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

Acquisizione clienti: perché è strategica per scatolifici e cartotecniche

NEL SETTORE DEL PACKAGING IN CARTONE, IL PROCESSO DI ACQUISIZIONE CLIENTI NON DEVE ESSERE CONSIDERATO UN SEMPLICE ESERCIZIO DI MARKETING, MA UN ELEMENTO STRATEGICO, PERFETTAMENTE ALLINEATO CON LA VISIONE AZIENDALE E LE CAPACITÀ OPERATIVE INTERNE

Jan-Jürgen Bredereck, CEO di Induvation GmbH

Marco Brisotto, Senior Management Consultant di Induvation GmbH

La coerenza tra ciò che è stato definito nella strategia aziendale e la generazione di opportunità commerciali è la chiave per ottenere risultati sostenibili e differenziarsi in un mercato altamente competitivo e a basse marginalità.

La nostra realtà ha più volte riscontrato che, in questo settore, spesso ci si concentra esclusivamente sulla creazione di opportunità di vendita, senza considerare l'impatto eventuale di queste.

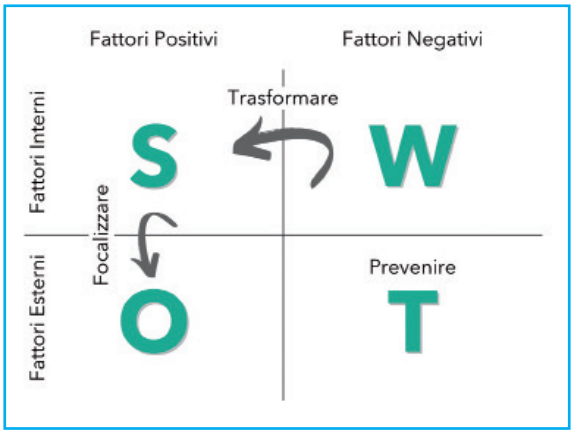
- Questo cliente è target per la nostra azienda (strategia)?
- La richiesta è in linea con le nostre esigenze operative (efficienza)?
- La nostra azienda riesce a ottenere la marginalità desiderata sulla commessa?

In un mercato che ormai è maturo e consolidato, conquistare un nuovo cliente significa spesso sottrarlo a un concorrente. Per questo motivo, strutturare l'azienda per offrire con efficienza il servizio giusto al cliente giusto accelera notevolmente il processo di acquisizione: chi cambia fornitore lo fa solo se trova un partner più in linea con le proprie esigenze.

PRIMA LA STRATEGIA, POI L'ACQUISIZIONE

Nel packaging in cartone, la strategia aziendale determina la proposta di valore, che non si limita solo al prodotto, ma comprende anche il livello di servizio offerto. L'imballo, sempre più percepito come una commodity con margini ridotti, necessita di un differenziale competitivo che vada oltre il prezzo e la scatola percepita come semplice "prodotto".

Nelle analisi strategiche che svolgiamo con i nostri clienti del cartone — tra SWOT e Business Model Canvas — emerge spesso un elemento ricorrente: ci dicono che la Unique Selling Proposition corrisponde alla loro estrema flessibilità, intesa come capacità di dire sempre "sì" a qualsiasi richiesta del cliente.



Analisi SWOT: punti di forza, debolezza, opportunità e rischi per le aziende del cartone /
SWOT Analysis: strengths, weaknesses, opportunities, and threats for cardboard companies

Riflessione: è davvero sostenibile, nel lungo periodo, costruire un vantaggio competitivo solo sulla disponibilità incondizionata?

Dall'altro lato, se un'azienda di packaging basa la propria proposta unicamente sul prodotto e sulla riduzione di prezzo, si troverà a combattere una guerra al ribasso che rovinerà il mercato, riducendone drasticamente le

sue potenziali marginalità.
Per questo motivo, è fondamentale definire con precisione:

√ **Quali mercati servire:** non si possono servire tutti i mercati a tutte le condizioni, perché in ogni mercato esisterà sempre un competitor con una situazione di vantaggio competitivo nei nostri confronti. Questo, chiaramente, accade se la nostra azienda non si specializza su segmenti di mercato specifici.

Esempio: decidere di puntare sul mercato dell'ortofrutta, perché dalle analisi degli ultimi anni risulta essere in crescita e con buone marginalità.

√ **Quali prodotti e servizi offrire:** non tutte le soluzioni sono adatte a tutti i mercati; quindi, occorre selezionare con attenzione il proprio portfolio per massimizzare il valore per i clienti senza sovraccaricare i processi aziendali.

