



SCENARI

PROTAGONISTI. Richard D'Aveni, top thinker di strategia e marketing

Aziende, attenzione alle trappole

Pubblichiamo in anteprima l'introduzione del nuovo libro di D'Aveni *Commodity Trap. Sconfiggere le insidie della banalizzazione dei prodotti*, a breve in libreria



Richard D'Aveni è uno dei massimi esperti al mondo di strategia e di marketing. Dal 2007 è inserito nella lista Thinkers 50; scrive sulle maggiori riviste internazionali di management; è consulente di molti Ceo della lista Fortune 500; per il suo lavoro ha ricevuto moltissimi premi tra cui il Kearney Award

Cos'hanno in comune le aziende di moda di alta gamma, i ristoranti di New York e il brand Harley-Davidson? La tendenza alla progressiva *commoditization*. Oggi ogni impresa deve affrontare una battaglia contro la banalizzazione dei suoi prodotti, o l'ha fatto in un recente passato. Che sia dovuta alla comparsa di un nuovo concorrente low-cost (come il fashion retailer Zara), alle innovazioni dei prodotti e dei servizi (come, ad esempio, le esperienze di consumo di qualità sempre maggiore proposte dai ristoranti) o all'ingresso nel mercato di innumerevoli concorrenti (Honda, Suzuki, Victory, Big Dog), la guerra dei prezzi è estremamente dispendiosa, e talvolta persino letale. È evidente che la *commoditization* ormai non riguarda esclusivamente le commodity. Il mio interesse per questo fenomeno è nato più o meno nel 1994, quando ho scritto il libro *Ipercompetizione*. Alcuni critici hanno scritto che questo volume ha cambiato le regole della pianificazione strategica. Alla base del libro vi era la proposta di un nuovo paradigma imperniato su un tema principale: la progressiva insostenibilità dei vantaggi competitivi a causa della globalizzazione e della *disruption* provocata dalla tecnologia. Questo accadeva a metà degli anni Novanta. Da allora ho osservato l'andamento di varie imprese e ho collaborato con molti manager, per prepararli a combattere le guerre dei prezzi e una concorrenza così spietata da indurli,

spesso, a dubitare della salute finanziaria delle loro aziende, se non della loro stessa sopravvivenza. Da tali esperienze è nato questo volume.

Dalla metà degli anni Novanta, quando ho introdotto il concetto per la prima volta, l'ipercompetizione è arrivata a ramificarsi in ogni settore (oggi le imprese si fanno concorrenza persino nel mercato degli steroidi!). Ho scritto questo libro per cercare di aiutare i manager a comprendere in profondità i meccanismi di tale fenomeno, e per fornire loro gli strumenti adatti ad affrontarlo nel modo più efficace.

La mia tesi principale è che molte imprese rischiano di cadere nelle trappole create da una forma di ipercompetizione particolarmente virulenta (nel libro saranno definite «commodity trap»), che hanno il potenziale per distruggere interi mercati e settori industriali, e per portare al fallimento anche le imprese più affermate.

Quali sono i fattori che fanno precipitare le imprese in queste trappole? È fin troppo facile incolpare i produttori cinesi low-cost o altri fattori esterni; in realtà molte commodity trap sono strettamente collegate alle azioni (o alle non-azioni) dei manager.

L'esperienza mi ha insegnato che la *commoditization* in genere è una diretta conseguenza dell'incapacità di agire abbastanza in anticipo. I top manager non si rendono conto del suo arrivo, o non riescono a passare al contrattacco al momento giusto. Questo perché molti di loro si concentra-

no esclusivamente sugli obiettivi a breve termine, e ignorano i trend a lungo ter-



SCENARI



mine da cui potrebbero cogliere i segnali della *commoditization* o avvertirne la minaccia.

