

Idee di valore – la newsletter di ACB Valutazioni – n. 31 – Settembre 2025

La trappola della commoditizzazione

Quando ci si interroga sul valore della propria azienda, è consigliabile un breve test. Sei domande alle quali rispondere con un sì o con un no.

1) Il tuo prodotto o servizio principale ha perso la sua unicità? 2) La concorrenza ha copiato le caratteristiche vincenti del tuo prodotto e sta sotto-prezzando la sua offerta? 3) I tuoi clienti, un tempo entusiasti delle tue innovazioni e dei tuoi servizi di qualità, sono ora interessati esclusivamente al prezzo? 4) I clienti considerano le offerte – tua e dei tuoi concorrenti – pressoché equivalenti e liquidano le tue argomentazioni come semplici slogan commerciali privi di sostanza? 5) I tuoi più grandi clienti che rappresentano una quota crescente del tuo fatturato, stanno sfruttando in modo aggressivo il proprio potere negoziale a discapito dei tuoi margini? 6) Il marketing è diventato inefficace, poiché nessuna azione di comunicazione persuasiva o attività di *brand building* è in grado di riequilibrare questo squilibrio nelle posizioni di contrattazione?

Se la risposta a queste domande è prevalentemente affermativa significa che la tua azienda sta cadendo nella “trappola della commoditizzazione”: la condizione in cui le aziende vedono svanire il proprio controllo sui prezzi insieme alla fedeltà dei clienti ed al valore del business. La commoditizzazione è quel fenomeno competitivo che erode la differenziazione delle imprese e fa sì che il prezzo e la disponibilità del prodotto/servizio siano le uniche variabili su cui i clienti assumono decisioni, considerando le offerte concorrenti pressoché equivalenti.

La risposta alla commoditizzazione

Quando tutti i concorrenti sembrano omologati è necessario porsi alcune domande fondamentali: al di là del prezzo più basso, a cosa d'altro attribuiscono realmente valore i clienti? E in che modo l'attuale offerta commoditizzata, in termini sia di prodotti sia di servizi, potrebbe essere ridefinita per rispondere in maniera più efficace ai loro bisogni (spesso non espressi)?

Queste domande trovano risposta lungo due direttrici strategiche: 1) Segmentazione e Personalizzazione del prodotto/servizio e 2) *Bundling* (vendita abbinata di prodotti e servizi). Sono le uniche risposte attraverso le quali l'azienda può aggiungere valore ad un'offerta indifferenziata. Spostandosi lungo la direttrice della segmentazione l'azienda personalizza le offerte intorno ai bisogni specifici ed il valore aggiunto viene generato rispondendo in maniera più mirata ai requisiti dei diversi segmenti di clientela o di singoli clienti. Spostandosi invece lungo la direttrice del *bundling*, l'impresa amplia la propria offerta oltre al proprio prodotto *core* e il valore aggiunto viene generato dall'unicità della formula di offerta che consente una maggiore differenziazione.

Le due dimensioni generatrici di valore per il cliente permettono di identificare quattro principali tipologie di imprese operanti nei settori commoditizzati:

- *l'impresa indifferenziata*: è la situazione di base dove l'offerta dell'impresa non presenta sufficiente differenziazione per evitare la trappola della commoditizzazione. I clienti non percepiscono differenze sostanziali tra l'impresa e i concorrenti. L'offerta non è sufficientemente adattata ai requisiti specifici dei singoli clienti o segmenti, né possiede un valore aggiunto derivante dal “*bundling*”. L'impresa ricerca l'efficienza prevalentemente nel taglio dei costi e nelle economie di scala.
- *l'impresa specializzata*: l'impresa si rivolge a un maggior numero di segmenti di clientela, così da soddisfare meglio esigenze specifiche. Normalmente l'impresa

persegue una duplice tattica: continua ad offrire il proprio prodotto *core* indifferenziato, ma ai clienti per i quali il prodotto non è adatto propone, parallelamente, soluzioni più mirate.

- *l'impresa sviluppatrice di sistemi*: l'impresa sviluppa un pacchetto di prodotti e servizi in grado di offrire i benefici sinergici di un "sistema". Non tutti i componenti inclusi nel *bundling* sono realizzati dall'impresa, molti sono in *outsourcing*. Tuttavia, il kit finito è promosso sotto il brand dell'azienda che fornisce anche le relative garanzie di performance.
- *l'impresa sviluppatrice di soluzioni*: l'impresa sviluppa un insieme completo di prodotti e servizi integrati (*bundled*), mirati specificamente a determinati segmenti di clientela o *account* individuali. L'offerta affronta problemi specifici dei clienti con soluzioni dedicate – ovvero pacchetti che combinano prodotti tangibili con servizi intangibili ad alto valore aggiunto come consulenza tecnica, formazione, *advisory* e supporto operativo.

