

Il Gruppo Faber Mobili: ***la network company***

- ❖ Il percorso di sviluppo del Gruppo
- ❖ La *corporate governance* del Gruppo
- ❖ Elementi di riflessione

❖ Il percorso di sviluppo del Gruppo

unità operative via via coinvolte e connesse strategie di corporate business: verso un network di gruppo

1. Interni Bassano s.n.c. → ingresso nel mercato



2. + Faber Mobili s.r.l. → (estensione della linea produttiva e) differenziazione



3. + Oasi Arredo s.r.l. → (lucidatura ...)
... diversificazione

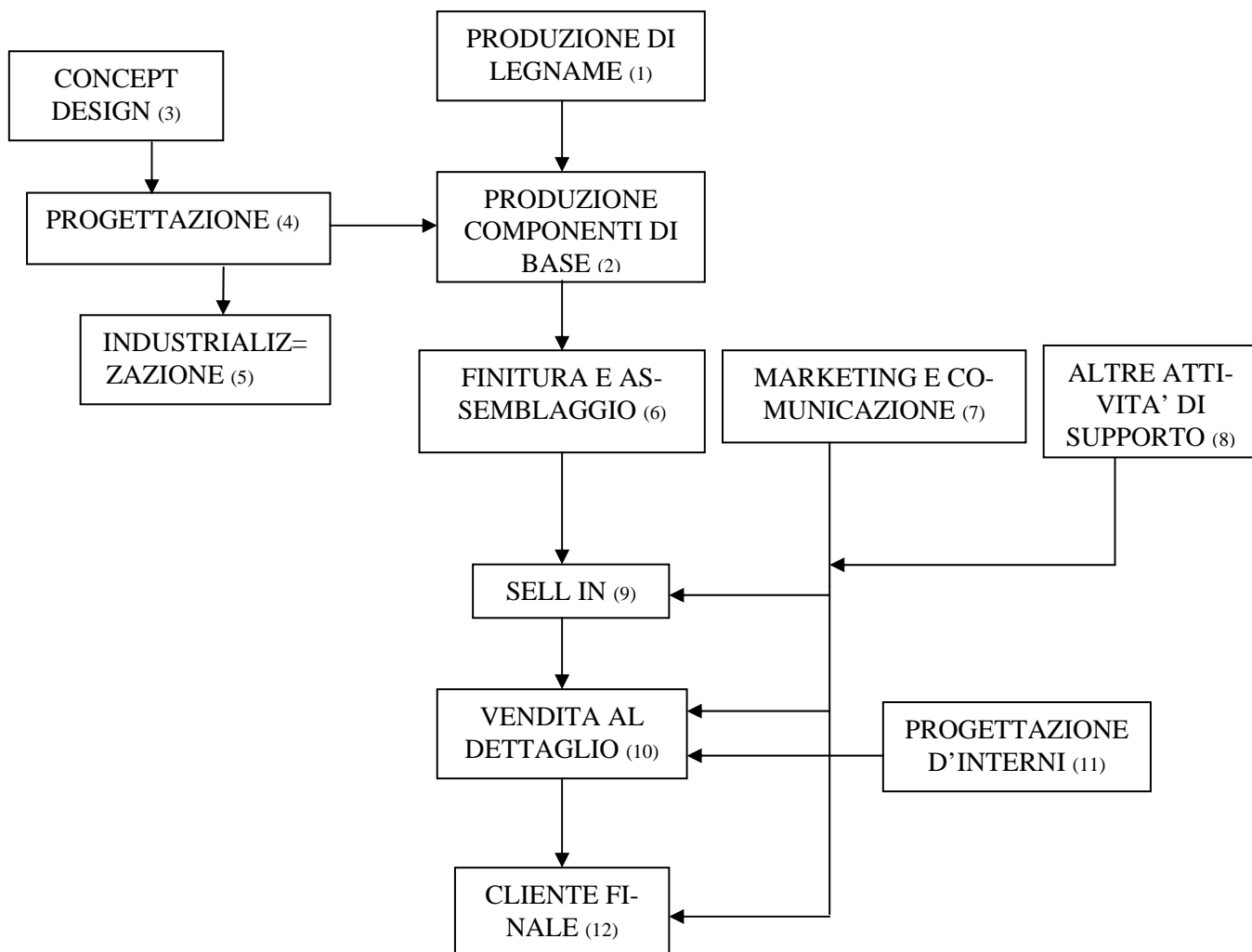


4. + Faber Mobili KR s.r.l. → esternalizzazione

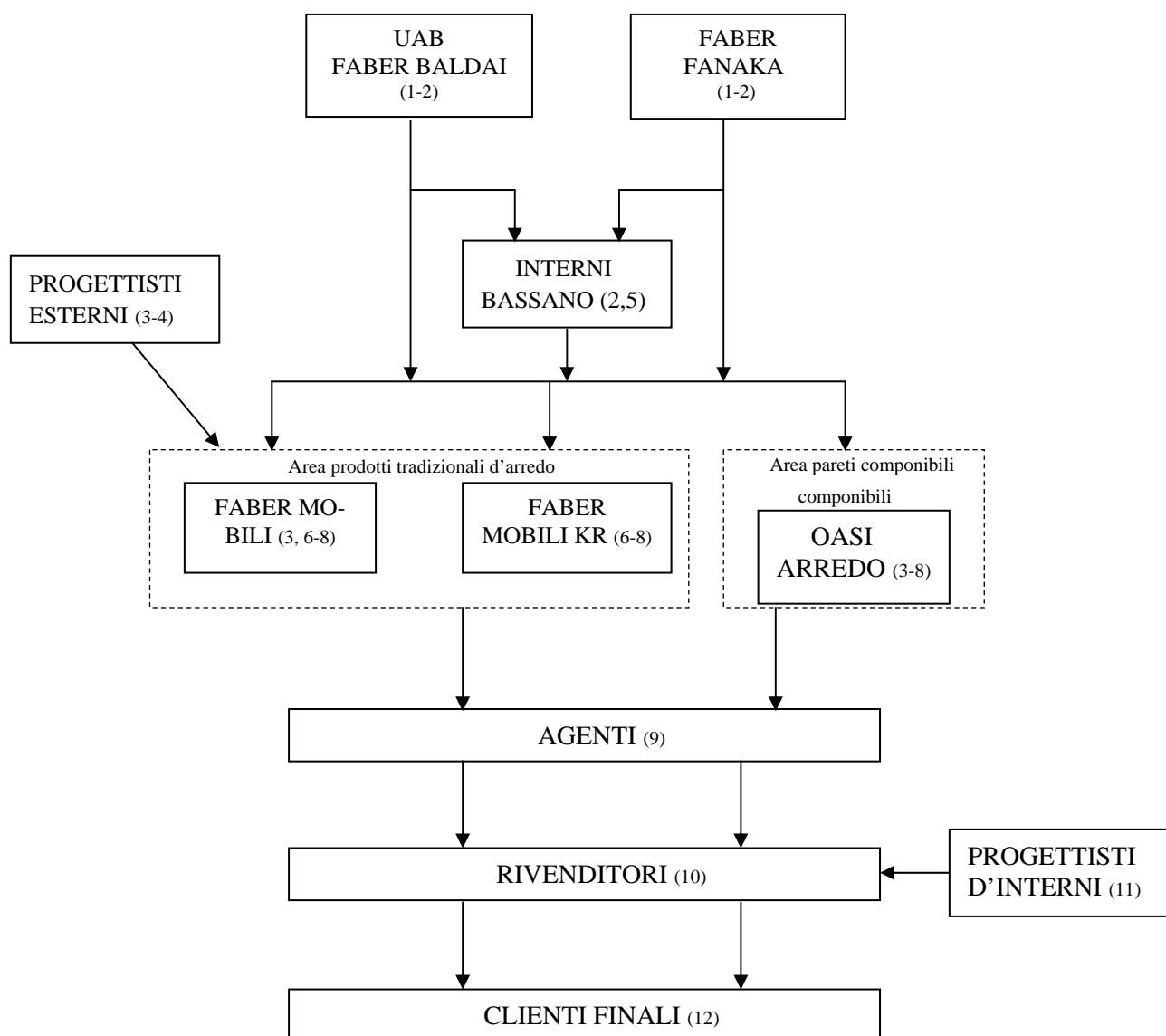


5. + UAB Faber Baldai } → penetrazione del mercato
+ Faber Fanaka }

La rete di attività del Gruppo Faber



La catena del valore del Gruppo Faber



❖ *La corporate governance del Gruppo*

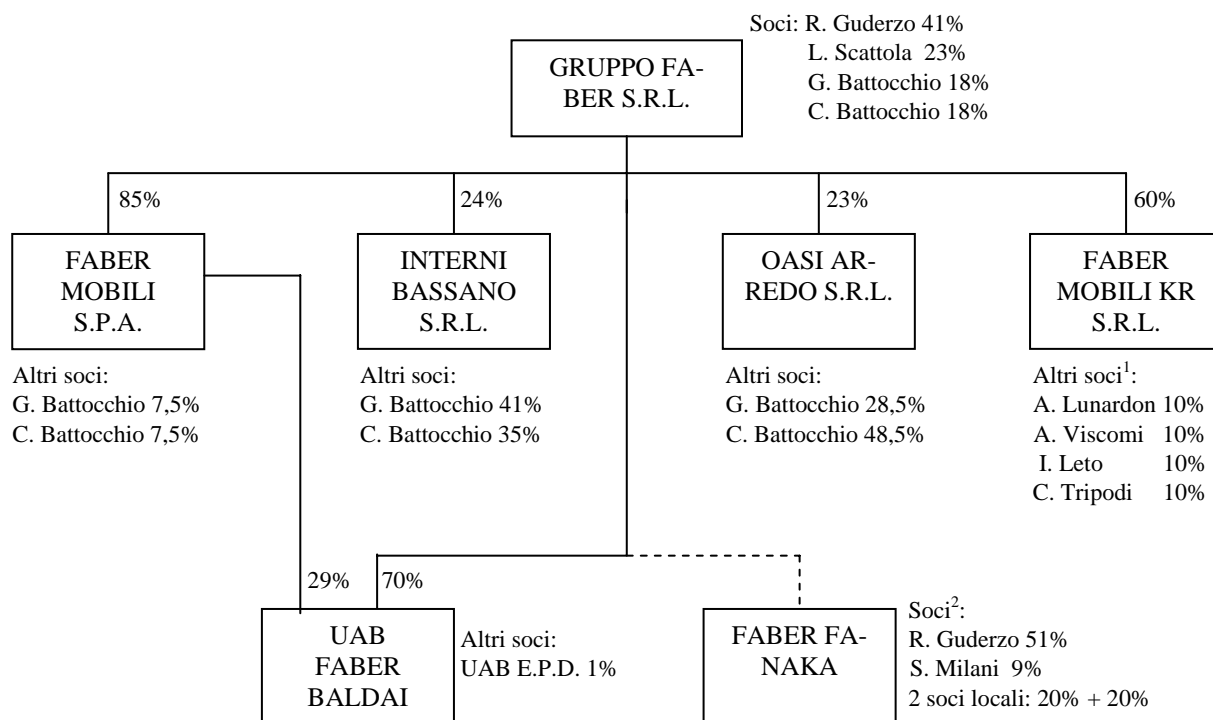
Dalla configurazione originaria ...

- l'entrata nel gruppo direzionale è fondata sulle competenze di cui ciascuno è dotato ...
- ... complementarità delle competenze

... al *riassetto societario*

- ... continuano a valere i principi "originari" ...
- ... ma con l'inserimento di *nuove figure manageriali*
- costituzione di una *holding* finanziaria ("cassaforte" del gruppo; "supervisione" del mercato)
- forte *autonomia* e *responsabilizzazione* delle unità del Gruppo, dotate di una *struttura direzionale propria*, relativamente slegata dalla compagine societaria della *holding* ...
- ... l'obiettivo è di alimentare la formazione di una *imprenditorialità distinta sui vari anelli della catena del valore* ... tuttavia ...
- ...ciascuna unità deve interpretare i propri problemi in una *prospettiva che va oltre i propri confini*, così da sfruttare appieno le sinergie del *network*

La struttura del Gruppo Faber



¹ Gli altri soci di Faber Mobili KR s.r.l. sono il Direttore amministrativo di Faber Mobili s.p.a., da molti anni braccio destro della proprietà, e tre degli assunti di Crotone trasferiti in Calabria per governare l'impresa.

² Per superare i problemi legati alla "messa in fase" dell'impresa del Madagascar rispetto alle esigenze amministrative del Gruppo italiano, si è preferito evitare l'immediato controllo da parte della holding. Non appena Faber Fana-ka sarà in grado di rispettare gli standard amministrativi di Gruppo, la partecipazione di Guderzo sarà trasferita alla holding. Per quanto riguarda gli altri soci, S. Milani è esterno rispetto alla compagine societaria originaria e i due malgasci sono i responsabili locali dell'impresa.

❖ Elementi di riflessione

⇒ *Processo di formazione del gruppo*

⇒ *Cause di formazione del gruppo*

⇒ *Conformazione gestionale del gruppo*

⇒ *Idea generale di equilibrio di gruppo*

⇒ *Condizioni di asimmetrie interne*

⇒ *Concezione di gruppo interiorizzata e resa operante dal soggetto economico*

Il Gruppo Faber Mobili: la network company

Indice

1. IL PERCORSO EVOLUTIVO	
1.1 La nascita e lo sviluppo dell'idea imprenditoriale	p. 2
1.2 Il lancio delle collezioni	p. 3
1.3 Il "nodo" della lucidatura	p. 4
1.4 L'allargamento della linea: le pareti componibili	p. 5
1.5 Il "Progetto Crotone"	p. 5
2. DALLA <i>MISSION</i> ALLE STRATEGIE COMPETITIVE	
2.1 Innovazione e qualità nella <i>mission</i> del Gruppo Faber	p. 6
