprese del settore cartone ondulato & packaging”.

Da dove nasce l'esigenza di una ricerca così approfondita sul comparto del cartone ondulato?

“Nexpack è la divisione specialistica per il settore cartone/packaging di un'altra società attiva da circa 14 anni nel mondo della consulenza di direzione e che annovera referenze e partnership di primo livello, nazionali e internazionali, in tutti i settori manifatturieri.

Un paio di anni fa abbiamo condotto un'analisi esplorativa per conto di un gruppo imprenditoriale nel settore del cartone e abbiamo avuto modo di conoscere aziende del

settore e relative proprietà/direzioni.

A parte i players in ambito IT, società di consulenza generalista, strutture emanazioni di università, ci siamo accorti che nel settore esistevano validi consulenti specialistici, soprattutto, in area tecnica/produttiva, ma non realtà che potessero dare un servizio globale.

Inoltre, last but not least, personalmente provengo dal mondo del cartone, il mio primo grande amore, dal quale non mi sono mai distaccato, mantenendo sempre rapporti umani e professionali, ho avuto il privilegio e la fortuna di lavorare in aziende nazionali e multinazionali, per poi completare la mia expertise manageriale presso realtà del settore IC&T, accrescere la conoscenza e lavorare in più ambiti è, secondo me, aspetto fondamentale.

Il mio percorso professionale e multidisciplinare mi ha portato a capire 3 cose fondamentali:

- Non si possono disgiungere le capacità umane da quelle tecnologiche, una non può fare a meno dell'altra;
- Il settore viene da anni positivi ma, vista l'attuale difficile congiuntura economica, iniziata da fine 2018, seppur chiudendo l'anno comunque in modo positivo, è entrato anch'esso in una fase di contrazione e sta affrontando un'evoluzione "culturale" e generazionale molto delicata, dove sono necessarie nuove idee, ma anche nuove strategie, metodologie di applicazione al lavoro, che non possono essere prodotte solo dal corretto utilizzo di nuove



tecnologie e dall'automatizzazione informatica;

- Non esistevano strutture che potessero dare un supporto alle imprese in diverse aree conoscendo però bene il particolare business e tutti gli attori della filiera.

Da queste riflessioni è nata prima l'idea e poi il progetto Nexpack".

Quali temi sono stati approfonditi?

"Abbiamo cercato di trattare un po' tutti i temi del quotidiano operativo delle aziende del settore (a parte l'area finance, probabilmente, su quest'area faremo qualcosa in futuro insieme al nostro partner Deloitte), soprattutto, gli aspetti organizzativi, industriali e gestionali, ma anche quelli "umoral", il sentiment e le diverse visioni del presente e del futuro".

ENGLISH Version

Nexpack: what are the needs of corrugated board companies?

THE MULTIDISCIPLINARY ADVISOR COMPANY DEDICATED TO CORRUGATED BOARD COMPANIES HAS CARRIED OUT A RESEARCH ABOUT THE NEEDS OF COMPANIES OPERATING IN ITALY IN THE CORRUGATED BOARD SECTOR

Active on the market since the end of 2017, Nexpack, which has its headquarters in Lucca and an operational office in Parma, is a multidisciplinary Advisor for corrugated board, multinationals and SMEs, integrated companies, corrugated board and box manufacturers that combines vertical managerial expertise (on corrugated cardboard & packaging) to transversal ones obtained in several sectors.

"Nexpack offers solutions for all business areas. We operate in the sector of management consulting and business organization, offering specialized assistance to small and medium-sized companies, large corporate

groups, holding companies belonging to the corrugated cardboard sector; for some kinds of activities Nexpack uses selected partners, highly qualified and integrated with their own methodologies. In summary, specialized organizational consultancy, increased by the qualified transversal one, know-how that makes a big difference and allows us to provide always our clients with customized and concrete solutions, speaking their own language", says Dr. Francesco Pagliarini, founder of Nexpack.

With its "Needs Analysis", Nexpack wanted to investigate, through interviews with involved managers and company owners, problems and modus operandi emerged from their industrial

activity and also to receive their personal point of view both for micro and macro issues of sector, analyzing the data in an objective manner.

The survey was carried out between October 1, 2018 and February 18, 2019, conducted anonymously on a sample of 170 references selected from the 4 categories/clusters taken into consideration: paper mill, cardboard manufacturer of corrugated cardboard sheets), integrated companies, box factory, with a final participatory response of 24%, with a 65% representation of owners and top managers. We deepen our knowledge of Nexpack and this analysis about the needs of corrugated cardboard companies with an interview with its founder.

FACE TO FACE WITH FRANCESCO PAGLIARINI, FOUNDER AND CEO AT NEXPACK

Dr. Pagliarini, can you explain us who is Nexpack, why was it born and what is it doing?

"Nexpack is an Advisor specialized in business organization that provides consultan-

cy services to companies in the corrugated board & packaging sector".

Why did you make this in-depth research on the corrugated board sector?

