

5. Innovare il modello di business per entrare nei mercati emergenti. Il caso Stark

BORTOLUZZI GUIDO, MARIA CHIARVESIO, RAFFAELLA TABACCO

5.1 INTRODUZIONE E BACKGROUND

In relativamente pochi decenni – e in particolare a partire dalla caduta del muro di Berlino (1989) e dall'ingresso della Cina nel WTO (2001) – i mercati emergenti hanno conquistato una centralità considerevole nello scenario economico globale. Una centralità che è andata rafforzandosi negli ultimi anni, grazie al fatto che tali mercati sono stati solamente sfiorati dalla crisi economica globale iniziata nel 2008 che ha mandato in recessione gran parte, se non la totalità, dei mercati europei e del Nord America.

Questo ha rappresentato un elemento critico di attrazione per una molteplicità di imprese, anche italiane, alla ricerca di nuovi mercati di sbocco con i quali compensare le riduzioni di fatturato sperimentate nei mercati più avanzati. Al trend economico favorevole, si unisce l'impetuosa crescita demografica che caratterizza tali mercati e che ha ulteriormente contribuito ad incrementare la loro attrattività quali nuovi mercati di sbocco agli occhi delle imprese occidentali.

Ciò premesso, entrare e crescere nei mercati emergenti è un'operazione dagli esiti tutt'altro che scontati (Dawar e Chattopadhyay, 2002, Bertoli, 2011; Vescovi, 2011; Chiarvesio e Tabacco, 2012).

Parte delle difficoltà sperimentate dalle imprese occidentali è legata alle cosiddette distanze culturali – ovvero alle differenze nelle normative, negli usi

commerciali e nei comportamenti di consumo – che distanziano tali mercati dai mercati più avanzati e che contribuiscono a generare barriere all'ingresso per le imprese entranti (Wright et al., 2005; Meyer et al., 2009). Secondo Wright et al. (2005), le specificità di tali mercati mettono seriamente in dubbio la validità degli assunti teorici e dei modelli di riferimento che stanno alla base delle teorie del comportamento dell'impresa. In altre parole, sarebbe opportuno verificare se e in che misura, le teorie e le metodologie finora utilizzate per studiare le imprese operanti nelle economie sviluppate siano adatte a studiare il comportamento tenuto dalle stesse imprese nei mercati emergenti.

Arnold e Quelch (1998, p. 8) puntualizzano come i mercati emergenti risultino caratterizzati da «unfamiliar conditions and problems», tra i quali spiccano la carenza di infrastrutture logistiche ed informatiche (strade, ferrovie, porti, aeroporti, ICT), di mercato (scarso sviluppo dei canali distributivi e dei canali di comunicazione) e da un mercato locale potenzialmente difficile da comprendere per un'impresa occidentale (Steenkamp, 2005). Khanna e Palepu (1997) riassumono tali condizioni con l'accezione di «vuoto istituzionale». Secondo gli autori: «Ideally, every economy would provide a range of institutions to facilitate the functioning of markets, but developing countries fall short in a number of ways. These institutional voids make a market “emerging” and are a prime source of the higher transaction costs and operating challenges in these markets» (Khanna e Palepu, 2010, p. 6). L'esistenza di vuoti istituzionali rende necessario un maggiore sforzo adattivo da parte dell'impresa occidentale interessata ad entrare in questi mercati, indipendentemente dalla modalità di ingresso prescelta (sia essa export o un investimento diretto) e dalla dimensione aziendale della stessa impresa (Hoskisson et al., 2000; Luo, 2003). La forza delle dinamiche istituzionali renderebbe altresì necessaria un'opera di progressiva legittimazione delle imprese entranti nei confronti delle istituzioni locali e degli usi e costumi dei consumatori locali (Wright et al., 2005; Burgess et al., 2006).

Le peculiarità di tali mercati spesso costringono le imprese entranti ad operare profondi cambiamenti nelle strategie competitive. Tali cambiamenti possono interessare singolarmente la sfera del prodotto, della comunicazione, della distribuzione o del prezzo (Bortoluzzi et al., 2014), varie combinazioni delle precedenti o, più in generale, intaccare l'intero sistema di offerta dell'impresa (Zott et al., 2011).

Tra le evoluzioni più interessanti evidenziate recentemente nelle modalità di approccio al mercato delle imprese vi sono certamente le strategie di «servitizzazione» (*servitization*).