2.2 Le strategie competitive	p. 7
3. LA <i>NETWORK COMPANY</i>	
3.1 L'ossessione dello sviluppo	p. 8
3.2 Le scelte di localizzazione e di integrazione	p. 9
3.3 La struttura di <i>corporate governance</i>	p.10
4. ELEMENTI PER LA DISCUSSIONE	
4.1 La catena del valore di gruppo	p.11

1. IL PERCORSO EVOLUTIVO

1.1. *La nascita e lo sviluppo dell'idea imprenditoriale*

Faber è un nome attualmente piuttosto conosciuto nel mercato dei mobili d'arte.

I mobili d'arte, o in "stile", sono prodotti di elevata qualità realizzati da abili artigiani, curati nei minimi particolari impiegando materiali e tecniche produttive di epoche passate. Ingredienti indispensabili per questa attività sono l'elevata preparazione tecnica, spiccate capacità progettuali e un'adeguata ricerca storica. Il Gruppo Faber (GF nel seguito) combina questi attributi in una originale "formula organizzativa".

La storia del GF inizia nel 1981: Renzo Guderzo e i fratelli Egidio e Giuseppe Battocchio decidono di "mettersi in proprio" e costituiscono la "Interni Bassano s.n.c." (IB nel prosieguo). Giuseppe Battocchio è un esperto falegname. Il fratello Egidio è un grande conoscitore degli stili artistici, dei materiali di costruzione, degli elementi decorativi, ed è dotato di elevate capacità nella progettazione dei nuovi modelli. Guderzo, da sempre impegnato in area vendite, gode di ottimi rapporti con gli agenti e i clienti ed incarna l'anima imprenditoriale dell'azienda.

IB comincia ad operare come un semplice laboratorio artigianale nel quale i tre soci lavorano, senza alcun collaboratore, realizzando volumi di attività non dissimili da quelli dei numerosi artigiani del mobile situati nell'area bassanese. La comunicazione è assolutamente informale e le decisioni strategiche e operative sono prese di comune accordo. "*Il lancio di ogni nuovo modello – sintetizza Guderzo – è frutto della capacità di Egidio di realizzare progetti in grado di fare sintesi sia delle richieste dei clienti, che io cerco di filtrare tramite il contatto con gli agenti, sia delle esigenze della produzione, di cui è portatore il fratello Giuseppe*".

All'epoca, l'offerta di IB non si discosta da quella degli altri produttori: la gamma di modelli proposti, la lucidatura e le finiture, il marchio, non differenziano i mobili di IB da quelli dei rivali. La scarsa riconoscibilità del prodotto finisce per posizionare IB nella fascia medio-bassa di mercato, quella più affollata, dove la competizione ha luogo in prevalenza sul terreno dei prezzi.

Ma i soci sono ben consapevoli che nel segmento del mobile d'arte la ricerca di differenziazione non si gioca sul campo della costruzione del semilavorato (la carcassa del mobile), che lascia ai produttori ridotti margini di personalizzazione e che risulta relativamente indifferenziata. La differenziazione rispetto ai concorrenti, precisa Guderzo, si fonda "*sulla qualità e originalità delle finiture, in particolare della lucidatura, che sola consente l'offerta di un mobile veramente unico e riconoscibile dai clienti. Ma fino al 1984 – ricorda Guderzo – IB delegava ad imprese terze specializzate la fase della lucidatura, così come facevano la maggior parte dei produttori bassanesi*".