Perché succede tutto questo? Anche se i top manager conoscono bene alcune delle strategie che descriverò in questo libro, molti di loro preferiscono non usarle o non hanno le capacità e l'esperienza necessaria per sapere quando metterle in pratica. Di conseguenza, in genere decidono di combattere la concorrenza low-end proponendo prezzi scontati. Così facendo, però, ottengono l'effetto contrario, perché la profondità e la gravità delle commodity trap aumentano. È come se, trovandosi in una buca, afferrassero la vanga più vicina e continuassero a scavare. La caduta in una di tali trappole non dipende nemmeno (interamente) dal direttore generale o dal consiglio d'amministrazione. Oggi è evidente che la *commoditization* è un problema che riguarda sempre di più tutte le figure imprenditoriali, dai brand manager ai product designer a chi si occupa di pianificazione d'impresa. È necessario, quindi, definire un nuovo metodo per riconoscere la minaccia della *commoditization* e rispondervi in modo adeguato. Ed è proprio questo, in sintesi, l'obiettivo di *Commodity Trap*. Il libro propone una sorta di «linguaggio universale» che permetta ai manager di comprendere quali sono i problemi che devono affrontare e di porvi rimedio, oltre a un modello che illustri con chiarezza ciò che molti negano o ignorano. La *commoditization* non è quasi mai un fenomeno «accidentale», ma dipende in larga misura dall'incapacità d'innovare, dall'offerta di prodotti di bassa qualità e dal rifiuto di accettare trend già in atto. Prima o poi le imprese si ritrovano in trappola, e non riescono a liberarsi proprio a causa dei problemi creati dai manager. Le commodity trap possono essere quindi predisposte dalle stesse imprese, o dai loro concorrenti.

Commoditization: che fare?

Il «rimedio tradizionale» contro la *commoditization* prevede sia la riduzione dei costi e della capacità produttiva (per evitare di sacrificare i margini), sia la differenziazione continua (per rimanere nelle fasce più alte del mercato). Esistono, però, pochi dati a conferma del fatto che queste

strategie determinino un vantaggio sostenibile nel lungo periodo. Tali strategie possono, anzi, aumentare la gravità della trappola e far entrare le imprese nella spirale dell'ipercompetizione. Molti manager non riescono a individuare le cause della *commoditization*, e per questo non sono in grado di evitarla, sconfiggerla o, in alcuni casi, usarla a proprio vantaggio.

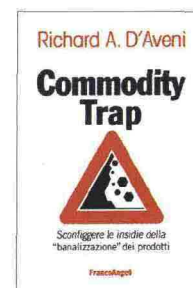
Nel corso degli ultimi dieci anni ho elaborato un modello per cogliere meglio le dinamiche del posizionamento a livello di prezzo e benefici di un prodotto, su cui le imprese possono basarsi per elaborare strategie utili per far fronte alla progressiva banalizzazione del loro settore. Il modello delle tre commodity trap non è puramente teorico (anche se è stato presentato ai miei studenti ed è stato oggetto di accese discussioni nel corso delle mie lezioni), ma propone soluzioni efficaci e ampiamente sperimentate, che si sono rivelate utili alle imprese coinvolte nelle guerre dei prezzi e nella lotta alla proliferazione.

Per avere successo nel tempo, le imprese devono riuscire a influenzare il *momentum*, le minacce e il potere di mercato dei concorrenti responsabili della *commoditization*. Aumentando il loro potere sui prezzi reali avranno la possibilità concreta di sconfiggere la trappola, anziché di limitarsi a superarla. Perché questo accada, però, è necessario innanzitutto comprendere i meccanismi che hanno predisposto la trappola.

Individuare la trappola

Nato dallo studio approfondito di più di trenta aziende, *Commodity Trap* descrive tre dei più comuni pattern di sviluppo delle commodity trap: deterioramento, proliferazione ed escalation.

- **Deterioramento:** sul mercato fanno il loro ingresso imprese che operano nella fascia low-end del mercato e che, con l'offerta di prodotti o servizi a basso prezzo e di bassa qualità, attraggono il mercato di massa (un esempio è il retailer Zara, che ha messo in crisi tutte le aziende di moda europee).
- **Proliferazione:** le aziende propongono varie combinazioni di prezzo e vantaggi unici, andando a intaccare una parte del mercato delle aziende consolidate (è quello che hanno fatto le case motocicli-



Commodity Trap. Sconfiggere le insidie della banalizzazione dei prodotti, Richard D'Aveni, Franco Angeli, 2010



SCENARI

So quanto vale o forse no*L'opinione di Daniela Ostidich*

È la realtà quotidiana di tutti coloro che acquistano e consumano oggi, cioè anche di noi. Ti poni il problema di valutare un abbonamento telefonico alternativo e non riesci a capire le differenze tra le offerte dei vari operatori sul mercato. Devi comprare una lavatrice e non riesci a districarti tra la cinquantina di modelli a disposizione in negozio. In genere, nell'incapacità di comprendere le vere differenze tra prodotti (le prestazioni sono tutte uguali o con pochissime differenze e la distinzione è al massimo sulla quantità di quelle extra che offrono), si finisce per acquista-

re in base alla marca o all'importo allocato per l'acquisto. Il fenomeno è quello della commodizzazione dei prodotti, cioè del fatto che le caratteristiche degli stessi diventano sempre più simili e sostituibili, e si perde la capacità di comprendere qual è il vero valore dell'oggetto che si va a comprare.