Punto di origine di questo interesse può essere considerato la pubblicazione dell'articolo di Vandermerwe e Rada (1988) sulla *servitization* dei prodotti e delle strategie di business delle imprese cui è seguito il ricco filone aperto da Robert Lusch e Stephen Vargo (2004a, 2004b) sulla cosiddetta *Service Dominant Logic*, con la quale si portano alle estreme conseguenze (non esiste più separazione tra beni e servizi) le considerazioni di Vandermerwe e Rada.

L'applicazione di tale prospettiva service-based allo studio dei processi di ingresso delle imprese sui mercati emergenti non ha ancora ricevuto apprezzabili attenzioni da parte degli studiosi (Bettiol e Di Maria, 2012). Da qui la volontà di questo studio di favorire l'emersione di questo tema non tanto attraverso la formulazione di un nuovo modello concettuale, ma attraverso la descrizione di un caso aziendale di particolare interesse relativo a un'impresa del settore meccanico che proprio facendo leva sul parziale riorientamento in chiave di servizio del proprio modello di business è riuscita a identificare una strategia competitiva ideale per penetrare e crescere nei mercati emergenti. L'intento dell'analisi è pertanto puramente descrittivo di un fenomeno che rimane ancora in attesa di una qualche formalizzazione e ulteriore validazione.

5.2 IL CASO STARK SPA

Stark Spa nasce come produttore di utensili per la lavorazione del legno e del taglio del metallo all'interno del distretto della sedia di Manzano (Friuli Venezia Giulia). Si tratta, però, di un'azienda che si emancipa abbastanza presto da una pura dimensione distrettuale. Attualmente Stark vanta un fatturato pari a 14 milioni di euro e con circa 110 dipendenti in Italia. Nelle tre filiali commerciali estere, controllate da Stark, operano un altro centinaio di addetti, rispettivamente 15 in Stark GmbH in Germania, 35 in Stark Do Brasil Ltda, 30 presso Frund-Stark Sa in Argentina e 5 in Stark India Toolings (P) Ltd. Infine, circa 20 addetti operano nell'unità produttiva Stark Tools di Suzhou in Cina.

Le due principali linee di prodotto presenti in portafoglio sono gli utensili per la lavorazione del legno massiccio e gli utensili da taglio per i metalli (seghe circolari). Le due linee si rivolgono a tipologie di utilizzatori diversi che trovano però dei punti di contatto in fase di distribuzione. Il settore degli utensili per la lavorazione del legno si caratterizza per la presenza di molti concorrenti, diversi dei quali di rilevanti dimensioni. Quello dei dischi per il taglio dei metalli è invece un settore maggiormente concentrato e di nicchia. Entrambe le linee di prodotto arrivano sul mercato o attraverso la grande distribuzione specializzata – che spesso appone il proprio marchio sugli utensili prodotti da Stark, che agisce in questo caso come subfornitore di prodotto finito – o per il tramite di distributori di piccole dimensioni, che si rivolgono esclusivamente ai clienti industriali (B2B). Tra i clienti e distributori di Stark si annoverano anche i centri di affilatura che, fornendo un servizio di affilatura degli utensili, hanno un contatto diretto con il mercato potenziale dell'impresa relativamente ad entrambe le linee di prodotto.

Oggi, il segmento dei dischi da taglio per metalli genera circa il 70% del fatturato aziendale. La produzione di utensili per il legno ha subito nel corso dei decenni una contrazione che fa seguito al minor utilizzo di legno massello per la realizzazione di mobili nel settore dell'arredamento.

I fattori competitivi più importanti per Stark sono rappresentati dalla qualità costruttiva, che si connette direttamente al profilo prestazionale dei prodotti, e dal servizio al cliente. In questo senso, a partire dai primi anni 2000 l'attenzione dell'impresa si è rivolta in misura crescente verso la ricerca di soluzioni il più possibili mirate a soddisfare specifiche esigenze dell'utilizzatore finale. Si tratta, quest'ultimo, di un interlocutore in continua evoluzione, che modifica le proprie esigenze più rapidamente che in passato e che, in virtù di ciò, ha bisogno di avere un contatto diretto e privilegiato con il proprio fornitore di fiducia al fine di ottenere risposte puntuali alle proprie esigenze. La crisi iniziata nel 2008 e le ulteriori tensioni valutarie con riflessi sui costi delle materie prime e sui prezzi di vendita, hanno indotto l'impresa ad accentuare ulteriormente la tendenza a fornire servizi altamente personalizzati e a garantire una consegna veloce e puntuale delle merci. Congiuntamente a questo, Stark ha iniziato a investire maggiormente su una strategia di *branding* volta ad un maggior presidio diretto del mercato finale.