La lucidatura, realizzata a mano con apposite miscele di terre rare e cera d'api, è l'ultimo stadio del processo tecnico-produttivo e si snoda lungo tredici fasi successive, alcune delle quali ripetute più volte (v. tab. 1). Consente di anticare il mobile dandogli quella lucentezza e brillantezza che lo rendono conforme allo stile di una certa epoca e per questo riconoscibile e pregiato. A seconda della miscela di volta in volta composta, e dell'abilità del lucidatore che con spugna e pennello "accompagna" il mobile, si danno ad esso le più diverse tonalità.

Per perseguire la propria idea di differenziazione, i tre soci decidono di acquisire specifiche competenze nel campo della lucidatura. Contattano così Luciano Scattola, che conoscono da tempo. Lo Scattola ha appreso le arti della lucidatura alla "scuola" Bussandri¹ ed è la "*persona giusta – sentenza Guderzo – uno dei pochi "artisti" rimasti in questo campo, in grado di realizzare la "lucidatura bassanese" dei nostri mobili in modo del tutto personalizzato*".

Convinto lo Scattola della bontà del progetto imprenditoriale e coinvolto anche il terzo fratello Battocchio, Carlo, viene costituita nel 1984 la Faber Mobili s.r.l. (FM nel seguito), con attribuzione paritaria delle quote ai cinque soci: Renzo Guderzo, i tre fratelli Battocchio e Luciano Scattola.

¹ Bussandri può considerarsi l'impresa capostipite del distretto ebanistico bassanese.

Tab. 1 – Il ciclo di lucidatura del mobile

<i>Fasi del processo produttivo</i>	<i>Fasi del processo produttivo</i>
1. Sbiancatura	8. Carteggiatura
2. Carteggiatura	9. Accompagnatura
3. Prima verniciatura	10. Carteggiatura
4. Prima «mano» di nitrocellulosica	11. Seconda verniciatura
5. Asciugatura	12. Seconda «mano» di nitrocellulosica
6. Carteggiatura	13. Asciugatura
7. Applicazione morchia	

Secondo gli accordi, lo Scattola continua ad operare nella propria bottega artigiana, anche se con il vincolo di “lucidare” esclusivamente per FM. IB, sotto la direzione di Giuseppe e Carlo Battocchio, diviene il laboratorio di falegnameria del Gruppo, che si propone sul mercato anche con proprie linee di prodotti ispirate all’arte povera. In FM si concentrano invece le fasi di analisi del mercato, di studio e progettazione dei nuovi modelli, di finitura e lucidatura del mobile, di imballaggio e spedizione della merce. Il mobile grezzo, cioè prima della lucidatura e finitura, viene acquistato da IB oppure da imprese terze. FM, seguita direttamente da Egidio Battocchio e Renzo Guderzo, viene situata in un fabbricato a fianco di quello di Scattola, per ridurre i costi di trasporto ed agevolare i flussi di materiali da uno stabile all’altro.

1.2 Il lancio delle collezioni

Dal lavoro di squadra tra i soci, ciascuno con le proprie specifiche competenze, nasce una profonda revisione della gamma produttiva. “*All’epoca potevamo lanciare le prime vere e proprie collezioni*”, osserva Guderzo. Le collezioni sono linee di prodotti costituite da un insieme di pezzi (letti, comò, comodini, scrittoi, armadi, sedie, tavoli, credenze, vetrine, e così via) ispirati a una medesima idea stilistica, ossia a una comune epoca storica e caratterizzati dalla presenza di particolari comuni, come le finiture, la lucidatura, gli intarsi.

Guderzo ed Egidio Battocchio si occupano della ideazione delle collezioni, cioè della progettazione delle linee di mobili. Il confronto con gli altri due fratelli Battocchio consente di verificare la fattibilità operativa del progetto, di costruire il prototipo e di studiarne le tecniche di produzione più efficienti. In seguito al confronto, alcuni progetti possono venire immediatamente abbandonati, perché troppo costosi o difficilmente realizzabili, altri migliorati recependo i suggerimenti dei falegnami. La lucidatura dello Scattola, infine, consente di dare al prodotto la lucentezza tipica dello stile prescelto garantendo un risultato finale di elevata qualità, sostanzialmente eguale per tutti i prodotti di ciascuna collezione.

In successione, FM lancia sul mercato le collezioni *Palladio*, *Tiziano*, *Versailles*, ciascuna delle quali composta da un insieme di pezzi fondati su di un medesimo filone stilistico (il Rinascimento, il Barocco, l’epoca di Luigi XV), con una fedeltà riproduttiva realizzata rispettando i legni, gli spessori, i decori, le finiture. Il volume d’affari, dai 300 milioni del 1985 raggiunge i 2 miliardi nel 1989 per arrivare a 2.800 milioni nel 1990. Per ampliare e migliorare la produzione vengono acquisiti nuovi macchinari in grado di garantire una maggiore produttività. Vengono assunti falegnami e magazzinieri e allacciati stretti rapporti con alcune agenzie plurimandatarie cui è affidata la distribuzione del prodotto.

Al contempo, anche IB lancia proprie collezioni – come *Rivoli* e *Primula* – ispirate all’idea dell’arte povera. Il *team* che presidia l’ideazione-realizzazione-lancio di ogni nuova linea è il medesimo che segue lo stesso processo in FM. Sia per effetto della crescita di FM, di cui IB è sub-fornitrice, sia per il successo delle proprie collezioni, il fatturato di IB passa dai 500 milioni del 1986 ai 1.100 milioni del 1990.

La crescita di FM e di IB non si accompagna a un adeguamento della struttura direzionale, ma al solo ampliamento della linea operativa: nel 1990, FM è dotata di 7 occupati, IB di 6. I cinque soci sono in grado

di ben governare il grado di complessità sino a quel momento raggiunto dall'impresa, dirigendo l'accresciuta gerarchia e delegando a Guderzo la cura dei rapporti con l'esterno.

1.3 Il "nodo" della lucidatura

Lo sviluppo così rapido è tuttavia causa di alcuni problemi di ordine tecnico-produttivo, riconducibili all'incapacità sia della struttura di IB sia del laboratorio di Scattola di assicurare, rispettivamente, la produzione di semilavorati e la lucidatura dei pezzi finiti in *quantità* adeguate alle richieste di FM. Così, per la fabbricazione della carcassa del mobile FM comincia ad avvalersi di selezionati operatori esterni. Ciò consente di superare rapidamente i limiti produttivi di IB. Ma il vero "collo di bottiglia" è la lucidatura. *"All'epoca – sottolinea lo Scattola – accadeva di frequente che all'arrivo dei camion per la spedizione, i prodotti da consegnare dovevano ancora asciugare."*

La lucidatura è un processo che si svolge in larga parte in modo manuale. Una volta che il mobile è stato sbiancato, sta nell'abilità del lucidatore, in particolare nella fase cd. dell'"accompagnatura", decidere dove fermarsi mentre passa la spugna imbevuta, stabilire in quali punti dare maggiore brillantezza od opacità al mobile, creare gli effetti chiaroscurali. Le persone dedite a questa lavorazione non riescono a sostenere l'accresciuto volume d'attività, mentre lo stabile che contiene la "bottega" di Scattola non è ulteriormente ampliabile. Conseguentemente, i tempi di consegna raggiungono anche i 120 giorni dall'ordine. Ma i clienti, in presenza di tempi di consegna superiori a 60-70 giorni, finiscono per preferire altri fornitori: consegnare oltre tale termine significa quindi perdere ordini. Perciò, diviene necessario trovare una rapida soluzione al problema.

L'assunzione di nuovo personale da inserire nel Reparto lucidatura consentirebbe di elevare la capacità produttiva. Ma non è così facile: *"le imprese che dispongono di lucidatori esperti – osserva Guderzo – sono ben attente a non lasciarsi sfuggire. D'altro canto, dato il tipo e la natura dell'attività svolta, è piuttosto difficile reclutare giovani apprendisti disposti ad imparare il mestiere. L'unica manovalanza disponibile è composta da extracomunitari, ma le difficoltà linguistiche rendono estremamente arduo il trasferimento di un "saper fare" di natura personale."* Anche l'organizzazione prevalentemente artigianale del lavoro non aiuta a ridurre il *time to market*.

Lo spazio offerto dalla fabbrica non consente inoltre lo svolgimento in modo sequenziale delle diverse fasi manuali di lavorazione. E' così necessario "riprendere in mano" il medesimo pezzo più volte, caricandolo o scaricandolo dal deposito ad ogni fase successiva. I pezzi in corso di lavorazione sono "parcheggiati" talvolta presso il magazzino semilavorati, talaltra presso il laboratorio di Scattola, in altri casi presso IB, con una gestione del tutto inefficiente della logistica interna e conseguenti sprechi di tempo. Per queste ragioni, l'impresa prova a seguire vie alternative.