Esempio: offrire al mercato dell'ortofrutta i Plateaux, perché la nostra azienda li produce con un livello di resistenza e idrorepellenza superiore al resto del mercato (differenziazione di prodotto), oltre a offrire supporto tecnico di progettazione e Ricerca & Sviluppo (differenziazione di servizio).

√ **A quale livello di servizio:** il livello di servizio può diventare un elemento distintivo che permette di giustificare un prezzo più alto rispetto ai concorrenti e fidelizzare la clientela.

Esempio: offrire la possibilità di mantenere uno stock di Plateaux pronti per essere spediti su domanda e pagati 90 giorni dopo la consegna, rischiando di tenersi gli imballi in magazzino qualora l'annata risultasse meno produttiva di quanto pianificato. Questo, chiaramente, per l'azienda è un costo: il cliente, però, percependolo come un valore aggiunto per la propria attività (servizio), sarà disposto a pagarlo, trasformando il costo interno in marginalità.

Scegliere di servire un mercato, come quello dell'ortofrutta, ad esempio, significa investire e creare una struttura aziendale, fatta di processi, persone e strumenti, con l'obiettivo di essere sempre la prima opzione per le aziende protagoniste di quel segmento di mercato.
Il mercato dell'ortofrutta rappresenta soltanto un esempio concreto tra molti possibili: lo stesso approccio può essere efficacemente applicato ad altri settori che richiedono servizi specializzati, come produzioni in piccola serie, elevati standard di qualità di stampa, oppure soluzioni logistiche avanzate quali il just-in-time, il consigment stock o il milkrun.
Ragionando in questo modo, nel mercato del packaging in cartone, è possibile creare la propria Unique Selling Proposition: si tratta di un'offerta chiara e distintiva che spinge il cliente a scegliere la nostra azienda anziché un concorrente.

ENGLISH *text*

Customer acquisition: why it's strategic for box manufacturers and paper converting companies

IN THE CARDBOARD PACKAGING SECTOR, THE CUSTOMER ACQUISITION PROCESS SHOULD NOT BE REGARDED AS A MERE MARKETING EXERCISE, BUT AS A STRATEGIC ELEMENT THAT MUST BE PERFECTLY ALIGNED WITH THE COMPANY'S VISION AND INTERNAL OPERATIONAL CAPABILITIES.

Consistency between what is outlined in the business strategy and the generation of commercial opportunities is key to achieving sustainable results and standing out in a highly competitive, low-margin market.
Our experience has repeatedly shown that in this sector, companies often focus solely on creating sales opportunities without considering their potential impact.

- *Is this customer aligned with our company's target (strategy)?*
- *Is the request in line with our operational needs (efficiency)?*
- *Can our company achieve the desired margin on this order?*

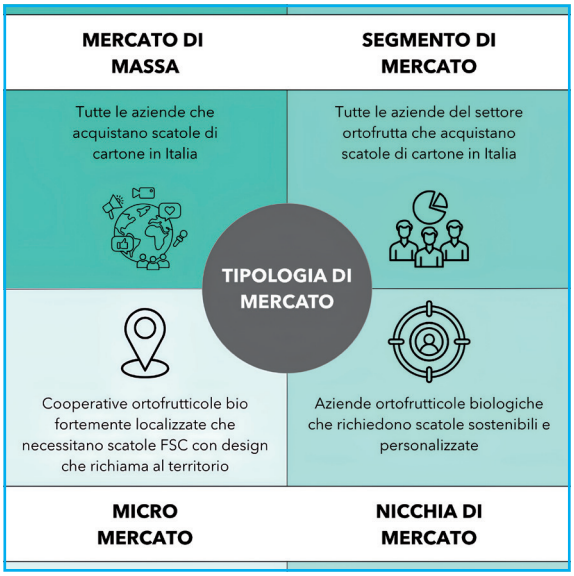
In a now mature and consolidated market, winning a new customer often means taking them from a competitor. For this reason, structuring the company to efficiently deliver the right service to the right customer significantly accelerates the acquisition process: customers change suppliers only when they find a partner better aligned with their needs.