In un mondo che si fa sempre più complesso la competizione di mercato è superare l'asticella più alta: un numero maggiore di funzionalità, di gadget annessi, di benefici, di esclusività massificate, a un costo magari più basso del prodotto "puro". I prodotti tecnologici, ma anche gli abbonamen-

ti, i pacchetti viaggio, le automobili... non è difficile trovare esempi di questo processo in moltissimi settori. In linea di principio per i consumatori è una buona notizia: si ottiene fondamentalmente di più (magari cose a cui non si aveva mai pensato), pagando uguale o meno oppure poco, pochissimo di più. In pratica, invece, diventa più difficile comprendere il reale valore del prodotto che si vuole comprare (so qual è il prezzo, gadget compresi, ma se voglio il prodotto "puro" lo posso trovare? E qual è il suo prezzo?). In qualche modo l'essere troppo "coccolati" come consumatori, l'essere anticipati nei nostri desideri, l'essere

stiche giapponesi e americane ai danni di Harley-Davidson).

• **Escalation:** ogni impresa offre prodotti o servizi di maggiore qualità a prezzi uguali o inferiori, e i margini di tutti gli operatori del settore si riducono (un esempio è Apple, con la sua serie di iPod).

L'analisi dei pattern emergenti della *commoditization* è, a mio avviso, un ottimo punto di partenza per arrivare a definire il nocciolo della questione. Questo libro offre gli strumenti per individuare i segnali del deterioramento, della proliferazione e dell'escalation, valutare il vostro posizionamento competitivo ed eventualmente migliorarlo. Tali strumenti possono aiutarvi a rafforzare il vostro *pricing power* e a sconfiggere le insidie delle commodity trap, liberarvi dalla loro morsa o persino usarle a vostro vantaggio. Il libro descrive le strategie specifiche (in alternativa alla riduzione dei costi e alla differenziazione continua), di cui alcune imprese si sono servite per gestire con successo casi del genere. Ricca di esempi concreti, questa guida pratica e concisa vi fornirà un metodo e alcune tecniche utili per sconfiggere la *commoditization*.

Per ognuna delle tre trappole, imparerete a:

1. riconoscerne i segnali e stabilire se la banalizzazione del vostro mercato dipende effettivamente da una commodity trap;
2. localizzare la trappola prima che danneggi la vostra impresa;
3. sfuggire alla trappola;

4. sconfiggerla;

5. usarla a vostro vantaggio;

6. scegliere la strategia più adatta a risolvere la vostra situazione.

Tenete chiusa quella trappola!

Posso dirvi con certezza che i modelli e le tecniche illustrati nel libro sono ampiamente sperimentati e assai efficaci. Sono stati elaborati e applicati in situazioni reali. La mia analisi delle imprese, delle strategie perseguite e degli errori commessi è molto schietta e, a volte, piuttosto critica, ma è basata su fatti e dati oggettivi, non su ipotesi e opinioni.

Nel libro ho riportato alcuni esempi ben noti, e non me ne pento. È troppo facile basarsi sui modelli di strategia ottimale proposti dalle aziende nuove e innovative. Il quadro d'insieme è impressionante, ma in pochi anni la situazione è destinata a cambiare ancora. Ho scelto di adottare una prospettiva a lungo termine proprio perché una visione longitudinale si adatta meglio alle strategie proposte nel libro. La mia ricerca si è concentrata sulle vicende attraversate dalle aziende nel corso di vari anni; ho cercato di prendere in considerazione non solo gli effetti immediati di una particolare strategia, ma anche le sue ripercussioni nel lungo periodo.

I fatti recenti ci hanno dato ampia conferma della mutabilità degli eventi. Mentre stavo ultimando il libro, il mondo economico e finanziario è stato travolto