Inizialmente, tenta la strada dell'*outsourcing*, identificando alcuni lucidatori "esterni". Ma i clienti riconoscono da subito la differente tonalità delle lucidature fatte dai terzi rispetto a quelle realizzate internamente. In effetti, *"il mantenimento di standard adeguati imporrebbe un rapporto molto stretto con il lucidatore – segnala Guderzo – affinché si renda conto degli effetti ricercati e garantisca una omogeneità di trattamento all'intera collezione. Sarebbe poi necessario un controllo continuo della qualità dei prodotti lucidati"*. I lucidatori per conto terzi, invece, dato il loro numero esiguo e l'elevata domanda che sono chiamati a soddisfare, detengono un forte potere contrattuale nei confronti dei clienti. E' così difficile imporre loro il rispetto di certi *standard* di lucidatura. Ciò potrebbe avvenire solo con lucidatori fortemente integrati, nei quali FM possa investire coinvolgendoli nella progettazione del mobile e stipulando contratti di esclusiva.

Alla luce di questa situazione, spiega Guderzo, *"non avevamo altra scelta. L'unica soluzione era di acquisire un'impresa specializzata, delegando ad essa compiti di lucidatura per le imprese del gruppo"*. Decisa l'acquisizione, la scelta ricade su Oasi Arredo s.r.l. (OA nel seguito), piccolo laboratorio artigianale su cui FM punta ad investire per la formazione, mediante affiancamento allo Scattola, di abili lucidatori. L'acquisto viene finanziato totalmente con risorse proprie dei soci, senza influire sulla struttura finanziaria di FM.

1.4 L'allargamento della linea: le pareti componibili

L'acquisizione di OA consente di risolvere il problema della lucidatura solo in via temporanea. Intorno al 1990, infatti, Guderzo intuisce che il mercato del mobile in stile sta vivendo alcuni importanti cambiamenti. In particolare, spiega Guderzo, *“un'impresa del settore, L'Origine S.p.a., aveva lanciato intorno alla fine degli anni '80 l'idea del mobile componibile nel segmento classico. Fino a quel momento, la logica della componibilità era completamente estranea alla produzione di mobili d'arte, i quali, nella loro originalità, sono appunto pezzi unici, non componibili. Ero convinto dei buoni margini di sviluppo dei mobili componibili. Per questo ho cercato di convincere i miei soci a iniziare questa nuova produzione”*.

Nel 1991, dopo il consueto processo di ideazione-progettazione-realizzazione del prototipo che accompagna il lancio di ogni nuovo pezzo, FM dà avvio a questa nuova linea produttiva. Inizia così la fabbricazione di “pareti componibili” in stile da inserire in ambientazioni moderne.

Ben presto, tuttavia, la produzione di pareti componibili si rivela assolutamente ingestibile per FM. La realizzazione di questi prodotti richiede infatti specifiche capacità progettuali, la gestione di una gamma di fornitori diversi dai precedenti, una struttura produttiva con spazi ampi per la fabbricazione e il collaudo di ciascun pezzo. Anche il rapporto con il rivenditore assume connotati del tutto nuovi: la realizzazione di ciascuna parete avviene “su misura”, sulla base delle specifiche che il rivenditore, secondo le esigenze del cliente, invia al produttore. Ricevuta la richiesta dal rivenditore, i progettisti di FM predispongono il disegno esecutivo insieme al preventivo di spesa. Se il cliente lo accetta, viene eseguito l'ordine; ma se il cliente apporta modifiche sostanziali alla proposta ricevuta, si impongono un nuovo disegno e preventivo di spesa da reinviare al cliente per l'approvazione.

“Era divenuto impossibile – spiega Guderzo – associare la nostra produzione tradizionale con quella di pareti componibili. Per queste ragioni, abbiamo dislocato la fabbricazione della nuova linea presso OA”. A quest'ultima è data ampia delega decisionale e piena autonomia patrimoniale. Tutte le fasi di produzione, compresa la lucidatura, sono ad essa delegate.²

L'uniformità con le politiche di gruppo è garantita dalla presenza di organi di governo comuni. OA è infatti diretta da Egidio Battocchio e Renzo Guderzo. In seguito al successo delle pareti componibili, OA vive una fase di rapida crescita, con un volume d'affari che passa, in cinque anni, da 300 milioni a 2 miliardi.

1.5 Il “Progetto Crotona”

Il trasferimento ad OA della produzione di pareti componibili ripropone il problema della lucidatura, a causa dei cui ritardi i tempi di consegna di FM sono ancora troppo lunghi. Per affrontare il problema alla radice viene dato avvio, in collaborazione con la Fondazione di Etica ed Economia di Bassano del Grappa, al cd. “Progetto Crotona”. Esso prevede l'attivazione di un'iniziativa imprenditoriale a Crotona. A tal fine, FM si propone di assumere alcuni addetti provenienti dall'area crotonese che, una volta formati, sono destinati a prestare la loro opera nella costituenda impresa di Crotona cui FM trasferirà la produzione destinata al Sud Italia. L'obiettivo è di liberare in FM una capacità produttiva pari a circa il 40% del fatturato, corrispondente alla quota di vendite realizzata nel meridione.

Nel corso del 1996 vengono assunte 12 persone di Crotona. Tre sono trasferite ad OA, le altre rimangono in FB. Di queste ultime, 6 sono immediatamente impegnate nel processo di lucidatura sotto la direzione di Scattola, così raddoppiando il personale impegnato in questa attività.

Il ragioniere Lunardon, responsabile amministrativo di FM, dopo aver analizzato i dati della produzione riconosce come *“dopo circa sei mesi dall'inserimento dei nuovi addetti, FM è ritornata a consegnare entro i termini accettabili di 60 giorni dall'ordine.”*

² Nelle pareti componibili la superficie “visibile” è molto ridotta. Per conseguenza, la lucidatura non riveste quel ruolo essenziale che assume invece in altri prodotti d'arredo.

L'iniziativa crotonese è avviata nel corso del '99 sotto il nome di "Faber Mobili KR s.r.l." (FK nel seguito), con l'impiego del personale di Crotona assunto nel 1996. I soci concordano sul fatto che l'impresa, una volta costituita, dovrà "muoversi con le proprie gambe", diventando un soggetto attivo del gruppo e non una mera filiale di FM. Dopo un primo periodo in cui dovrà servire il mercato meridionale, FK potrà anche tentare l'estensione in nuove aree e lo sviluppo di proprie capacità progettuali. Dopo la costituzione di FK, FM può dedicare le risorse liberate allo sviluppo di nuovi contatti commerciali nei mercati esteri.

2. DALLA MISSION ALLE STRATEGIE COMPETITIVE

2.1 Innovazione e qualità nella mission del Gruppo Faber

Le collezioni lanciate da Faber alla fine degli anni '80 subiscono, all'inizio della decade successiva, una fase di stagnazione. Nel corso del 1993 il fatturato passa addirittura da 3.200 a 2.300 milioni, segnando una riduzione di quasi il 30%, mentre nell'anno successivo le vendite si attestano a 2.700 milioni. Le imprese rivali e i piccoli produttori locali sono infatti in grado, dopo un paio d'anni dal lancio, di imitare i modelli di maggior successo offrendo prodotti per molti aspetti simili a quelli di FM, ma a prezzi alquanto inferiori.

Come osserva Guderzo, "*a differenza del campo del mobile moderno, in cui la ricerca di nuove forme e di nuove funzionalità qualifica l'azione strategica delle imprese, la produzione di mobili classici si caratterizza per la fedele ricostruzione di pezzi in stile in grado di incontrare i favori del mercato. Ma una volta identificato lo stile passato più confacente ai gusti attuali, sono numerosi gli operatori in grado di proporre pezzi di buona qualità stilistica.*" L'idea innovativa che ispira ciascuna collezione ha dunque un ciclo di vita relativamente breve, poiché le collezioni di maggior successo prestano il fianco all'imitazione da parte dei concorrenti, che talvolta, aggiunge Guderzo, "*contrassegnano addirittura le loro collezioni con lo stesso nome impiegato dalle imprese rivali che per prime hanno lanciato quella linea*".

FM, inoltre, nonostante abbia conseguito una certa notorietà, non gode ancora della fama dei produttori leader (come Bussandri, Grande Arredo, Marchetti, Medea, Molon ed altri), che sono da molti anni sul mercato e che possono quindi contrastare l'imitazione dei concorrenti facendo leva sulla riconoscibilità del loro marchio. "*Noi – continua Guderzo – eravamo ancora un'impresa artigiana relativamente giovane, anche se di crescente successo*".