5.3 INNOVAZIONE E INTERNAZIONALIZZAZIONE NEL CASO STARK

Stark nasce con una forte vocazione internazionale fin dalla sua costituzione, avvenuta nel 1962 grazie ad un accordo con una società tedesca dalla quale l'impresa friulana acquisisce la licenza per la produzione di alcuni utensili per la lavorazione del legno, inizialmente destinati al mercato locale del distretto della sedia. Dopo poco, l'azienda diversifica la produzione verso le seghe circolari per il metallo. Il rapporto privilegiato con fornitori tedeschi – in un periodo in cui Made in Germany era per antonomasia sinonimo di qualità – consente all'impresa di sviluppare competenze produttive avanzate che le permettono di affacciarsi sui mercati internazionali alla ricerca di nuove opportunità.

In particolare, proprio quello tedesco diventa il principale mercato estero per l'impresa. Il legame con questo Paese esercita un impatto positivo sull'immagine aziendale, che contribuisce a trainare ulteriormente l'export verso altre aree.

L'export ammonta a circa l'85% del fatturato aziendale. Ciò che più interessa è però il cambiamento subito dalla composizione del portafoglio-Paesi. L'export nei mercati europei, che attualmente genera ancora il 60% circa del fatturato aziendale, è stato progressivamente affiancato da una quota crescente di fatturato generato dai mercati emergenti, e in particolar modo dai cosiddetti BRIC.

La presenza di Stark nei mercati emergenti ha inizio nel 1994, quando l'impresa di Trivignano Udinese fa per la prima volta ingresso nel mercato brasiliano. Si tratta di un'esperienza che diventa un vero e proprio laboratorio di sperimentazione per l'impresa al termine del quale Stark innova profondamente il proprio modello di business in una prospettiva maggiormente orientata al servizio.

L'impresa entra dapprima nel mercato brasiliano mediante una classica strategia esportativa di tipo indiretto. La diversità di tale mercato rispetto ai mercati

europei tradizionalmente serviti dall'impresa è tale che in Stark si fa rapidamente strada la consapevolezza che una qualche forma di presenza diretta sul mercato sia necessaria al fine di perfezionare la strategia di penetrazione.

L'esperienza internazionale accumulata nei mercati più avanzati si rivela, infatti, in parte insufficiente al fine di supportare l'impresa nel proprio processo di espansione nel mercato. Un mercato che, da un lato, può contare su elevati tassi di crescita e su un costo del lavoro molto basso ma, dall'altro, si caratterizza per elevati dazi doganali e molti gap relativi alle competenze tecniche e di servizio.

In queste condizioni, la qualità dell'utensile Stark è condizione necessaria, ma non sufficiente a supportare il processo espansivo. In particolare, l'impresa comprende che il proprio vantaggio di prodotto – derivante dalla superiorità delle performance funzionali rispetto alle alternative disponibili localmente ed alla vita media di un disco – risulta potenzialmente compromesso, ove non totalmente vanificato dall'assenza di centri di affilatura in grado di riportare «al nuovo» i prodotti usurati e quindi garantirne la lunga durata (giustificando anche il prezzo più elevato rispetto ai prodotti locali). Al tempo, tali attori risultavano totalmente assenti nel mercato brasiliano.

È quindi per colmare l'assenza di tali attori (e relativi servizi manutentivi) che nel 1999 Stark istituisce un'unità commerciale che, oltre a distribuire il prodotto localmente, offre un servizio di affilatura e organizza dei corsi di formazione rivolti agli utilizzatori finali. Nel tempo, al primo centro di affilatura se ne affiancano degli altri nel Paese, secondo una formula in cui Stark supporta il distributore nell'acquisizione dei macchinari necessari alla realizzazione del servizio e, in cambio, partecipa ai risultati economici conseguiti.

Si tratta di una strategia vincente. La possibilità di estendere la vita utile del prodotto Stark rende meno feroce la competizione sui prezzi. Il consumatore brasiliano inizia a riconoscere ai prodotti Stark un *premium price* derivante dal fatto che il prodotto usurato è facilmente riparabile.