Con la sola eccezione della tipologia di impresa indifferenziata, tutte le altre tipologie di imprese evitano la trappola della commoditizzazione generando valore per il cliente attraverso leve diverse dal prezzo. Tuttavia, si tratta di strategie che anche quando hanno successo sul fronte commerciale, non sono prive di rischi.

Generare valore per il cliente non significa necessariamente generare valore d'impresa

Se è vero che la sostenibilità di qualsiasi business nel tempo è funzione della capacità dell'impresa di rispondere alle esigenze della clientela, è altrettanto vero che la generazione di valore per il cliente può determinare una perdita di valore per l'azienda quando si accompagna ad un aumento di costi o ad un incremento di capitale investito più che proporzionali. Rispondere alle richieste della clientela più esigente può portare l'azienda al fallimento, se non se ne valutano attentamente le implicazioni sotto il profilo dei costi e dei processi operativi. Per questo motivo nuove soluzioni in grado di generare valore per il cliente richiedono sempre un ripensamento del modello di business. Qualsiasi tentativo di differenziare l'offerta senza un intervento sui processi, quanto più ha successo tanto più è destinato a distruggere valore per l'impresa che promuove l'innovazione.

In un contesto di mercato esigente, la risposta deve essere sempre multidimensionale: non deve guardare solo alla creazione di valore per il cliente, ma anche e soprattutto a come catturare parte del valore creato.

È un obiettivo ambizioso? Assolutamente sì. Ma senza un approccio multidimensionale non si contrasta in modo corretto la commoditizzazione.

Spesso l'adozione di un nuovo modello di business impone di superare le dimensioni dell'impresa come è oggi. È un salto di strategia che costringe l'imprenditore ad uscire dalla propria "*comfort zone*", ma necessario se non si vuol finire nella trappola della commoditizzazione. Per questa ragione nei settori dove la commoditizzazione è più spinta si intensificano le operazioni di concentrazione nelle forme più diverse in relazione alle direttrici di generazione di valore per il cliente, operazioni di: integrazione verticale a monte (*upstream*), integrazione verticale a valle (*downstream*) o integrazione orizzontale (con concorrenti).

Conclusioni

Cadere nella trappola della commoditizzazione equivale alla resa dell'impresa sul fronte competitivo, con conseguente spoliatura di valore a favore di clienti e fornitori. Warren Buffet paragona la competizione ad una battaglia per la sopravvivenza e l'azienda ad un castello che deve reggere le sfide della competizione. L'azienda gode di un vantaggio competitivo se

dispone di un fossato intorno al castello. Più il fossato è profondo, popolato da alligatori e piranha, più il vantaggio competitivo dell'azienda è sostenibile nel tempo. Nei settori commoditizzati a poco a poco il fossato viene riempito, gli alligatori e i piranha malnutriti muoiono ed il castello con mura basse è alla mercé della competizione. Prima della resa è necessario ripensare al fossato ed al castello, anche oltre alle dimensioni attuali, per rispondere ad una competizione sempre più aggressiva.

ACB Valutazioni

Chi siamo

ACB Valutazioni è una società che unisce le competenze del Prof. Mauro Bini con quelle proprie dei titolari di 12 studi professionali di commercialisti di grande rilevanza a livello nazionale tutti con più di 30 anni di esperienza (veterani), dedicata alle valutazioni ed alle attività complementari alle valutazioni (riorganizzazioni societarie e ristrutturazioni fiscali, due diligence, attestazioni di piani, ecc.). La missione di ACB Valutazioni consiste nel colmare un vuoto di offerta nel nostro paese nelle valutazioni di alta qualità da parte di soggetti indipendenti, coniugando fra loro tre elementi qualificanti: le competenze *best in class* nel campo delle valutazioni, anni di esperienza di professionisti qualificati nella soluzione di problemi societari complessi e l'energia imprenditoriale di una struttura societaria.

Come lavoriamo

ACB Valutazioni assiste le aziende in tutti i percorsi di crescita esterna, di razionalizzazione della compagine azionaria, di cambio di governance, di vendita, di aumenti di capitale con rinuncia al diritto di opzione. Partiamo dall'analisi fondamentale dell'azienda, individuiamo i percorsi in grado di valorizzarla al meglio in relazione agli scopi del management e forniamo assistenza qualificata in tutte le fasi dei processi di acquisto, di vendita, di ricapitalizzazione.

La nostra peculiarità è che utilizziamo solo professionisti senior, perché crediamo che, quando la posta in gioco è alta, non ci sia nulla di più pericoloso del non avvalersi di un team altamente esperto!

MODULO DI ISCRIZIONE ALLA NEWSLETTER

Per ricevere direttamente la newsletter mensile "Idee di Valore" e altre informazioni riguardanti il mondo delle valutazioni potete registrarvi al seguente link

<https://mailchi.mp/acb-valutazioni/iscriviti>