La stagnazione delle vendite suscita un immediato e complessivo ripensamento della *mission* aziendale. Il dilemma che si pone è se proseguire lungo la strada intrapresa della qualità, della ricerca storica, del lancio periodico di nuove collezioni per "distanziare gli inseguitori", oppure di mutare radicalmente l'offerta entrando nel segmento basso di mercato sfruttando l'immagine acquisita di impresa di qualità. "*Eravamo tentati dalla seconda alternativa. Ci avrebbe permesso – sottolinea Guderzo – di dismettere i panni dell'impresa lepre, obbligata a rinnovare periodicamente il catalogo lanciando nuove collezioni. Tuttavia, sentivamo dentro di noi di dover proseguire lungo la rotta tracciata. Non volevamo abbandonare le abilità accumulate negli anni nel lancio di nuove collezioni*". Per questo, la scelta che viene compiuta è di proseguire nella produzione di mobili in stile di elevata qualità.

La scelta non è certo il risultato di elaborazioni formalizzate frutto di minuziose analisi delle possibili opzioni strategiche. Come sempre i soci maturano l'idea nel loro interagire quotidiano, raggiungendo uniformità di opinioni sia su quelle che sono le competenze critiche accumulate sia sulla *mission* di come l'impresa possa fondare su tali competenze la propria superiorità competitiva e reddituale.

FM ha maturato abilità nell'intuire i nuovi *trend* di mercato, nell'abbinare le nuove tendenze agli stili passati, nello sviluppare nuovi modelli e collezioni, nella realizzazione di prodotti di elevata qualità. Uscire dalla nicchia di mercato del mobile d'arte per entrare nello spazio più ampio e affollato del mobile moderno richiede invece competenze (dalla progettazione alla fabbricazione dei prodotti sino ai rapporti con il mercato) diverse da quelle accumulate nel tempo. Su queste basi, i soci maturano il nitido disegno di ciò che l'impresa vuole fare e diventare: seguire con decisione le vie della qualità e dell'innovazione nel segmento del mobile classico per acquisire una posizione riconosciuta di *leadership*.

2.2 Le strategie competitive

La forza della *mission* incarnata dai soci funge da guida per tutto il personale. Tramite la loro attività quotidiana in azienda essi trasmettono il disegno strategico ai diversi livelli aziendali, consentendo al Gruppo, nelle sue varie articolazioni, di procedere in modo compatto sulla rotta tracciata.

“*Sapevamo peraltro – osserva ancora Guderzo – che per un’impresa come FM perseguire quel disegno significava uscire dai limiti angusti del laboratorio artigianale per proporsi sul mercato come una realtà di primo piano. Dovevamo assumere il ruolo di impresa trainante e innovativa, sviluppando capacità nello studio delle nuove tendenze, lanciando periodicamente nuove collezioni e sostenendo la crescita mediante investimenti in attività di marketing*”. Così, in FM inizia l’ideazione e il lancio di nuove collezioni con frequenza biennale. Questo comporta uno sforzo continuo di tutta la struttura nella ideazione dei prodotti, nella progettazione dei modelli, nella realizzazione dei prototipi, nella fabbricazione dei nuovi pezzi, nella gestione dei rapporti con fornitori e clienti.

Le abilità di FM risiedono sia nell’ideare prodotti che riproducono fedelmente lo stile di riferimento sia nell’inserire in essi elementi di personalizzazione facilmente riconoscibili dal mercato, come il tipo di intarsio e di lucidatura. E’ tramite questa ricerca, ossia nel gusto del particolare che contrassegna ciascuna collezione, che FM mira a distinguersi dai rivali. “*Per questo – sottolinea Guderzo – abbiamo contrassegnato i pezzi della collezione Versailles, ispirati al periodo Direttorio francese, con una stella posta agli angoli di ciascun pezzo. Ciò “ricorda” ai clienti che la linea Versailles di FM è tale perché, oltre a rispecchiare i caratteri stilistici tipici dell’epoca, presenta anche alcuni peculiari contrassegni*”. Per le stesse ragioni, la collezione *Canaletto* è identificabile per la lucidatura molto chiara e per il gioco geometrico di intarsi. Similmente, la collezione *Jacopo* di IB viene caratterizzata dalla tipologia di pendaglio intarsiato posto sulle fasce del mobile.

Per sostenere la formazione di un’immagine forte presso la clientela, l’impresa si affida a un’agenzia pubblicitaria di Milano. Si dà avvio a sistematiche campagne pubblicitarie su riviste specializzate (Arredocasa, AD, Casaviva, Idea Casa, e così via). Viene completamente ridefinito il modo di fare il catalogo, con fotografie ambientate e didascalie curate nei minimi particolari. Un altro passo in questa direzione è l’inizio della partecipazione a fiere ed esposizioni internazionali. L’apertura al mercato passa infatti attraverso la possibilità di esporre la propria produzione nei momenti di incontro tra i produttori e i rivenditori. Ciò permette non solo di confrontarsi con i rivali, esaminandone le nuove proposte, ma soprattutto di ottenere segnali immediati sulle potenzialità dei propri prodotti. I grossisti e i rivenditori hanno infatti il polso del mercato. Dunque, il numero di ordini raccolti in fiera è sintomo del probabile successo venturo di un certo pezzo o di una data collezione.

Lungo questa strada viene ideata nel ’94 la collezione *Medicea*, ispirata al periodo rinascimentale fiorentino, che segna un vero e proprio “salto” nella storia dell’impresa. La collezione, che ripropone legni pregiati ricchi di intarsi, di effetti chiaroscurali, di decorazioni in basso rilievo e che si caratterizza per la presenza in tutti i pezzi di un “rosone” di dimensioni e collocazioni diverse che distingue il prodotto Faber da quello dei rivali, vive un *boom* del tutto sorprendente. Le vendite di FM aumentano del 67% nel 1995, raggiungendo i 4,5 miliardi.

Un’analoga ricerca stilistica e dei particolari insieme a mirati investimenti pubblicitari accompagna le collezioni lanciate da IB e da OA. In epoca di collezione “*Medicea*” è frequente trovare nel catalogo di OA prodotti componibili ispirati al rinascimento fiorentino che ripropongono il rosone che contrassegna la medesima collezione di FM. La presenza di elementi che accomunano i pezzi delle due produzioni, i mobili d’arredo e le pareti componibili, dà unitarietà al sistema di offerta di FM, favorendone la riconoscibilità da parte dei clienti.

L’uscita dai confini commerciali locali non sarebbe comunque potuta avvenire se non si fosse identificata un’adeguata struttura distributiva. “*Per noi – ricorda Lunardon – costituire una rete commerciale di proprietà avrebbe richiesto investimenti insopportabili. Da qui la necessità di selezionare una struttura di distributori autonomi, in grado di promuovere il nostro prodotto fuori dai confini locali. Abbiamo così iniziato la selezione di una rete di agenzie plurimandatari incaricate della vendita anche del nostro prodotto presso i rivenditori di aree geografiche circoscritte*.” Attualmente, l’impresa si avvale di 21 agenzie plurimandatari

in Italia, cui spetta una provvigione dell'8% sul venduto. Anche le vendite nei Paesi esteri, che contribuiscono per circa il 15% del fatturato (il 2% in U.E., il resto in Paesi extra U.E., soprattutto negli Stati Uniti), ma che presentano spazi di crescita notevoli, sono conseguite affidandosi ad agenti o importatori che curano la collocazione dei prodotti presso i rivenditori dell'area presidiata.

Per evitare il rischio di una "perdita di controllo" sul mercato viene svolta un'approfondita selezione degli agenti, nell'intento di instaurare con loro rapporti duraturi. Guderzo tiene contatti molto intensi con gli agenti. Li visita di frequente per raccogliere informazioni sull'andamento delle vendite, sui pezzi più venduti, per mantenersi aggiornato sulle nuove richieste dei clienti, per intervenire sulle politiche di vendita.

Per affrontare le nuove problematiche commerciali poste dalla crescita dei volumi di attività, Guderzo viene affiancato da un responsabile vendite proveniente dal settore e da un responsabile estero dipendente gerarchicamente dal primo. Il fatturato combinato di Gruppo al termine del 1999, dopo l'avvio di FK, si avvicina ai 15 miliardi.

3. LA NETWORK COMPANY

3.1 *L'ossessione dello sviluppo*

La scelta strategica compiuta richiede al Gruppo un profondo cambiamento circa il modo di fare e di essere impresa. La permanenza nel mercato del mobile classico impone a FM di perseguire ossessivamente la propria idea di innovazione continua della gamma e di lancio di nuove collezioni. Solo in questo modo può riuscire a contrastare gli alterni andamenti del mercato e rispondere alla supremazia delle imprese *leader*.