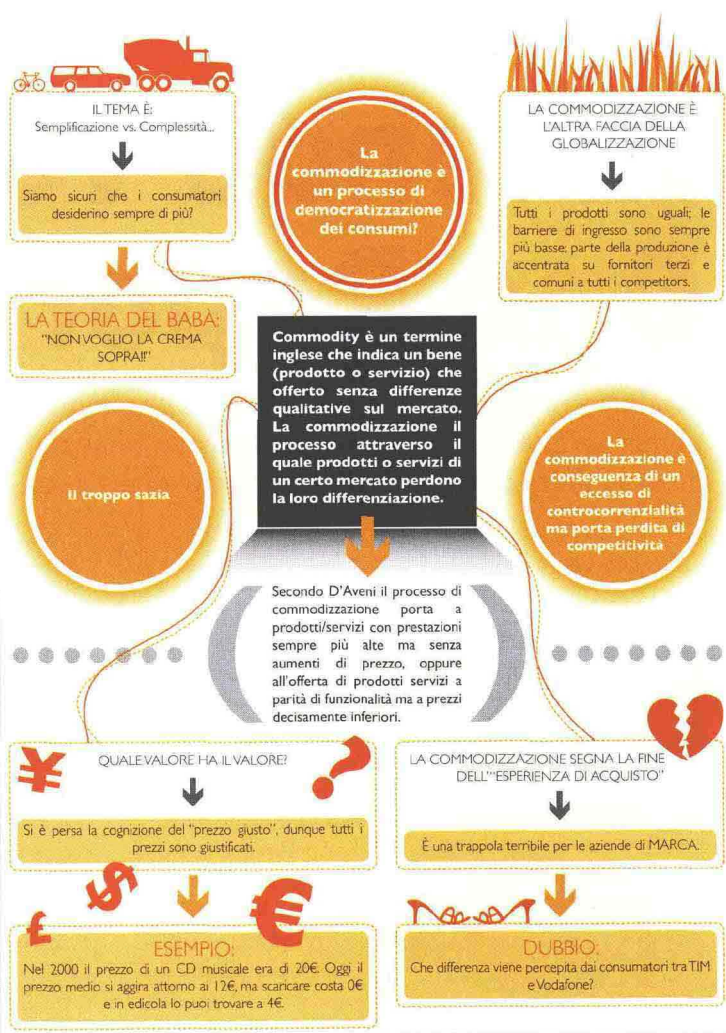
SCENARI



spronati ad accelerare il tempo di maturazione delle nostre aspettative e quindi ad accorciare il tempo in cui ci godiamo tranquillamente il nostro (ormai vecchio) acquisto, tutto ciò non ci porta felicità. Il tempo e la diversità sono variabili fondamentali per poter apprezzare la ricchezza di un'esperienza (ancorché di acquisto). E si ricordi bene che la soddisfazione insita nello shopping è come una vasca di acqua calda: in poco tempo ci si abitua alla temperatura e occorrono costanti ulteriori aggiunte di altra acqua calda, sempre più calda, di altri gadget, di altre coccole, di altri miraggi di acquisto.

da notizie scioccanti: dall'impennata dei prezzi del petrolio (poi nuovamente scesi) alle difficoltà delle banche, il tumulto finanziario è stato enorme. Mentre scrivo, gli Stati Uniti sono ufficialmente entrati in recessione.

Che cosa implica tutto questo per i manager delle imprese minacciate dalla *commoditization*? La risposta più ovvia è la necessità di leggere questo libro e metterne in pratica le strategie, la cui importanza è divenuta, oggi, ancora maggiore. Una recessione crea un tipo di trappola ancora più insidioso, l'evaporazione, che si verifica in presenza di un notevole calo della domanda. L'evaporazione riduce la proliferazione, dato che le imprese non possono permettersi di produrre o progettare un'ampia varietà di prodotti, ma favorisce il deterioramento e l'escalation, poiché l'eccedenza dell'offerta comporta una riduzione dei prezzi. In fase di recessione i consumatori diventano ancora più sensibili ai prezzi, e spesso rimandano l'acquisto a un momento successivo, quando i prezzi saranno diminuiti. Se l'evaporazione della domanda non è più sotto controllo le imprese sono costrette a entrare in un ciclo di taglio dei costi estremamente dannoso, e a subirne le sgradevoli conseguenze. Così, molti mercati abbandonano l'escalation e arrivano al deterioramento. È dunque evidente che è molto meglio giocare d'anticipo, per individuare e contrastare le cause della *commoditization*. Le recessioni, tuttavia, non durano in eterno, e la *commoditiza-*



tion era un fenomeno invasivo e virulento anche prima della crisi. Questo libro non si rivolge, quindi, solo alle aziende in recessione; il mio obiettivo è condividere con i manager i risultati delle mie ricerche, condotte nell'arco di un decennio, per aiutarli a evitare il pericolo o a liberarsi dalla trappola, indipendentemente dal fatto che la *commoditization* abbia sferrato il suo attacco in un momento positivo o negativo. Spero che *Commodity Trap* vi offra un modello da seguire e le strategie adatte a combattere la banalizzazione del vostro mercato, permettendovi di riconoscere le minacce al posizionamento competitivo della vostra impresa e le opportunità per elaborarne uno nuovo. Armati di queste conoscenze, sarete in grado di predisporre una strategia efficace per uscire dalla trappola e vincere la guerra. ■