STRATEGY FIRST, THEN ACQUISITION

In cardboard packaging, the business strategy defines the value proposition, which goes beyond the product itself and includes the level of service offered.
Packaging, increasingly perceived as a commodity with low margins, requires a competitive differentiator that extends beyond price and the box seen as a simple "product".
In the strategic analyses we conduct with our cardboard sector clients, through SWOT and Business Model Canvas, a recurring element often emerges: they tell us their Unique Selling Proposition is their extreme flexibility, understood as the ability to always say "yes" to any customer request.
Reflection: *Is it truly sustainable, in the long run, to build a competitive advantage solely on unconditional availability?*
On the other hand, if a packaging company bases its value proposition solely on the product and price reduction, it will find itself engaged in a price war that damages the market, drastically reducing its potential margins.
For this reason, it is essential to clearly define:

√ ***Which markets to serve:*** *you cannot*

©Depositphotos



Esempio: le diverse tipologie di mercato su cui focalizzare la strategia aziendale /
Example: different market types on which to focus the business strategy

COMUNICARE AL MERCATO GIUSTO

Una strategia di acquisizione clienti efficace si basa su un perfetto allineamento tra le seguenti caratteristiche:

- La proposta aziendale (la nostra offerta)
- Il prezzo
- Le esigenze specifiche di mercato

Vendere significa soddisfare bisogni e risolvere problemi. Per questo, la comunicazione deve essere mirata e adattata ai vari segmenti di mercato, evitando approcci generici che rischiano di attutire l'efficacia commerciale.

Un messaggio chiaro e specifico permette di attrarre clienti realmente interessati ai servizi offerti, riducendo il tempo impiegato per trattative improduttive e aumentando il tasso di conversione.

Un approccio focalizzato porta numerosi benefici, tra cui:

√ **Maggiore probabilità di chiudere opportunità di vendita redditizie:** concentrarsi su mercati specifici (segmenti), permette di comprendere a fondo le esigenze dei clienti e di proporre soluzioni efficaci, oltre che posizionarsi come partner tecnico di lungo periodo per le nuove esigenze che possono nascere nel settore.

√ **Riduzione della concorrenza basata esclusivamente sul prezzo:** offrendo un valore specifico per un segmento di mercato, i clienti sono più propensi a pagare un prezzo più alto per il servizio ricevuto, lasciando da parte concorrenti che si posizionano sul mercato con il prezzo più competitivo.

√ **Incremento della marginalità aziendale:** evitare la competizione diretta sul prezzo consente non solo di

serve all markets under all conditions, because in every market there will always be a competitor with a competitive advantage over us. This, of course, happens if the company does not specialize in specific market segments.

Example: *deciding to focus on the fruit and vegetable market, as analyses from recent years show it is growing and has good profit margins.*

√ ***Which products and services to offer:*** *not all solutions are suitable for all markets; therefore, it is necessary to carefully select the product and service portfolio to maximize value for customers without overloading internal processes.*

Example: *offering plateaux (fruit trays) to the fruit and vegetable market, because our company manufactures them with superior strength and water resistance compared to the market average (product differentiation) and also provides technical design support and R&D services (service differentiation).*

√ ***At what level of service:*** *the level of service can become a distinctive element that justifies a higher price compared to competitors and builds customer loyalty.*

Example: *offering the possibility of keeping a stock of plateaux (fruit trays) ready to be shipped on demand and paid for 90 days after delivery, even at the risk of having unsold packaging in the warehouse if the season turns out to be less productive than planned. This clearly represents a cost for the company; however, the customer perceives it as added value (service), and will be willing to pay for it, effectively turning an internal cost into margin.*

Choosing to serve a specific market, such as the fruit and vegetable sector, means investing and building a company structure made up of processes, people, and tools, with the goal of always being the first choice for the leading companies in that market segment.

The fruit and vegetable market is just one concrete example among many: the same approach can be effectively applied to other sectors that require specialized services, such as small production runs, high-quality printing standards, or advanced logistics solutions like just-in-time, consignment stock, or milkrun systems.

By reasoning in this way, within the cardboard packaging market, it becomes possible to create your own Unique Selling Proposition: a clear and distinctive offer that compels the customer to choose your company over a competitor.

COMMUNICATING TO THE RIGHT MARKET

An effective customer acquisition strategy relies on perfect alignment between the following elements:

- *the company's value proposition (our offering);*
- *the price;*
- *the specific needs of the market.*

Selling means meeting needs and solving problems. That's why communication must

©Depositphotos

mantenere una struttura di costi sostenibile, ma anche di investire in nuovi progetti, macchinari, risorse umane per la crescita dell'azienda.

L'integrazione tra marketing (creazione dell'interesse) e vendite (concretizzazione dell'interesse), supportata da strumenti come CRM, BI e database di mercato, permette inoltre di misurare e migliorare continuamente le performance di vendita.

Analizzare i dati consente alle aziende di packaging di ottimizzare le strategie commerciali nel lungo termine e conoscere meglio i propri clienti.

Di seguito alcuni esempi:

√ **Tasso di conversione:** quanti dei potenziali clienti a cui inviamo un'offerta per una scatola diventano clienti effettivi?