Tale riformulazione del modello di business rappresenta per Stark la chiave di volta per re-interpretare le proprie strategie d'ingresso anche in altri mercati emergenti. Negli anni seguenti, saranno infatti aperti (direttamente o per mezzo di partner locali) nuovi centri di affilatura in Messico, India, Cina e Russia.

In tutti questi Paesi, l'analisi della filiera ha permesso di individuare la presenza del medesimo gap di mercato (o vuoto istituzionale) che, ove non coperto, rischiava di diventare un elemento d'impedimento all'espansione dell'impresa. Inoltre, la presenza diretta nel mercato attraverso proprie consociate commerciali e di servizi rappresenta per Stark un tassello fondamentale del proprio processo di apprendimento. I cambiamenti negli assetti istituzionali e competitivi possono avvenire in tempi particolarmente rapidi in tali mercati. Da qui la necessità di mantenere una qualche forma di presenza diretta sul mercato.

In India, le specificità del mercato indiano hanno richiesto un ulteriore intervento adattivo. Oltre al centro di affilatura, è stata costituita una consociata commerciale, che rappresenta un vero e proprio contenitore di servizi per il mercato

locale: dall'affilatura, alla assistenza tecnica, dalla consulenza, alla assicurazione del consumatore. Si tratta, quest'ultimo, di un fattore rilevante che è proprio del mercato e del consumatore indiano, il quale si percepisce assicurato dalla presenza della casa madre in loco. E, naturalmente, tale fattore fa la differenza nel determinare le scelte di acquisto del consumatore stesso.

La disponibilità di personale di progettazione qualificato ha poi consentito all'azienda di spostare parte delle proprie attività di R&D proprio sul mercato indiano e di utilizzare lo stesso personale per formare tecnici/commerciali in grado di costruire nei potenziali clienti maggiore consapevolezza rispetto alle caratteristiche e modalità d'uso dell'utensile Stark per garantire le prestazioni nel tempo.

L'esperienza vissuta dall'impresa sul mercato cinese racconta ancora un'altra storia. L'azienda entra in Cina verso la metà degli anni Ottanta attraverso un importatore locale e una consolidata rete di distributori. A partire dalla seconda metà degli anni Duemila l'azienda inizia tuttavia a registrare un calo sensibile delle vendite a causa dell'aumentata competitività delle imprese locali. Il rischio concreto è quello di uscire dal mercato. Da qui la decisione di tentare di "combattere ad armi pari" attraverso la parziale delocalizzazione di alcune produzioni precedentemente esportate dall'Italia. Nel 2008 viene pertanto costituita un'unità produttiva interamente cinese affiancata, come in precedenti occasioni, da un centro di affilatura.

5.4 RIFLESSIONI CONCLUSIVE

L'esperienza di Stark nei mercati emergenti costituisce un caso emblematico delle molteplici relazioni esistenti tra processi di internazionalizzazione (in questo caso, sia commerciale che produttiva) e processi di innovazione aziendale.

Un'innovazione che, nel caso dell'azienda friulana, non si limita a singole componenti del cosiddetto marketing mix aziendale, ma si estende all'intero modello di business dell'impresa. Un modello di business tradizionalmente orientato al prodotto che, proprio grazie all'esperienza accumulata nel mercato brasiliano, si ri-orienta in maniera sensibile verso una combinazione prodotto-servizio nella quale la componente di servizio diventa un elemento "abilitante" alla penetrazione dell'impresa e dei suoi prodotti nel mercato estero (Bortoluzzi et al., 2012).

Questo studio presenta delle implicazioni sia sul piano teorico che su quello manageriale. Sul piano teorico, il contributo principale sta nel fornire delle evidenze empiriche all'interno di un filone di studi ancora poco sondato e sostanzialmente scervo di modelli concettuali di riferimento, se si eccettuano gli studi sulle strategie «*Bottom of the Pyramid*» che hanno, però, uno spettro ben più ampio.

Dal punto di vista manageriale, ci sembra che due ordini di implicazioni emergano come principali. Da un lato emerge con forza la necessità di adatta-

mento ai contesti specifici contraddistinti da tali mercati e alle richieste puntuali provenienti dal mercato. Nell'ambito del classico dilemma di marketing tra adattamento e standardizzazione, il caso Stark supporta in maniera indiscutibile la necessità di adattare le strategie di marketing alle singole peculiarità dei mercati emergenti.