"Nexpack is the specialist division for carton/packaging sector of another company that has been operating for about 14 years in the world of management consulting and which includes references and top-level partnerships, national and international, in all manufacturing sectors.

A couple of years ago we conducted an exploratory analysis on behalf of an entrepreneurial group in the cardboard sector and we got to know companies in the sector and their properties/directions.

Apart from the IT players, generalist consulting companies, university emanations, we realized that there were valid specialist consultants in the sector, especially in the technical/production area, but not realities that could provide a global service.

Moreover, last but not least, I personally come

Quali trend sono in atto nel settore?

“Non è una novità che il settore è sempre in surplus d’offerta, nonostante abbia chiuso gli anni precedenti con percentuali d’incremento, gli impianti mediamente sono sfruttati tra il 60 e il 68% (meno nei periodi difficili) e sia concentrato per circa il 60% del volume in 6 - 7 gruppi nazionali ed internazionali, c’è stata ed è ancora in atto anche una certa redistribuzione delle quote di mercato, tuttavia, ci sono aziende “indipendenti” dimensionate e redditive con margini di crescita, ma anche imprese più piccole virtuose che possono consolidare la loro posizione e/o svilupparsi, autonomamente o attraverso alleanze. La domanda sta soffrendo, le problematiche legate al mercato della carta e del macero, per mia esperienza, sono condizioni che possono anche accelerare percorsi in tal senso e facilitare altri processi di aggregazione che forse potrebbero migliorare a dare stabilità da molti punti di vista”.

Qual è il dato emerso che più vi ha sorpresi e sul quale vale la pena riflettere?

“Le aziende, a prescindere dalle dimensioni, si sentono ancora poco parte di un sistema unico. Ad eccezione delle aziende più grandi, si rileva poca predisposizione ad aprirsi all’esterno e una certa diffidenza. Si confida nelle nuove generazioni. Le innovazioni tecnologiche sulle linee, sia sugli impianti cartari sia per la produzione di cartone che per la trasformazione in imballi, permettono migliori performance

industriali, ma per incidere sugli aspetti strategici, economici e “mentali”, devono essere parte di policy industriali e commerciali ben ponderate.

Possiamo estrapolare da questo lavoro uno spaccato sullo stato di salute delle aziende del comparto ondulato operanti in Italia?

“Come detto prima, dopo alcuni anni positivi per tutti i cluster della filiera, da fine 2018 a oggi il settore sta faticando, complice la congiuntura economica. Si potrebbe prendere come riferimento una soglia di redditività media, quale rapporto % costi industriali/fatturato, per le piccole imprese (n° addetti ≤ 20) ≤ 91%, per le medie imprese (n° addetti ≤ 50) ≤ 93% e per le grandi imprese (n° addetti ≤ 250) ≤ 95%. Premetto che queste sono medie e possono essere influenzate da molteplici fattori e tecnicismi, come ad esempio se realtà indipendenti o appartenenti a gruppi, quindi da prendere solo come indicazione.

Il comparto è comunque sostanzialmente sano e con margini di crescita ancora possibili, non tanto in volumi quanto nel provare a dare maggiore valore al prodotto cartone/imballo, considerate le sue caratteristiche: user friendly, riciclabile, di “basso costo”, vettore marketing economico, modello ecosostenibile. Servirebbe una politica di comunicazione e marketing unica, forse maggiore e più incisiva, sicuramente comune e condivisa da tutte le diverse anime della filiera”.

from the world of cardboard, my first great love, from which I have never been detached, always maintaining human and professional relationships, I had the privilege and the good fortune to work in national and multinational companies, after this I completed my managerial expertise in IC&T sector; increasing

knowledge and working in more areas is, in my opinion, a fundamental aspect.

My professional and multidisciplinary path has led me to understand 3 fundamental things:

- Human capabilities cannot be separated from technological ones, one cannot exist without the other;

- The sector had positive years, given the current difficult economic situation, which began at the end of 2018, it also entered a phase of economic contraction and is facing a very delicate “cultural” and generational evolution, where new ideas are needed, but also new strategies, methods of application to work, which cannot be produced only by the correct use of new technologies and by computerized automation;

- There were no structures that could support businesses in different areas, knowing well the particular business and all the players in the supply chain. From these reflections was born first the idea and then the Nexpack project”.

What topics have been studied?

“We have tried to analyze all the topics of daily activity of the companies in the sector (apart from the finance area, probably in this area we will do something in the future together with our partner Deloitte), above all, the organizational, industrial aspects and management, but also those “humoral”, the sentiment and the different visions of present and future”.

What trends are present now in the industry?

“It is not a novelty that the sector is always in surplus of offer, despite having closed the previous years with percentages of increase, the production sites are on average exploited between 60 and 68% (less in difficult periods) and is concentrated for about 60% of the volume in 6 - 7 national and international groups; there has been and there is still a certain redistribution of market shares, however, there are companies “independent” sized and profitable with margins of growth, but even smaller virtuous companies that can consolidate their position and/or develop themselves or through alliances.