√ **Cause di perdita delle offerte:** perché perdiamo le offerte? Prezzo? Incomprensione sull'imballo? O sul servizio? Tempi di risposta troppo lunghi?

√ **Potenzialità del cliente:** quante scatole all'anno compra un cliente? Di quali tipologie? C'è la possibilità di ampliare la nostra offerta nei suoi confronti?

√ **Questionari di gradimento:** risulta interessante scoprire, tramite dei sondaggi con i propri clienti, le reali motivazioni per cui questi ci scelgono. Questo può aiutarci a focalizzarci ancora di più sui nostri punti di forza, trasformandoli in veri e propri vantaggi competitivi che ci differenziano a lungo termine sul mercato.

√ **Analisi ABC clienti:** durante una consulenza con un nostro cliente del settore, ci è capitato di scoprire che l'80% del fatturato è generato solo dal 14% dei clienti (e il 50% del fatturato dall'1,6% dei clienti).

Cosa significa questo? La perdita di pochi clienti di classe A, strategici per il business, può provocare un impatto negativo notevole per l'azienda.

Il dato complementare, ci indica che l'86% dei clienti secondari (classi B e C) generano solo il 20% del fatturato.

La customer base risulta essere frammentata e risulta obbligatorio chiedersi: è conveniente per l'azienda gestire queste tipologie di clienti? A quali condizioni lo è e a quali no?

Altre domande che bisogna porsi sono le seguenti:

- Abbiamo definito quale deve essere la marginalità minima di una commessa?
- Sappiamo quando è conveniente per l'azienda integrare un nuovo cliente, piuttosto di non farlo?
- È necessario mantenere una struttura aziendale per gestire 550 clienti, se con 219 clienti generiamo il 95% del fatturato aziendale?

Se non ci poniamo queste domande, c'è un problema: si tratta di un aspetto fondamentale per la sostenibilità del business nel medio-lungo periodo.

be targeted and tailored to each market segment, avoiding generic approaches that can weaken commercial effectiveness. A clear and specific message helps attract customers who are truly interested in the services offered, reducing time spent on unproductive negotiations and increasing the conversion rate.

A focused approach brings several benefits, including:

√ ***Higher probability of closing profitable sales opportunities:*** *concentrating on specific markets (segments) allows you to deeply understand customer needs and offer effective solutions, positioning yourself as a long-term technical partner for future demands in the sector.*

√ ***Reduced price-based competition:*** *by offering specific value to a given market segment, customers are more willing to pay a higher price for the service received, moving away from competitors who only compete on the lowest price.*

√ ***Increased company profitability:*** *avoiding direct price competition not only allows you to maintain a sustainable cost structure, but also enables investment in new projects, machinery, and human resources for business growth.*

The integration of marketing (generating interest) and sales (realization of interest), supported by tools such as CRM, business intelligence (BI), and market databases, also enables companies to continuously measure and improve their sales performance.

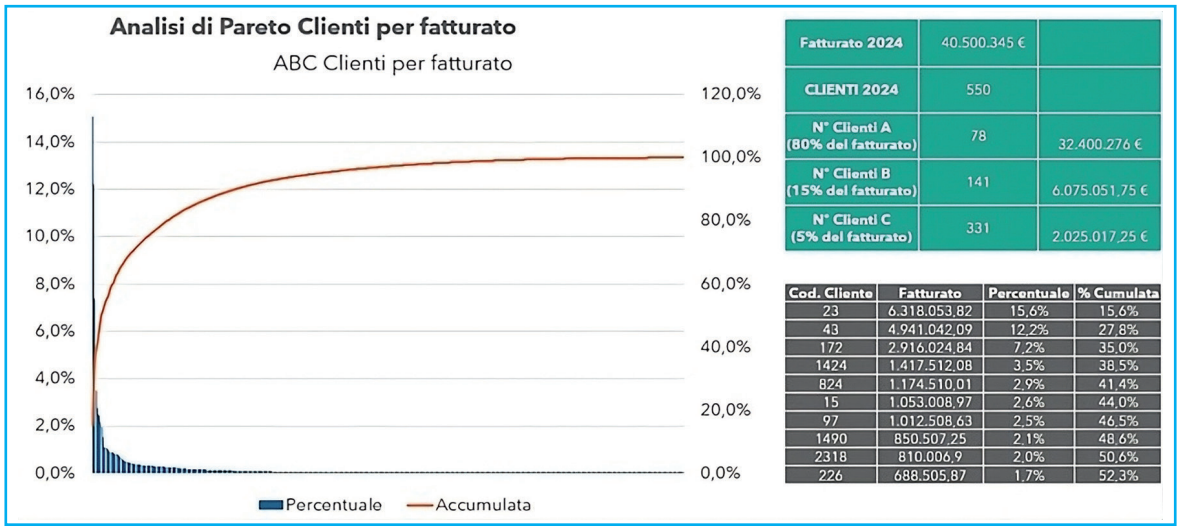
Data analysis allows packaging companies to optimize their commercial strategies over the long term and gain a better understanding of their customers. Here are a few examples:

√ ***Conversion rate:*** *how many of the potential customers who receive a quote for a box actually become clients?*

√ ***Causes of loss of offers:*** *why do we lose offers? Is it due to price? misunderstandings about the packaging or the service? slow response times?*

√ ***Customer potential:*** *how many boxes does a customer buy per year? what types? is there potential to expand our offering to this customer?*

√ ***Customer satisfaction surveys:*** *it is interesting to discover, through surveys with clients, the real reasons why they choose us. This can help us further focus on our strengths, turning them into true*



Fatturato 2024	40.500.345 €	
CLIENTI 2024	550	
N° Clienti A (80% del fatturato)	78	32.400.276 €
N° Clienti B (15% del fatturato)	141	6.075.051,75 €
N° Clienti C (5% del fatturato)	331	2.025.017,25 €

Cod. Cliente	Fatturato	Percentuale	% Cumulata
23	6.318.053,82	15,6%	15,6%
43	4.941.042,09	12,2%	27,8%
172	2.916.024,84	7,2%	35,0%
1424	1.417.512,08	3,5%	38,5%
824	1.174.510,01	2,9%	41,4%
15	1.053.008,97	2,6%	44,0%
97	1.012.508,63	2,5%	46,5%
1490	850.507,25	2,1%	48,6%
2318	810.006,9	2,0%	50,6%
226	688.505,87	1,7%	52,3%

Esempio Analisi ABC clienti di uno scatolificio /
Example of ABC customer analysis for a box manufacturer

SCEGLIERE I CLIENTI È NECESSARIO

Offrire tutto a tutti, cercando di mantenere prezzi competitivi, non è una strategia vincente. Risulta necessario scegliere i clienti, i prodotti e il livello di servizio.

La bravura dell'azienda di packaging in cartone sta nell'identificare quali sono le soluzioni alle necessità dei clienti scelti, proporle a un prezzo percepito come corretto dalla clientela, e che allo stesso tempo genera valore economico per l'azienda.

Solo definendo in modo chiaro queste scelte strategiche, scatolifici e cartotecniche potranno costruire un business solido, evitando di entrare in una sfida infinita al ribasso sui prezzi e sviluppando relazioni di valore con il proprio mercato di riferimento.

Investire tempo nella definizione della strategia e nell'allineamento del processo di acquisizione clienti con gli obiettivi aziendali porterà a una crescita sostenibile e a un vantaggio competitivo duraturo, gettando basi solide per la crescita. ■

competitive advantages that differentiate us in the market over the long term.

*√ **Customer ABC analysis:** during a consulting session with one of our clients in the industry, we found that 80% of the revenue is generated by only 14% of the clients (and 50% of the revenue by just 1.6% of the clients).*

What does this mean? The loss of a few Class A clients, who are strategic for the business, can have a significant negative impact on the company. The complementary data shows that 86% of the secondary clients (Classes B and C) generate only 20% of the revenue.

This indicates that the customer base is fragmented, and it becomes essential to ask: is it worthwhile for the company to manage these types of clients? Under what conditions is it worthwhile, and under what conditions is it not?

Other important questions to ask include:

- *Have we defined the minimum profitability required for a project?*
- *Do we know when it is beneficial for the company to acquire a new client, and when it is not?*
- *Is it necessary to maintain a corporate structure capable of managing 550 clients, if 219 clients generate 95% of the company's revenue?*

If we don't ask ourselves these questions, there's a problem: this is a fundamental aspect for the medium- to long-term sustainability of the business.

CHOOSING CLIENTS IS ESSENTIAL

Trying to offer everything to everyone while maintaining competitive prices is not a winning strategy. It is essential to choose your clients, products, and service levels.

The strength of a corrugated packaging company lies in identifying the right solutions for the selected clients' needs, offering them at a price perceived as fair by the customers, while still generating economic value for the company.

Only by clearly defining these strategic choices can box and packaging manufacturers build a solid business, avoid entering an endless price war, and develop meaningful relationships with their target market.

Investing time in defining the strategy and aligning the client acquisition process with company objectives will lead to sustainable growth and lasting competitive advantage, laying a solid foundation for the future.