

# Cartotecnica 4.0: il caso Palladio

La disposizione al rinnovamento, l'ingresso dei giovani nel management del gruppo, una crescita veloce da governare, un settore di sbocco molto sfidante, il coinvolgimento nel Progetto Industry 4.0 della Federazione Carta e Grafica... Sono molti i motivi che hanno spinto il gruppo Palladio, eccellenza nazionale nel packaging secondario per il settore farmaceutico, a imboccare la strada, impegnativa ma promettente, dell'automazione "intelligente" di livello 4.0. Con quali obiettivi e primi risultati, e con quali progetti per il futuro prossimo, ce lo raccontano Antonio Marchi e Paolo Zanetti, rispettivamente Chief Strategy Officer e Corporate Business Excellence Manager dell'impresa veneta.

**Come è originata la decisione di intraprendere questo cammino? Quali i limiti da superare, e gli obiettivi da raggiungere? Che dipartimento aziendale se ne è fatto promotore?**

Antonio Marchi - La decisione di spingere sull'automazione per migliorare le performance degli impianti produttivi è avvenuta ancor prima dell'affermarsi della cosiddetta quarta rivoluzione industriale, per rispondere alle esigenze di un mercato, quello farmaceutico, sempre più competitivo ed esigente. Nel nostro caso, i fattori determinanti sono stati il fatto di essere un Gruppo con una forte predisposizione a innovare e rinnovarsi, il cambio generazionale a livello di management avvenuto proprio in questi anni e l'individuazione di una funzione corporate, denominata Business Excellence, con le competenze adatte per guidare questo cambiamento.

**Essere un gruppo che opera a livello multinazionale, anche sul piano produttivo,**

Il gruppo vicentino specializzato nella produzione di **packaging per il settore farmaceutico** ha vinto l'Oscar della Stampa 2020 **"Industry 4.0 of the year"**. I fattori che hanno determinato il salto di paradigma in un'intervista a Antonio Marchi e Paolo Zanetti. EP



**ha avuto importanza in questa scelta? E i clienti hanno espresso esigenze specifiche?**

Antonio Marchi - Il nostro Gruppo negli ultimi anni è cresciuto notevolmente trasformandosi da azienda locale a multinazionale e ciò ha comportato un aumento importante della complessità gestionale dei processi. Oltretutto, il mondo farmaceutico è molto esigente dal punto di vista dell'interazione cliente-fornitore. Nel 2014 abbiamo sviluppato il primo progetto

in partnership con una multinazionale farmaceutica con tecnologie IoT per l'integrazione della Supply Chain e da lì ne sono seguiti altri.

**Che ruolo ha giocato il Progetto Industria 4.0 della Federazione Carta e Grafica in questa vostra evoluzione? E gli incentivi messi in campo dal Governo sono stati determinanti?**

Antonio Marchi - Palladio Group è stata coinvolta per la realizzazione del Progetto e il risultato

competitive and demanding. In our case, the determining factors have been the fact of being a Group with a strong predisposition to innovate and renew itself, the generational change in management that has taken place in recent years and the identification of a corporate function, called Business Excellence, with the appropriate skills to guide this change.

**Has being a group that operates at a multinational level, also in terms of production, had any importance in this choice? And did customers express specific needs?**

Antonio Marchi - Our Group has grown considerably in recent years, transforming itself from a local company to a multinational, and this has led to a significant increase in the management complexity of processes. Moreover, the pharmaceutical world is very demanding from the point of view of customer-supplier interaction. In 2014, we developed the first project in partnership with a multinational pharmaceutical company with IoT technologies for Supply Chain Integration and others followed from there.

**What role has the Paper and Graphics Feder-**

## Converting 4.0: the Palladio case

*The group from Vicenza specialized in the production of packaging for the pharmaceutical sector has won the Press Oscar 2020 "Industry 4.0 of the year". The factors that determined the paradigm shift in an interview with Antonio Marchi and Paolo Zanetti.*

EP

The willingness to renew, the entry of young people into the management of the group, a fast growth to be governed, a very challenging outlet sector, the involvement in the Industry 4.0 Project of the Paper and Graphics Federation... There are many reasons that led the Palladio group, Italian excellence in secondary packaging for the pharmaceutical sector, to take the road, challenging but promising, of the "intelligent" automation level 4.0. Antonio Marchi and Paolo Zanetti, respectively Chief Strategy Officer and Corporate Business Excellence Manager of the Venetian company, tell

us with which objectives and first results, and with which projects for the near future.

**How did the decision to embark on this path originate? What are the limits to overcome and the objectives to achieve? Which company department promoted it?**

Antonio Marchi - The decision to push for automation to improve the performance of production plants took place even before the so-called fourth industrial revolution took hold, in order to meet the needs of a market, the pharmaceutical one, which is increasingly



Da sinistra (from the left): Antonio Marchi, Chief Strategy Office Palladio Group e Paolo Zanetti, Corporate Business Excellence Manager Palladio Group

dell'assessment ci è servito per capire il nostro posizionamento nel mercato e il livello generale del settore. Quanto agli incentivi del Governo, sono stati sicuramente un volano per gli investimenti in nuovi macchinari, che grazie a una maggiore interconnessione tra le attrezzature e i sistemi aziendali, hanno determinato un importante step di miglioramento della produttività.