Nel corso del 2000, le idee della proprietà trovano formalizzazione e possibilità di verifica in un piano di sviluppo redatto da un fidato consulente. Nel piano viene esplicitata la missione aziendale, che recita:

"Il GF vuole diventare:

- azienda di riferimento nel proprio core business di creazione e produzione di mobili in stile, rimarcando e valorizzando la storia ed i contenuti artistici del mobile bassanese, tramandati da padre in figlio attraverso un metodo non codificato ma esperienziale;
- un modello imprenditoriale da esportare in altre parti del mondo;
- leader nella produzione di mobili d'arte altamente esclusivi e di pregio".

Il piano prevede una crescita rilevantissima del volume di attività, da quintuplicare nell'arco di tre anni. L'obiettivo è di conseguire un fatturato complessivo – anche per effetto di crescita esterna – pari a circa 80 miliardi nel 2003.

Per conseguire l'obiettivo, il piano prevede significativi investimenti in marketing per promuovere la notorietà dell'azienda. La valorizzazione dell'immagine prevede, come indica il piano, "lo studio e registrazione di marchi e brevetti ornamentali; il collegamento tra marchio del prodotto, insegna e denominazione aziendale; la forte valorizzazione del prodotto (produzioni esclusive, in serie limitate e numerate, produzioni particolari con impiego di legni esotici e pregiati di origine garantita); la promozione su riviste specializzate, l'utilizzo di mass media locali, nazionali e internazionali; la partecipazione a fiere e mostre di prestigio; l'utilizzo di internet e di altre forme di comunicazione globale". Per realizzare un così rapido sviluppo, il piano anticipa alcune "soluzioni organizzative". Le soluzioni da adottare dovrebbero consentire di rispondere a due ordini di esigenze diverse.

La prima consiste nel coniugare le necessità del processo produttivo, che si svolge ancora in larga parte in forma manuale, con il mantenimento sotto controllo dei tempi di consegna e dei costi di produzione. Le piccole opere di falegnameria, le personalizzazioni del pezzo, la lucidatura, richiedono infatti l'incisivo intervento dell'opera professionale di abili artigiani. La lucidatura del mobile, in particolare, richiede 5-6 giorni di lavoro e si svolge lungo tredici fasi successive durante le quali l'opera umana è assolutamente prevalente. Nel *lead-time* di produzione, questo è il principale "collo di bottiglia", riducibile solo ottimizzando il *layout* di fabbrica e assumendo ulteriore personale.

Questa situazione si riflette anche sulla corretta fissazione del prezzo di vendita. Il mancato rispetto dei tempi *standard* di lavorazione, che può verificarsi di frequente in un processo in larga parte manuale, scardina infatti la bontà dei preventivi elaborati minando la remuneratività dei prezzi stabiliti.

La seconda esigenza da appagare consiste nel combinare il mantenimento di dimensioni aziendali relativamente limitate, necessarie per garantire gli *standard* qualitativi attesi, con le richieste di un mercato crescente. La realizzazione di pezzi di elevata qualità impone, proprio per le peculiarità delle lavorazioni artigianali svolte, rapporti informali e continui sul posto di lavoro tra coloro che presidiano le diverse fasi, cosa che può avvenire solo nell'ambito di dimensioni aziendali contenute.

3.2 Le scelte di localizzazione e di integrazione

L'insieme delle circostanze indicate rivelano l'opportunità di un ripensamento del sistema di *business* del Gruppo, ricercando soluzioni organizzative idonee a garantire il conseguimento e la sostenibilità dello sviluppo previsto.

Nell'ambito delle attività manuali svolte internamente, i margini di intervento per assicurare il rispetto dei tempi di consegna e il controllo dei costi di produzione sono piuttosto ridotti. *“Nella sede in cui operavamo – osserva Scattola – non erano proponibili interventi di questo tipo”*. E aggiunge Guderzo: *“era per noi divenuta improrogabile l'esigenza di una nuova sede confacente con l'immagine che ci stavamo creando e dotata di spazi tali da consentire l'ottimale gestione del flusso di lavoro all'interno della fabbrica”*. FM si trasferisce nella nuova sede nel settembre del 1999. La nuova sede è dotata immediatamente di nuovi impianti e macchinari, mentre i vecchi sono reimpiegati nell'impresa di Crotone.

Nella nuova fabbrica viene adottato un flusso di produzione sequenziale, con il passaggio del materiale attraverso 6 reparti: 1) il magazzino semilavorati grezzi; 2) il reparto falegnameria, che controlla il semilavorato grezzo e antica la carcassa mediante il “rovinio” del pezzo e l'applicazione del “finto tarlo”; 3) il reparto lucidatura, articolato in 10 cabine poste in linea a ferro di cavallo; 4) il reparto finitura, che cura l'eliminazione delle imperfezioni della vernice e applica il velo di gommalacca; 5) il reparto montaggio, in cui vengono montati i vetri e la ferramenta e viene tappezzata la schiena del mobile; 6) il magazzino prodotti finiti, nel quale i mobili vengono imballati e spediti.

L'ottimizzazione dei tempi di lavoro interni non è comunque sufficiente a soddisfare le esigenze dell'impresa. *“Per dare fluidità al processo complessivo – spiega Guderzo – avevamo bisogno di ricevere il semilavorato secondo i tempi richiesti. Il pezzo ricevuto doveva inoltre rispettare le specifiche inviate al fornitore, per ridurre i tempi dedicati ad eliminare le imperfezioni della carcassa. Avevamo inoltre l'esigenza di mantenere sotto controllo i costi di acquisto allo scopo di non sforare nei preventivi di spesa stilati”*.

Per razionalizzare i flussi in entrata ottimizzando il governo dei tempi e la qualità dei prodotti, la direzione decide di attuare precise politiche aziendali. In collaborazione con la Fondazione bassanese di Etica e di Economia vengono avviati due progetti imprenditoriali aventi la medesima finalità, il “progetto Lituania” e il “progetto Madagascar”. Prevedono la costituzione di una realtà di impresa in ciascuno dei Paesi indicati, seguendo un *iter* simile a quello che ha condotto all'avvio di FK. Vengono così costituite “UAB Faber Baldai” (UAB nel seguito), con sede in Lituania, e “Faber Fanaka” (FF), con sede in Madagascar.

Le ragioni che muovono a tale scelta consistono nella possibilità di accedere direttamente alla materia prima, “saltando” i passaggi intermedi. Lituania e Madagascar sono infatti Paesi ricchi di legname, dove i prezzi del medesimo e della manodopera sono molto bassi. *“L'obiettivo – come osserva Guderzo – è di delegare a queste nuove imprese le operazioni di taglio del legname fino alla costruzione dei componenti di base del mobile d'arte.”*

Oltre a superare alcuni fornitori attuali, ciò dovrebbe consentire di ottimizzare i flussi fisici intra-gruppo riducendo i tempi di fabbricazione. *“Si pensi – continua Guderzo – che una volta inviato un ordine a un generico fornitore occorrono circa 50 giorni per ottenere il semilavorato, mentre la conclusione del processo in FM e in OA richiede circa 8-10 giorni. L'intervento sul processo di acquisto può quindi influire notevolmente sulla riduzione dei tempi totali di consegna”*.

Il GF decide inoltre di stimolare la fidelizzazione dei fornitori migliori. *“L’instaurazione di legami più solidi con fornitori selezionati – spiega Lunardon – passa attraverso una valutazione non più “personale”, ma oggettiva dei medesimi. La crescita dell’impresa pone l’esigenza di un apprezzamento formalizzato dei fornitori “primari”³ di semilavorato, sulla base di parametri come i tempi di consegna, la qualità del prodotto, la quantità di acquisti effettuati.”* Ai fornitori primari vengono inviate informazioni dettagliate sulle diverse fasi del ciclo di acquisto di FM, così da renderli consapevoli delle persone con cui interagire e del processo in cui sono coinvolti; vengono date regole molto precise per la produzione del grezzo, con riguardo al tipo di legno da impiegare, alla ferramenta da applicare, alle modalità di lavorazione da seguire. Il semilavorato è inoltre sottoposto a controlli qualitativi a campione i cui risultati sono formalizzati in apposite schede. La direzione del Gruppo ritiene che seguendo questa via sia possibile identificare i fornitori migliori, con i quali stabilire relazioni sempre più stabili e durature.

Notevole impulso è dato anche alla ricerca di una maggiore integrazione a valle con la rete di vendita e i clienti finali. A tal fine si punta molto sulla qualità del prodotto, sul rispetto dei tempi di consegna pattuiti, sul controllo della qualità del servizio reso dai rivenditori ai clienti finali. La fidelizzazione dei clienti è ricercata anche agendo sull’assistenza post-vendita: in questa direzione FM ha realizzato un *set* molto curato di elementi da consegnare ai clienti affinché possano svolgere in modo autonomo alcune semplici attività di manutenzione ordinaria del mobile.