Dall'altro lato, emerge la centralità dei processi di apprendimento che poggiano sulla presenza diretta dell'impresa in tali mercati. Processi di apprendimento che risultano fondamentali per capire le reali necessità e peculiarità dei mercati emergenti ma non solo. Il caso Stark dimostra, infatti, che l'innovazione del modello di business attuata per meglio servire un mercato emergente risulta poi trasferibile anche in altri contesti di mercato. Siano essi emergenti o meno.

In tali casi, i mercati emergenti si configurano in tutto e per tutto come laboratori di sperimentazione di pratiche innovative che, pur nascendo da esigenze puntuali come da vuoti di mercato o istituzionali, offrono spunti utili a migliorare la capacità competitiva dell'impresa più generale.

- Arnold D.J. e Quelch J.A., *New Strategies in Emerging Markets*, in: "Sloan Management Review", vol. 40(1), 1998, pp. 7-20.
- Bertoli G., *Editoriale*, in: "Micro&Macro Marketing", vol. 3, 2011.
- Bettiol M. e Di Maria E., *Introduzione: oltre la dicotomia manifattura-servizi. un territorio ancora da esplorare*, in: "Economia e società regionale", vol. 3, 2012, pp. 5-11.
- Bortoluzzi G., Chiarvesio M., Di Maria E. e Tabacco R., *Exporters moving toward emerging markets: a resource-based approach*, in: "International Marketing Review", vol. 31(5), 2014, pp. 506-525.
- Bortoluzzi G., Chiarvesio M. e Tabacco R., *La meccanica innova nei servizi per competere nei mercati emergenti*, in: "Economia e società regionale", vol. 3, 2012, pp. 55-63.
- Burgess S.M. e Steenkamp E.M., *Marketing Renaissance: How Research in Emerging Markets Advances Marketing Science and Practice*, in: "International Journal of Research in Marketing", vol. 23, 2006, pp. 337-356.
- Chiarvesio M. e Tabacco R., *Strategie di internazionalizzazione commerciale nei mercati emergenti: i casi Savio Macchine Tessili e Stark*, in: "Micro & Macro Marketing", vol. 1, 2012, pp. 139-157.
- Dawar N. e Chattopadhyay A., *Rethinking Marketing Programs for Emerging Markets*, in: "Long Range Planning", vol. 35, 2002, pp. 457-474.
- Hoskinsson R.E., Eden L., Lau M.C. e Wright M., *Strategy in Emerging Economies*, in: "The Academy of Management Journal", vol. 43(3), 2000, pp. 249-267.
- Khanna T. e Palepu K., *Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets*, in: "Harvard Business Review", July-August, 1997, pp. 41-51.
- Khanna T. e Palepu K., *Winning in the Emerging Economies. A Road Map for Strategy and Execution*, Cambridge, Harvard Business Press, 2010.
- Luo Y., *Market-seeking MNEs in an emerging market: how parent-subsidiary links shape overseas success*, in: "Journal of International Business Studies", vol. 34(3), 2003, pp. 290-309.
- Meyer K.E., Estrin S. e Bhaumik S.K., *Institutions, Resources, and Entry Strategies in Emerging Economies*, in: "Strategic Management Journal", vol. 30, 2009, pp. 61-80.
- Steenkamp J.B.E.M., *Moving out of the US silo: a call to arms for conducting international marketing research*, in: "Journal of Marketing", vol. 69(4), 2005, pp. 6-8.
- Vandermerwe S. e Rada J., *Servitization of business: Adding value by adding services*, in: "European Management Journal", vol. 6(4), 1988.
- Vargo S.L. e Lusch R.F., *Evolving to a new dominant logic for marketing*, in: "Journal of Marketing", vol. 68, 2004a, pp.1-17.
- Vargo S.L. e Lusch R.F., *The four services marketing myths: Remnants from a manufacturing model*, in: "Journal of Service Research", May, 2004b, pp. 324-335.
- Vescovi T. (a cura di), *Libellule sul drago. Modelli di business e strategie di marketing per le imprese italiane in Cina*, Padova (Italy), Cedam, 2011.

Wright M., Filatotchev I.,
Hoskisson R.E. e Peng M.W.,
*Strategy Research in Emerging
Economies: Challenging the
Conventional Wisdom*, in: "Journal
of Management Studies", vol.
42(1), 2005, pp. 1-33.

Zott C., Amit R. e Massa L., *The
Business Model: Recent Developments
and Future Research*, in: "Journal
of Management", vol. 37(4), 2011,
pp. 1019-1042.