#### Quali le buone pratiche adottate? E le principali tecnologie abilitanti?

Antonio Marchi - In seguito all'assessment abbiamo definito una tabella di marcia per guidare il Gruppo verso investimenti in ottica industry 4.0, per l'integrazione della Supply Chain, IoT, Big Data e Analytics. Un esempio: abbiamo introdotto la tecnologia RFID per abilitare il controllo automatico da remoto delle merci in transito verso i nostri clienti.

#### Questi cambiamenti hanno interessato più gli aspetti produttivi, organizzativi o di servizio?

Paolo Zanetti - L'obiettivo è stato quello di crescere senza mai perdere di vista due aspetti fondamentali: il controllo degli impianti produttivi e la vicinanza alle necessità dei nostri clienti.

#### Che ricadute ha avuto questo progetto sulla cultura gestionale e sull'organizzazione produttiva e del lavoro?

Paolo Zanetti - La cultura gestionale del nostro Gruppo si fonda oggi su due capisaldi: ricerca di innovazione nei processi e massima flessibilità organizzativa. L'implementazione dei sistemi di interazione uomo-macchina unita alla propensione degli operatori per il miglioramento continuo, ha portato a risultati eccezionali riguardo la velocità e la robustezza dei processi produttivi.

#### E ha richiesto un aggiornamento delle competenze?

Paolo Zanetti - È stato necessario adeguare le competenze a diversi livelli e per questo sono aumentate le ore di formazione sulle tecnologie digitali più recenti, come la simulazione dei processi e la data analytics. Di fatto le nostre risorse partecipano a un training costante sia sugli aspetti tecnici che sulle competenze trasversali. Ciò ha creato nuovi stimoli tra le persone, che hanno accolto con entusiasmo le nuove sfide.

#### Potete già fare un primo bilancio dei risultati raggiunti?

Antonio Marchi - La trasformazione del nostro Gruppo in senso 4.0 è stata fin da subito apprezzata dai nostri clienti e questo ci ha spinto a definire questo progetto come un pilastro per la crescita futura. Il percorso è ancora molto lungo, ma la strada è tracciata.

#### Quali saranno i prossimi step?

Antonio Marchi - Capire come una nuova organizzazione digitale possa aprire sbocchi verso prodotti e servizi innovativi. Il modello di business che Palladio Group avrà nel prossimo futuro offrirà servizi basati sulle tecnologie digitali per anticipare le nuove esigenze del mercato, con una grande attenzione alla sostenibilità ambientale e sociale, garantendo il benessere delle risorse umane che sono determinanti per il successo dell'impresa.



**PALLADIO GROUP** è leader italiano e una tra le più affermate realtà europee nel settore del packaging secondario per l'industria farmaceutica. Forte di oltre 800 dipendenti impiegati in 5 stabilimenti italiani e 3 esteri (Irlanda, Serbia e Russia), il Gruppo collabora con aziende e multinazionali del pharma nello sviluppo di servizi innovativi e nella fornitura di astucci, fogli illustrativi, booklet, etichette adesive e alluminio stampato per blister. Il volume d'affari nel 2020 ha superato i 100 milioni di euro

**PALLADIO GROUP** is the Italian leader and one of the most established European companies in the field of secondary packaging for the pharmaceutical industry. With more than 800 employees working in 5 Italian plants and 3 foreign ones (Ireland, Serbia and Russia), the Group collaborates with companies and multinationals of the pharma industry in the development of innovative services and in the supply of cartons, leaflets, booklets, adhesive labels and printed aluminum for blisters. The turnover in 2020 exceeded 100 million euros.



#### ation's Industry 4.0 Project played in this evolution of yours? And have the incentives put in place by the Government been decisive?

Antonio Marchi - Palladio Group was involved in the realization of the Project and the result of the assessment helped us to understand our market positioning and the general level of the sector. As for the government incentives, they have certainly been a driving force for investments in new machinery, which, thanks to a greater interconnection between equipment and company systems, have determined an important step in improving productivity.

#### What best practices have been adopted? And the main enabling technologies?

Antonio Marchi - Following the assessment, we defined a roadmap to guide the Group towards investments in industry 4.0, for the integration of the Supply Chain, IoT, Big Data and Analytics. One example: we introduced RFID technology to enable automatic remote control of goods in transit to our customers.

#### Have these changes affected more the productive, organizational or service aspects?

Paolo Zanetti - The objective has been to grow without ever losing sight of two fundamental aspects: control of the production plants and proximity to the needs of our customers.

#### What effects has this project had on the management culture and on production and work organization?

Paolo Zanetti - Today, the management culture of our Group is based on two cornerstones: the search for innovation in processes and maximum organizational flexibility. The implementation of human-machine interaction systems combined with the operators' propensity for continuous improvement has led to exceptional results in terms of the speed and robustness of production processes.

#### And has it required an updating of skills?

Paolo Zanetti - It has been necessary to adapt skills at different levels and for this reason training hours on the latest digital technologies, such as process simulation and data analytics, have increased. In fact, our resources participate in con-

stant training on both technical aspects and transversal skills. This has created new stimuli among the people, who have enthusiastically accepted the new challenges.

#### Can you already make an initial assessment of the results achieved?

Antonio Marchi - The transformation of our Group towards 4.0 has been immediately appreciated by our customers and this has pushed us to define this project as a pillar for future growth. The path is still very long, but the road is marked out.

#### What will be the next steps?

Antonio Marchi - Understanding how a new digital organization can open outlets for innovative products and services. The business model that Palladio Group will have in the near future will offer services based on digital technologies to anticipate the new needs of the market, with great attention to environmental and social sustainability, ensuring the welfare of human resources that are crucial to the success of the company.