3.3 La struttura di corporate governance

Lo sviluppo atteso lungo la rotta tracciata non è esente da implicazioni sul piano della *governance* del Gruppo. Dall’inizio, l’entrata nel gruppo direzionale è fondata sulle competenze di cui ciascuno è dotato, non già sull’appartenenza a un certo nucleo familiare. La compagine sociale si è infatti formata coinvolgendo persone il cui contributo è stato ritenuto, di volta in volta, qualificato in ragione dei fabbisogni manifestati dell’impresa. *“Quando siamo partiti la coalizione dei fondatori – tiene a precisare Guderzo – si è costituita soprattutto in forza della complementarità delle competenze di cui ciascuno era portatore. Anche il successivo allargamento della compagine sociale, come nel caso dell’entrata di Scattola, è stata giustificata dall’esigenza di coinvolgere nel progetto un soggetto in grado di apportare un contributo ritenuto essenziale”.*

I criteri di appartenenza alla compagine sociale si riflettono sulla progettazione dell’assetto di *governance* con il quale affrontare lo sviluppo venturo. L’idea di fondo della direzione è di porre le condizioni oggi per consentire l’entrata di nuove figure manageriali in grado di condurre le diverse imprese del Gruppo verso gli obiettivi prestabiliti. L’apertura ai mercati nazionali e internazionali, la gestione delle funzioni di *marketing*, il presidio dei flussi di materiali all’interno del gruppo, lo studio delle tendenze di mercato, la progettazione di nuovi modelli, il governo della dimensione economico-finanziaria di Gruppo richiedono infatti competenze nuove di cui l’impresa dovrà di volta in volta dotarsi.

Per supportare il processo di managerializzazione, i soci decidono di procedere a una ristrutturazione societaria, sollecitati anche dalla prematura scomparsa di Egidio Battocchio, avvenuta nel febbraio del 1999.

L’obiettivo del riassetto societario è di scindere la proprietà del Gruppo dalla gestione delle singole imprese che vi fanno parte. A tale scopo viene costituita una società finanziaria (la cui proprietà è ripartita tra i soci), che detiene partecipazioni dominanti nelle controllate. Ciascun socio, poi, presta la propria opera in una o più delle società operative del gruppo.

“In questo modo – osserva deciso Guderzo – vengono poste le condizioni per svincolare la vita dell’impresa dalle vicende personali dei soci. La “cassaforte” di Gruppo consentirà ai soci di mantenere la proprietà. Sarà poi possibile, a seconda delle necessità, attribuire il governo delle società operative alle persone di volta in volta più preparate, coinvolgendole direttamente nella compagine sociale dell’impresa in cui prestano la loro opera”. L’obiettivo della *holding*, aggiunge inoltre, *“è di guardarsi attorno nel mercato*

³ E’ considerato primario un fornitore con il quale si instaura un rapporto commerciale stabile e continuativo.

per cercare eventuali opportunità di acquisizione. Vorremo acquisire qualche marchio storico nel campo del mobile in stile, a cui trasferire i nostri metodi di lavoro”.

In seguito alla ristrutturazione, viene inoltre deciso che IB non produca più collezioni in nome proprio. La direzione preferisce concentrare le proprie risorse sulle produzioni per le quali è conosciuta e sulle quali punta per alimentare la propria crescita, quelle di FM e OA. In realtà, le collezioni di IB soffrivano già da qualche anno della competizione con i prodotti di FM e OA, subendo gli effetti della “cannibalizzazione” lungo la rete di vendita. Per effetto della scelta compiuta, IB diviene un laboratorio artigianale di falegnameria che opera a servizio del Gruppo, in cui si annidano competenze tecniche nella realizzazione di prototipi e nell’industrializzazione di nuovi prodotti.

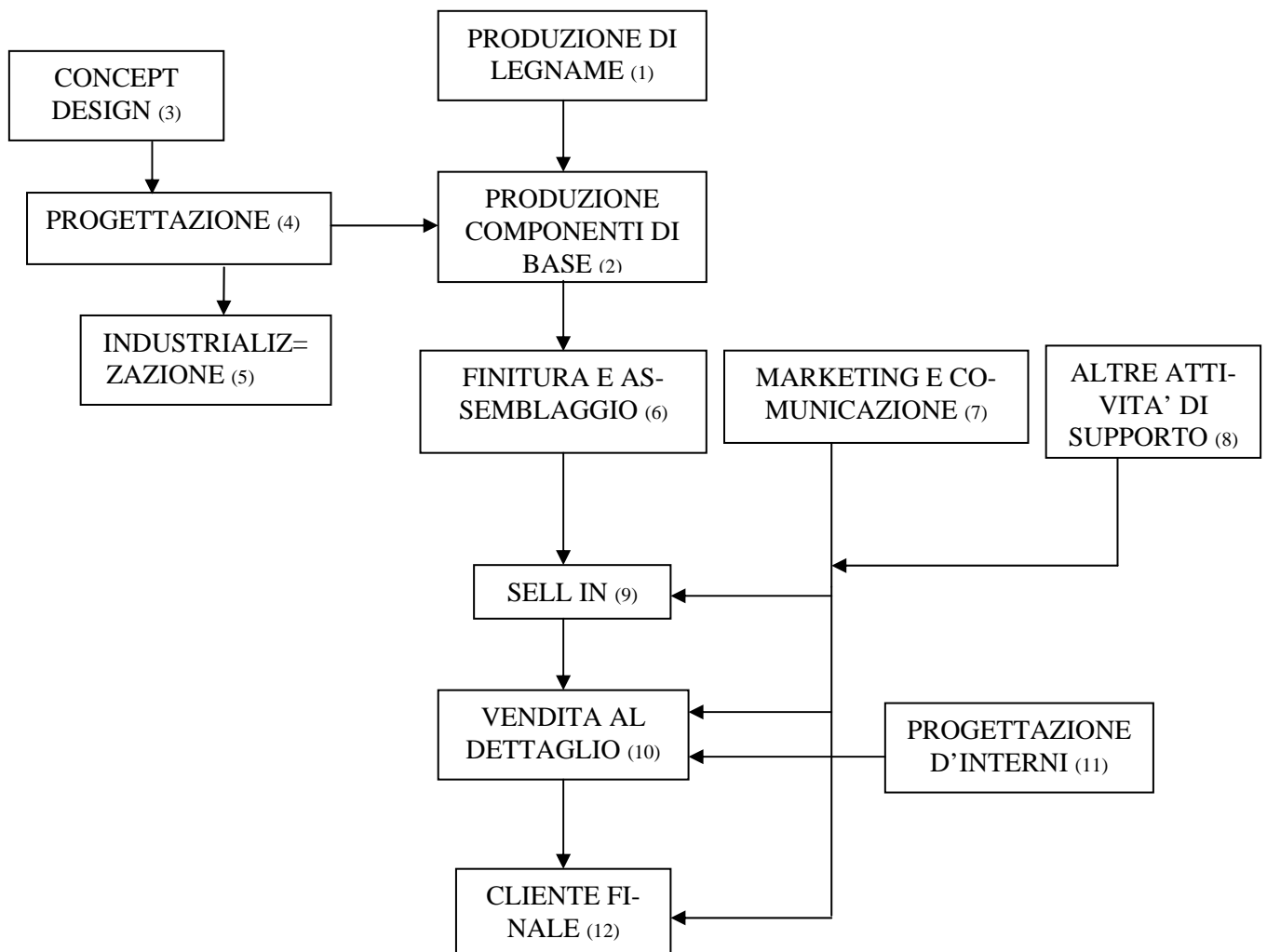
4. ELEMENTI PER LA DISCUSSIONE

4.1 La catena del valore di Gruppo

La ristrutturazione dell’assetto societario insieme alle scelte di integrazione e di localizzazione conducono alla configurazione di un “gruppo integrato”, in cui ciascuna impresa è preposta allo svolgimento di una gamma di attività strumentali al conseguimento degli obiettivi generali di Gruppo.

Per verificare la coerenza tra le soluzioni organizzative adottate e gli obiettivi di crescita perseguiti, assume rilievo l’esame dei punti di forza e di debolezza della formula organizzativa del GF.

