



Che si fa' quando il prodotto diventa "commodity"?

Nel precedente articolo, "[4 concetti chiave per affrontare il Cliente impazzito](#)", ho approcciato il tema della impellente necessità, per le imprese che operano in un cosiddetto "mercato maturo", di affrontare il tema del cambiamento partendo dalla presa di coscienza di 4 assunti, il primo dei quali riguarda l'esigenza di modificare il proprio sistema e contenuto di offerta al fine di combattere la progressiva commoditizzazione dei propri prodotti.

Si parla di "Commoditizzazione" (derivazione italianizzata della parola inglese "commodity" che identifica i beni di prima necessità) in presenza di un processo che avviene quando, in un ambito in cui il potenziale di innovazione si è nel tempo significativamente ridotto, i prodotti di una certa categoria diventano così maturi e simili tra loro che il mercato fatica a percepire le differenze tra l'offerta dei diversi marchi. A quel punto, la competizione tende a dipendere sempre di più dal prezzo, il profitto si riduce drasticamente ed in genere sopravvivono soltanto quelle aziende che possono contare su grandi volumi e bassi costi di produzione (le cosiddette economie di scala).

La prima risposta che le imprese in genere provano a dare a questo problema è l'introduzione di servizi accessori ai prodotti al fine di arricchire e tentare di dare nuova linfa alla propria offerta nell'ambito dell'unica dimensione in cui esiste spazio di manovra.

Purtroppo per molte aziende questo passaggio è...l'inizio della fine!

Il primo problema è che la spinta in direzione del servizio viene spesso gestita, attraverso un approccio tattico e difensivo, con le medesime modalità con cui si gestiva il prodotto, di tipo massivo e non selettivo. Il che significa che il valore aggiunto percepito dal mercato non sarà uguale per tutti i Clienti e non tutti i Clienti saranno disposti a riconoscere e controbilanciare tale valore. Tali azioni producono quindi, il più delle volte, una ulteriore compressione dei margini aziendali senza che si generino benefici



significativi, ad esempio in termini di quota di mercato, a favore di chi li mette in atto.

Il secondo problema è che anche i servizi sono commoditizzabili, anzi, essendo più facilmente riproducibili dei prodotti, il processo di replica da parte dei concorrenti avviene normalmente in minore tempo.

Si pensi, ad esempio al servizio di auto sostitutiva offerto, spesso gratuitamente, da parte delle carrozzerie ai propri Clienti. Esistono ancora aziende che non garantiscono questa opportunità al mercato? Direi di no, quindi ciò che era stato creato per differenziare e guadagnare vantaggio competitivo è diventato, nel tempo, un costo improduttivo, necessario in quanto standard di offerta, ma inefficace rispetto all'obiettivo originario. L'unico vero risultato è che il Cliente, oramai abituato a considerarla parte integrante del prodotto acquistato (la riparazione) ne pretende la disponibilità indipendentemente dall'effettiva necessità. Ora la nuova tendenza è quella di migliorare la qualità del parco vetture sostitutive offrendo una gamma più qualificata, ma scommettiamo che in poco tempo anche questo "upgrade" diventerà una commodity?

E che dire dell'offerta di polizze auto con pagamento rateale? Voi pensate che l'iniziativa lanciata per prima, almeno su larga scala, da una tra le principali compagnie italiane, non verrà presto imitata? Sta già succedendo, e attenzione, perché quando la percezione del valore del servizio accessorio (rateizzazione) supera quello del prodotto ad esso incorporato (polizza auto), è il fornitore del servizio stesso a diventare il "driver" del mercato. Ma, per fortuna di molti, il mondo del bankassurance non è propriamente proattivo nello sviluppo delle strategie di marketing!

Quest'ultimo aspetto introduce il terzo problema che emerge nella gestione dei servizi quale risposta al pericolo commodity e cioè che questi, invece di rappresentare una barriera, possano al contrario diventare una porta di ingresso per nuovi concorrenti. E' successo, proprio nel mondo dell'auto e proprio grazie all'offerta di servizi finanziari nel campo della vendita di veicoli.

Oggi quasi il 20% di immatricolazioni di nuovi veicoli viene effettuato da società di noleggio a lungo termine, mercato in cui i competitor principali non sono case automobilistiche bensì banche. L'offerta di fleet management ha ribaltato le regole del gioco: l'auto è la commodity, soprattutto quando il



suo conducente non è il decisore di acquisto, il finanziamento è l'elemento "captive" dell'offerta. E chi meglio delle banche è in grado di vendere denaro?

L'obiezione potrebbe essere: "sì, ma intanto sono sempre le case auto a produrre i veicoli che verranno immessi sul mercato dalle società di noleggio". Senz'altro, ma di certo al prezzo di una riduzione dei margini di filiera e di un aumento dei costi di marketing e commerciali necessari per gestire il nuovo canale distributivo. Senza contare il problema della sostenibilità del canale tradizionale.

Il consolidamento della propria offerta attraverso i servizi può quindi produrre più problemi che opportunità:

- 1 riduzione dei margini senza benefici compensativi (quota di mercato e/o crescita del tasso di fidelizzazione dei Clienti);
- 2 continua rincorsa all'ampliamento ed all'arricchimento della gamma di servizi che vengono rapidamente commoditizzati per effetto della loro facile replicabilità, con la conseguenza di aumentare ulteriormente il valore delle economie di scala;
- 3 potenziale ingresso di nuovi concorrenti detentori del know-how e delle risorse per produrre i nuovi servizi nel momento in cui questi si trasformano da accessori a principale fonte di valore dell'offerta.

I servizi dunque sono una trappola? La mia risposta è: probabilmente sì, se fini a se stessi, certamente no, se ci si dimostra in grado, nell'ambito di una strategia più ampia, di "governare" correttamente il mix di offerta che può essere realizzato grazie alle infinite possibilità di configurazione che essi offrono.

Il fattore chiave è la conoscenza del Cliente, non i servizi: sapere esattamente che cosa serve ai nostri Clienti è la condizione che permette di articolare i possibili elementi dell'offerta in un assortimento individualizzato che da somma di prodotto + servizi diventa "soluzione", valorizzando la relazione dal grado di fornitore a quello di consulente.

Il vero valore sta quindi nella capacità progettuale (configurazione) che deriva dalla "competenza di Cliente" a sua volta generata attraverso l'interazione: l'esempio tipico è quello delle catene della Grande Distribuzione che, grazie alla imponente mole e qualità di informazioni raccolte sul punto vendita, sono



in grado di orientare le politiche di marketing dei propri fornitori.

Non sono in grado di dire se e quanto i marketplace digitali di polizze assicurative lo stiano già facendo, ma sono convinto che in futuro queste società, rispetto alla fee di intermediazione, potranno valorizzare molto di più la loro attività attraverso la vendita di modelli strutturati e predittivi delle esigenze e dei comportamenti degli assicurati (progettazione), grazie ai dati che raccolgono (competenza di Cliente) relativamente a coloro che richiedono un preventivo on-line (Interazione).

INTERAZIONE⇒COMPETENZA DI CLIENTE⇒PROGETTAZIONE DELLA
SOLUZIONE = VALORE

E' questo il processo che deve guidare la strategia delle aziende per crescere in un mercato maturo. I prodotti ed i servizi sono solo delle conseguenze.

Le modalità attraverso cui sviluppare efficacemente tale processo sarà l'argomento del prossimo articolo sul tema "4 concetti chiave per affrontare il Cliente impazzito".