ACB Valutazioni S.r.l.
Via Lanzone 31, 20123 – Milano
Tel.: +39 02 48056648

Capitale Sociale: euro 195.000 i.v.
P. Iva 12583330969
REA: MI - 2670711

Idee di valore – la newsletter di ACB Valutazioni – n. 42 – Settembre 2026

I cretini di settore

Michael Porter usa un'espressione molto forte - "*industry fools*" – per riferirsi alle aziende che seguono meccanicamente le convenzioni di settore senza metterle in discussione finendo per sottoporsi a rischi sottoremunerati. Sono le imprese che imitano i concorrenti, adottano le stesse metriche, gli stessi modelli di business e le stesse pratiche operative. L'effetto finale è che finiscono per:

- competere tutte allo stesso modo;
- perdere differenziazione;
- alimentare guerre di prezzo;
- investire con prospettive di reddito sistematicamente inferiori ad un'adeguata remunerazione per il rischio.

I cretini di settore alimentano la convergenza competitiva esasperando un *benchmarking* ossessivo, sulla base dell'idea che ci sia un solo modello di business. Inseguendo le *best practice,* finiscono per trasformarle in *common practice* diluendone progressivamente gli effetti lungo una spirale di prezzi e di margini progressivamente decrescenti. Così, tutti i vantaggi vanno ai clienti e le imprese non solo non ne trattengono nulla, ma finiscono con l'esporsi a rischi non remunerati, distruggendo valore. Tutti cercano di fare le stesse cose un po' meglio e siccome sono sempre più simili competono fra loro sul solo fronte dei prezzi compromettendo la redditività. I cretini di settore alimentano la *commoditizzazione* del mercato, con la conseguenza che la clientela finisce per scegliere solo sulla base del prezzo.

Competere per essere migliori o per essere unici?

In molti settori ci si è resi conto che competere allineando l'offerta ai concorrenti è una scelta perdente quando i concorrenti sono aziende in altri paesi con una diversa struttura dei costi, con incentivi industriali diversi, di dimensione maggiore, ecc. Infatti, a cosa serve:

- copiare le pratiche dei leader;
- inseguire *benchmark* identici;
- ottimizzare gli stessi KPI;
- usare le stesse tecnologie;
- servire gli stessi clienti nello stesso modo;

quando una volta raggiunti i migliori si finisce con il constatare che la redditività è insufficiente a remunerare il capitale? Vincere la sfida dei ricavi per perdere quella del valore è una magra consolazione. *Competition to be the best* finisce con l'essere una strategia perdente perché la ricerca della massimizzazione dei ricavi tramite manovre sui prezzi finisce per distruggere valore anziché crearlo. Si possono imitare i migliori, ma è difficile raggiungere una vera *leadership* di costo.

La strada alternativa è la differenziazione: *competition to be unique*. La differenziazione pone al centro della strategia il modello di business, ossia il modo con cui l'azienda crea valore per il cliente e riesce a trattenere parte di quel valore per sé. L'idea chiave è svolgere attività diverse, non le stesse attività nello stesso modo degli altri. Non si tratta di adottare logiche *low cost* (che pure muovono dal modello di business: Ikea vs. mobilifici tradizionali; Ryanair o Easyjet vs. compagnie aeree tradizionali), quanto piuttosto di adottare soluzioni in grado di risolvere i problemi della clientela. Spostando l'attenzione dal prodotto al servizio. Vediamo come.

Dal prodotto al servizio

Un esempio di *competition to be unique* basata sul servizio, in un settore manifatturiero, è Hilti nel settore degli utensili professionali per l'edilizia. Per anni il settore competeva soprattutto su:

- qualità tecnica degli utensili (potenza, durata, ecc.)
- prezzo,
- rete distributiva

ossia sulla classica *competition to be the best*. Fare utensili un po' migliori degli altri.

Hilti ha progressivamente spostato la competizione su un sistema di servizi. Invece di vendere utensili, li affitta con un servizio di manutenzione e gestione chiavi in mano. Hilti non vende più l'utensile, ma la gestione del parco utensili e la loro manutenzione totale, con: sostituzione rapida, tracciamento, aggiornamento utensili, formazione nell'uso, consulenza tecnica di cantiere.

Il cliente non compra "l'utensile", ma la continuità operativa del cantiere. Hilti gestisce una flotta di utensili sulla base di un canone mensile. Per molte imprese edili l'investimento in utensili è di difficile controllo. Non sanno quali utensili hanno e dove, quali sono inutilizzati, quali sono fermi. L'idea di proporre al cliente di sostituire capex imprevedibili con costi operativi stabili e di accrescere la produttività del parco utensili riducendo il rischio di fermo cantiere grazie alla velocità di intervento è stata una scelta vincente. Il valore per il cliente non risiede più nel costo dell'utensile in sé, ma nella velocità di riparazione, nella disponibilità immediata, nel supporto tecnico.
Naturalmente questo modello di business richiede una diversa organizzazione d'impresa. Mentre i concorrenti usano una rete di distributori, Hilti ha creato una rete di venditori tecnici, supporti *on site* e servizi di consulenza progettuale. Così facendo Hilti è riuscita ad entrare nei processi del cliente, creando un sistema di attività difficile da copiare da parte dei concorrenti.

Invece di copiare, Hilti ha puntato ad una strategia di differenziazione, fondata su: *pricing* diverso, organizzazione commerciale diversa, logistica diversa, software diverso, relazione cliente diversa. I concorrenti focalizzati solo sui prodotti hanno enormi difficoltà a copiare la strategia di Hilti, perché dovrebbero cambiare radicalmente il modello di business.

Conclusioni

Il valore d'impresa è funzione della sostenibilità del vantaggio competitivo. Ma il vantaggio competitivo non si esaurisce sul fronte dei ricavi, richiede anche una adeguata remunerazione del capitale. La vittoria di Pirro di guadagnare in ricavi, lasciando sul terreno la redditività per via di investimenti sempre meno remunerati è la coccarda dei cretini di settore. Competere per essere migliori, non paga quando tutti hanno accesso alle stesse risorse e alle stesse condizioni. La convergenza competitiva uccide la redditività.
La sostenibilità del vantaggio competitivo va innanzitutto valutata sulla base della ridotta imitabilità del modello di business. Per molte imprese ciò significa un riorientamento dal prodotto al cliente.
Quando di successo, la strategia di competere per essere unici:

- riduce il rischio operativo del cliente,
- aumenta la produttività e l'affidabilità del servizio/prodotto offerto,
- crea dipendenza positiva tramite servizio

e naturalmente moltiplica il valore d'impresa. Un euro di Ebitda "sostenibile" vale molto di più di un euro di Ebitda generato con tanto sacrificio con strategie imitative.

ACB
Valutazioni

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 registravi al seguente link

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