Fig. 2 - La rete di attività del Gruppo Faber



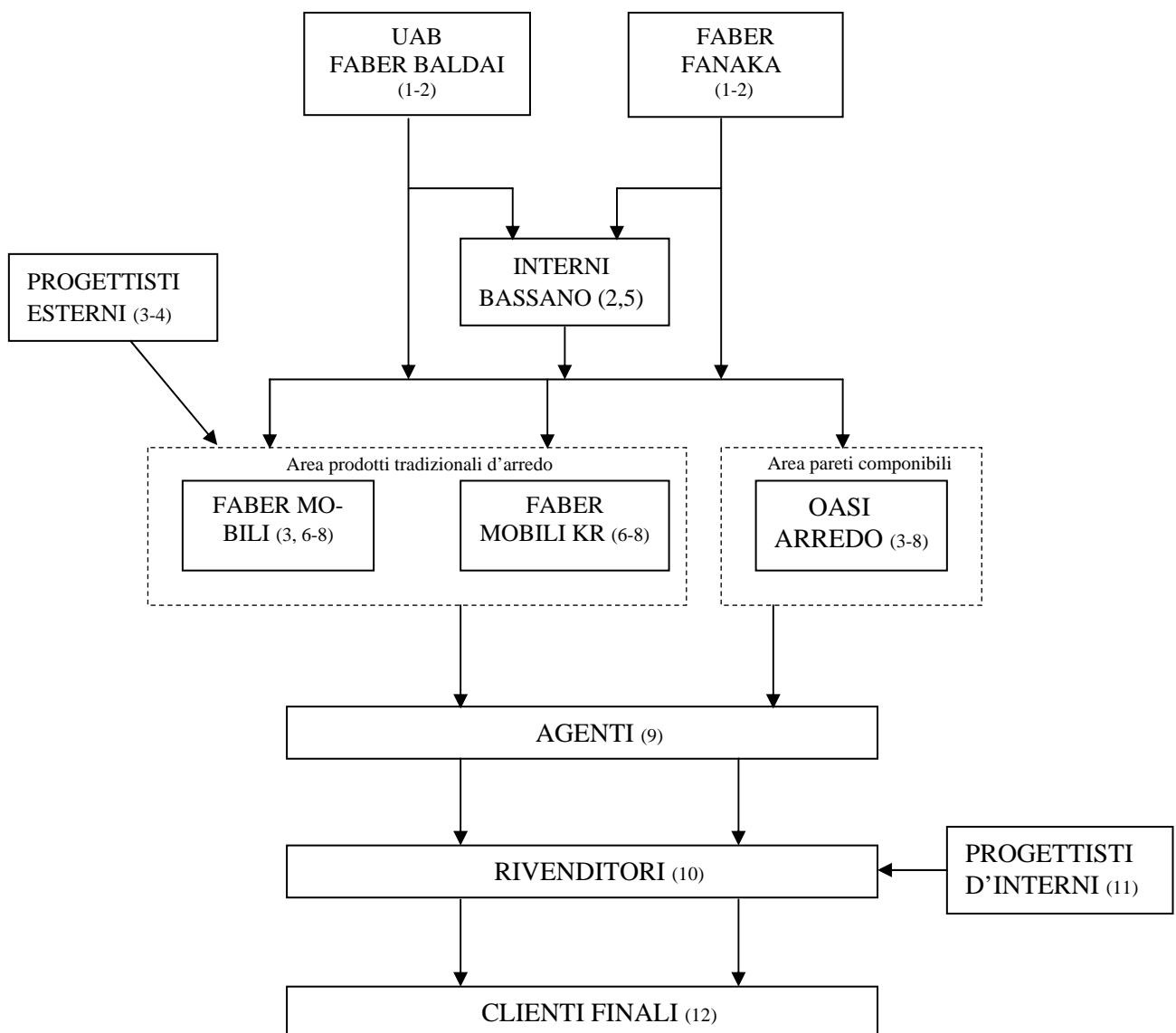
L'analisi di questo assetto può svolgersi andando al di là della struttura societaria per esaminare la rete di attività svolta dalle unità del Gruppo e le modalità secondo le quali esse presidiano queste attività. E' così possibile comprendere la rete di relazioni che avvinca le imprese del Gruppo e il contributo di ciascuna al perseguimento degli obiettivi generali del *network*.

La rete di attività presidiata dal Gruppo è rappresentata dallo schema di figura 2. I numeri all'interno delle caselle contrassegnano l'attività svolta, utile per lo sviluppo successivo della catena del valore di gruppo.

Il confronto tra la struttura societaria e la rete di attività del Gruppo fa emergere alcune domande: a quali attività sono preposte le diverse imprese del Gruppo? Nel sistema di *business* allestito da Faber, che ruolo assume ciascuna unità? Quali relazioni si instaurano tra di esse?

Per rispondere a queste domande si presenta alla figura 3 la catena del valore del GF. In essa si dà conto delle modalità secondo le quali la rete di attività sopra evidenziata trova suddivisione tra le diverse imprese del Gruppo. I numeri all'interno delle caselle identificano le attività presidiate da ciascuna impresa.

Fig. 3 - La catena del valore del Gruppo Faber



Sebbene la figura 3 sia, in larga parte, autoesplicativa, può essere utile evidenziare alcuni aspetti di rilievo. L'intero sistema è fondato sul forte coinvolgimento di ciascuna unità alla realizzazione della *mission* del

Gruppo. L'intervento sulle fasi iniziali della filiera consente una più ampia razionalizzazione dei flussi di materiali, con il conseguente maggior controllo sui tempi di consegna e sulla qualità del materiale ricevuto. In particolare, UFB e FF hanno il compito di acquisire il legname e di realizzare alcuni componenti di base di facile fabbricazione (i fondi dei cassetti, le schiene dei mobili). Entrambe sono altresì importanti per l'opportunità che offrono di acquisire legni molto pregiati a costi relativamente contenuti.

Le attività considerate più critiche sono concentrate in FM e OA. La prima è il vero centro nevralgico del Gruppo. Ha da sempre svolto internamente la progettazione e il *concept design*, ma dopo la scomparsa di Egidio Battocchio ha delegato a consulenti esterni tali attività. Ciò ha generato problemi di non poco conto nel concepire e ideare modelli coerenti con la tradizione di Faber, come conferma Guderzo: *“l'assenza di Egidio ci ha costretti ad esternalizzare la progettazione delle nuove collezioni. Ci siamo affidati ad un'agenzia di progettazione, con la quale cerchiamo di interagire per spiegare le nostre esigenze. Ma i consulenti esterni propongono le loro idee, spesso incoerenti con il nostro tipo di prodotto e con la nostra immagine”*. FM cura inoltre la selezione e gestione dei fornitori, le fasi di finitura, lucidatura e spedizione del prodotto finito, le attività di *marketing* nei confronti di distributori, dettaglianti e clienti finali.

L'industrializzazione dei nuovi prodotti è frutto dell'interazione tra IB e FM. Questa attività consente la realizzazione dei prototipi, il loro miglioramento, lo studio delle modalità ottimali di produzione. Per effetto di tale interazione, il Gruppo ha potuto accumulare nel tempo competenze critiche nello studio e nell'industrializzazione dei nuovi modelli, competenze assenti in larga parte dei rivali. Grazie a ciò, FM può inoltre mettere i propri fornitori in condizioni di operare al meglio, svolgendo nei loro confronti una preziosa attività di supporto tecnico. In aggiunta, come osserva Guderzo, il laboratorio di IB *“ci dà la flessibilità di soddisfare anche piccoli ordinativi, che sarebbe non conveniente far fare all'esterno”*.

OA presidia le medesime attività di FM, ma con un maggiore intervento sulle attività di progettazione, quasi interamente svolte all'interno. In OA, infatti, la produzione su misura riduce di molto i problemi legati alla progettazione di nuovi modelli. D'altro canto, OA può beneficiare del contributo progettuale offerto da FM e IB insieme. Anche FK è strettamente legata a FM per l'attività di creazione di nuovi modelli e per le attività di *marketing*. Essa può quindi concentrarsi sulla produzione e commercializzazione di prodotti tradizionali d'arredo nel Sud Italia, consentendo a FM di concentrarsi maggiormente sui mercati esteri.

Un problema che emerge è la perdita di controllo sul mercato finale. Gli operatori dell'area vendite percepiscono gli agenti plurimandatari come un collo di bottiglia informativo che non consente alle informazioni che provengono dal mercato di raggiungere in modo sistematico l'impresa e di essere impiegate come *input* dei processi di sviluppo e di miglioramento dell'offerta, anche se i contatti personali di Guderzo consentono di riparare in modo sufficientemente adeguato al problema. In aggiunta, emerge la lamentela circa l'incapacità di molti punti vendita al dettaglio di comunicare al cliente finale le caratteristiche, la funzionalità e le possibilità di personalizzazione insite nell'offerta del GF.

Per questi motivi sarebbe plausibile la formazione di una rete distributiva propria, che si occupi con competenza e motivazione del *sell in*, ma le dimensioni raggiunte *“non ci consentono ancora – osserva Guderzo – di sostenere l'impegno finanziario legato alla costituzione e al governo di una rete propria di agenti”*.