The demand entered into suffering, the problems linked to the paper and recycling market, considering my experience, are conditions that can also accelerate paths in this direction and facilitate other aggregation processes that could perhaps improve and give stability from many points of view”.



Visti i risultati emersi che consiglio si sente di dare a un imprenditore?

"Potrei rispondere con una celebre frase - l'unica cosa che so è di sapere che non so -, quindi, non ho la presunzione di dare consigli da imprenditore a imprenditore, ma da manager a imprenditore mi permetto suggerire di rendere le aziende più aperte, di capire che se per molti anni si è sempre lavorato in un modo, con il passare del tempo non è detto che lo stesso modo di approcciare e vedere le cose sia sempre quello più giusto, sia perché il mondo cambia sia perché il livello qualitativo della competizione e dei clienti si è alzato notevolmente.

Managerializzare le aziende (cioè fornire un'azienda di una capacità di decisione e direzione e delle strutture e funzioni necessarie a esercitarla, dotarla di professionalità con capacità gestionali); rivedere i processi e protocolli di lavoro, usare l'istituto della delega nelle aziende, chiedendo ai manager maggiore condivisione e responsabilità sui risultati. Investire soprattutto nelle risorse umane, sia come formazione che nel "reclutamento" di persone stimolate e stimolanti, in possesso di competenze reali, porre più attenzione ad aree come la logistica, non sottovalutare l'esistenza di possibili costi intangibili e sommersi tra flussi di lavoro dei dipartimenti d'ufficio, l'efficienza e la qualità nella gestione delle vendite. Per le realtà più piccole è necessario specializzarsi sempre di più, grazie anche

alle nuove tecnologie, in nicchie di mercato redditive e aumentare il livello del servizio".

Quali azioni prevedete nello sviluppo della vostra strategia per la seconda metà del 2019?

"Nexpack continuerà sulla strada appena cominciata, proponendosi al mercato come partner di riferimento e fornire sempre di più la migliore professionalità e supporto alle imprese, usando il nostro solito approccio e stile, cioè muovendoci in punta di piedi, a fari spenti, con umiltà e con riservatezza. Un'altra novità che ci distingue è quella inoltre di condividere con i clienti gli obiettivi raggiunti a seguito della nostra attività e legare a essi parte dei nostri compensi". ■



What is the data that emerged that most surprised you and on which it is worth pondering?

"Companies, regardless of size, still do not feel part of a unique system. With the exception of larger companies, there is little inclination to open up to the outside and a certain mistrust. But there is trust in the new generations.

The technological innovations on the lines, both on paper plants and for production of cardboard and for packaging converting, allow better industrial performance, but to affect strategic, economic and "mental" aspects, they must be part of well weighted industrial and commercial policies.

Can we extrapolate from this work a overview of situation and performance of the companies in the corrugated sector operating in Italy?

"As said before, after a few positive years for all the clusters in the supply chain, from the end of 2018 to the present the sector has been struggling, due to the

economic situation.

We could take as a reference an average profitability threshold, such as the ratio between % industrial costs/turnover, for small businesses (number of employees ≤ 20) ≤ 91%, for medium-sized companies (number of employees ≤ 50) ≤ 93% and for large companies (number of employees ≤ 250) ≤ 95%. But these are averages and can be influenced by multiple factors and technicalities, such as whether they are independent or belonging to groups: therefore, they are only indications.

The sector is however substantially healthy and with growth margins still possible, not so much in volumes as in trying to give greater value to cardboard/packaging product, considering its characteristics: user friendly, recyclable, "low cost", economic marketing carrier, eco-sustainable model. A unique communication and marketing policy would be needed, perhaps greater and more incisive, certainly common and shared by all the different souls of the chain".

Given the results that emerged, what advice would you give to an entrepreneur?

"I could answer with a famous phrase - the only thing I know is to know that I don't know - so I don't have the presumption to give advice as an entrepreneur to an entrepreneur, but as a manager to an entrepreneur, I would suggest to make companies more open, to understand that if for many years one has always worked in a way, with the passage of time it is not said that the same way of approaching and seeing things is always the right one, because the world changes and because the qualitative level of the competition and customers has risen considerably.

Creating professionally managed companies, reviewing processes and work protocols, using the delegation of tasks and responsibilities, asking managers for greater sharing and responsibility for results. Investing above all in human resources, both in training and in the recruitment of stimulated and stimulating people with real skills,

paying more attention to areas such as logistics, do not underestimate the existence of possible intangible and submerged costs between work flows of office departments, efficiency and quality in sales management. For smaller companies, it is necessary to specialize more and more, thanks to new technologies, in profitable market niches and increase the level of service".

What actions do you foresee in developing your strategy for the second half of 2019?

"Nexpack will continue on the road we have just begun, offering itself to the market as a reference partner and increasingly providing the best professionalism and support to businesses, using our usual approach and style, that is moving on tiptoe, with lights off, with humility and confidentiality. Another novelty that distinguishes us is also that we share with our clients the objectives achieved as a result of our activity and linking part of our remuneration to these results".