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. 30 – Luglio 2025

La perdita di valore e la sindrome della rana bollita

La "sindrome della rana bollita" è una potente metafora che descrive l'incapacità di percepire e reagire a minacce o peggioramenti quando si manifestano in modo lento, graduale e progressivo.
Se si immerge una rana in acqua bollente, salta subito fuori dall'acqua. Se invece la si immerge in acqua fredda e poi si riscalda l'acqua molto lentamente, la rana non si accorgerà dell'aumento di temperatura finché sarà troppo tardi e finirà "bollita".
Nelle aziende le inefficienze o i rischi si instaurano un passo alla volta (es. piccoli incrementi di spesa, tolleranza a ritardi, diluizione di standard qualitativi) finché il sistema non collassa senza che nessuno ne sia consapevole per tempo. Analogamente in mercati maturi, un'azienda leader può non accorgersi dell'ingresso graduale di concorrenti innovativi finché la perdita di quote di mercato diventa irreversibile.
In sintesi, la "sindrome della rana bollita" ci ricorda che l'inerzia organizzativa di fronte a cambiamenti marginali ma continui può essere più pericolosa di un evento improvviso. Per contrastarla servono processi di monitoraggio continuo.

Il monitoraggio "sbagliato" delle performance

L'attività di monitoraggio delle performance aziendali è di competenza del controllo di gestione. Tuttavia, anche un controllo di gestione molto penetrante può non essere in grado di rappresentare le vere ragioni degli scostamenti in atto e può quindi condurre all'adozione di soluzioni errate.
Pensiamo ad un negozio di prodotti per ufficio. Il negozio vende le stampanti sottocosto, per attirare clientela. Se i clienti comprano solo le stampanti, più clienti il negozio attrae più perde. Non sono né il numero di stampanti, né il traffico del negozio, né i ricavi da stampanti i *driver* della performance dell'impresa, ma la composizione dello scontrino medio. Se in media i clienti acquistano oltre alla stampante anche altri prodotti, la strategia di vendita delle stampanti sottocosto può avere successo. Tuttavia, ciò presuppone che il personale di negozio sia in grado di orientare la clientela all'acquisto di altri prodotti. È sufficiente una minore attenzione del personale al *cross selling* che la strategia si trasformi in una vera e propria trappola (più vendite, più clienti e … più perdite). Il controllo di gestione è in grado di misurare le variazioni di composizione dello scontrino medio? Così da permettere di risalire alle vere cause della migliore o peggiore performance?
L'esempio nella sua semplicità permette di cogliere l'importanza di una corretta identificazione dei *driver* di valore. Nell'esempio il *driver* di valore è la composizione dello scontrino medio, in altri casi è la vita media delle relazioni di clientela (il c.d. *churn rate* dei clienti), in altri ancora è la *pipeline* di nuovi prodotti, ecc. Come si può notare, si tratta di metriche diverse dai costi e dai ricavi che, agendo a monte dei costi e dei ricavi stessi, ne determinano poi la dinamica. Qualunque sistema di controllo di gestione fondato solo su costi e ricavi finisce per trascurare i veri *driver* di valore.

L'obsolescenza del modello di business

L'assenza di attenzione ai *driver* di valore comporta una progressiva obsolescenza del modello di business, di cui si finisce per acquisire consapevolezza troppo tardi. Naturalmente i rischi maggiori riguardano le aziende che operano in settori maturi, dove le trasformazioni – della domanda, della concorrenza, della tecnologia - sono più lente ma inesorabilmente orientate

ad una evoluzione che modelli di business tradizionali faticano a soddisfare pienamente. Normalmente l'impresa *incumbent* nel settore maturo presidia i segmenti di clientela dove margini e volumi sono più alti, trascurando tanto i segmenti più piccoli o emergenti quanto la richiesta da parte della clientela di modelli di offerta più flessibili e scalabili. La conseguenza è il progressivo formarsi di un vuoto di offerta che lascia spazio a nuovi entranti. Questi ultimi partendo anche da una proposta modesta, migliorano progressivamente la loro offerta ed il modello di business, fino al punto in cui l'offerta "*disruptive*" dei nuovi entranti raggiunge le soglie di accettazione del mercato *mainstream*. A quel punto l'*incumbent*, troppo focalizzato sul suo mercato tradizionale, fatica a reagire efficacemente e non riesce a contrastare la perdita di quote di mercato.
L'esperienza insegna che la competizione vincente dei nuovi entranti non nasce dal confronto diretto sul terreno degli *incumbent*, ma dall'identificazione di spazi di mercato trascurati, dall'adozione di modelli di business alternativi e dalla paziente progressiva conquista del mercato *mainstream*, sfruttando la rigidità organizzativa e strategica di chi è già *leader*. Non è solo attraverso una maggiore efficienza che l'*incumbent* può contrastare l'obsolescenza del modello di business, ma coltivando l'attitudine dell'organizzazione ad adattarsi a mutamenti anche marginali della domanda o della tecnologia.

Il rischio di guardarsi l'ombelico

Trascurando i *driver* di valore, l'azienda perde dunque consapevolezza dell'obsolescenza del modello di business. L'evidenza di povere performance, invece di essere stimolo al cambiamento, spinge l'azienda a ricercare l'efficienza in ciò che fa ed in come lo fa, mentre il mercato chiede nuove interfacce, maggiori servizi post-vendita e/o di *customer care*, nuove competenze, ecc. (in breve, il mercato impone un nuovo modello di business).
Modificare il modello di business richiede da un lato, la ricerca di flessibilità, l'adozione di modelli organizzativi poco burocratici ad imprenditorialità diffusa, il ricorso a sistemi di incentivazione del personale a lungo termine, ecc., ma dall'altro anche investimenti. Sono infatti necessarie specifiche attività in grado di differenziare l'offerta rispetto ai concorrenti e una cultura del continuo cambiamento, che solo un deciso orientamento al futuro consente di apprezzare. L'impresa che si "guarda l'ombelico", attraverso sistemi anche sofisticati di controllo di gestione è un'impresa non in grado di cogliere il cambiamento ed è destinata a finire "bollita".

La prospettiva esterna

Indossato l'abito per la cena di gala, il marito chiede alla moglie: "come sto"? Sente, cioè, l'esigenza di un giudizio esterno che valuti l'appropriatezza delle scelte compiute - dall'abito alle scarpe, dalla camicia alla cravatta. - rispetto all'appuntamento che lo attende. Spesse volte la moglie suggerisce un cambiamento, che fa la differenza. Analogamente l'imprenditore dovrebbe chiedere un giudizio esterno che valuti l'appropriatezza delle scelte aziendali rispetto al mercato che l'azienda deve affrontare. Non si tratta di ricercare un guru della strategia, ma chi identificando i veri *driver* di valore sia in grado di misurare la sensibilità del valore d'impresa al variare di quei *driver*. Quanti imprenditori sanno quanto valore può distruggere la riduzione di un anno della vita media delle relazioni di clientela? Nella nostra esperienza, l'imprenditore non ha consapevolezza di questi effetti, semplicemente perché – per seguire l'esempio dove la vita media delle relazioni di clientela è il *driver* principale – non sa quanto valga il suo portafoglio clienti. Anche quando è consapevole che, se vendesse la propria azienda, il principale *asset* al quale guarderebbe il potenziale acquirente sarebbe proprio il portafoglio clienti.

Conclusioni

La vecchia regola di scuola aziendalistica secondo cui "*ciò che non si misura non si controlla e ciò che non si controlla non si gestisce*" è alla base della sindrome della rana bollita. Ossia il rischio che un progressivo lento cambiamento di variabili di ambiente determini una erosione dei *driver* di valore di cui l'azienda non abbia consapevolezza fino a quando non è troppo tardi. In quest'ambito una valutazione che permetta di identificare i veri *driver* di valore e misurare e valutare l'esposizione dell'impresa al cambiamento di quei *driver*, rappresenta la strada che qualunque *incumbent* in un settore maturo dovrebbe percorrere.

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