Atti del convegno

Università degli Studi di Catania

27° convegno

aidea

7/8 Ottobre 2004

La riconfigurazione dei processi decisionali nel quadro evolutivo della competizione

© Copyright 2005 - G. GIAPPICHELLI EDITORE - TORINO
Via Po, 21 - Tel. 011 81 53 111 – Fax 011 81 25 100

http://www.giappichelli.it

ISBN 88-348-5755-0

Opera realizzata con il contributo del Dipartimento Imprese, Cultura e Società dell'Università degli Studi di Catania.

Stampa: Galatea Editrice - Acireale (CT)

Fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, comma 4 della legge 22 aprile 1941, n. 633 ovvero dall'accordo stipulato tra SIAE, AIE, SNS e CNA, CONFARTIGIANATO, CASA, CLAAI, CONFCOMMERCIO, CONFESERCENTI il 18 dicembre 2000.

Indice

Modelli interpretativi dell'amministrazione aziendale e "categorie decisionali": azione, decisione, processo decisionale (Massimo Costa) . pag. 15

Controllo, ragioneria e riconfigurazioni dei processi decisionali in contesti ad alta complessità, dinamicità e competitività (Claudio Lipari) . „ 33

L'applicazione in impresa dei principi di responsabilità Sociale: problemi e prospettive (Nicola Misani) . „ 49

Un modello di supporto alle decisioni d'impresa basato sull'approccio sistemico vitale (Sergio Barile, Valentina Colarusso) . . . „ 67

Dinamiche competitive e logiche dei processi decisionali delle imprese? (Marco Romano, Maria Cristina Longo) „ 87

Scelte manageriali e teorie organizzative: la progettazione organizzativa negli studi di organizzazione aziendale? (Riccardo Mercurio, Marcello Martinez) „ 105

Corporate governance e riforma del diritto societario: l'impatto dei nuovi modelli di amministrazione e controllo sul processo decisionale strategico nelle s.p.a. (Vincenzo Sanguigni, Loredana Picchione) „ 129

La dimensione discorsiva del management strategico . . . „ 153
(Gianluca Colombo, Francesco Sacco)

«La riconfigurazione dei processi decisionali e delle forme di coordinamento: uno studio longitudinale del gruppo Vivendi Universal» (A. Baroncelli, C. Assens) . . „ 181

La configurazione dei processi decisionali d'impresa tra rapidità e consenso (Corrado Gatti) . „ 201

Dalle organizzazioni alle orgonizzazioni (Piero Mella, Roberta Provasi) „ 225

Processi decisionali e modelli innovativi di governance pubblica (Gioacchino D'Angelo) . „ 259

Il contributo della valutazione al governo e al management dell'Università (Eliana Minelli, Gianfranco Rebora, Matteo Turri) „ 279

Pianificare per decidere o decidere di (non) pianificare? Due sistemi direzionali a confronto: i casi Fantoni e Snaidero (Carlo Bagnoli, Paolo Bortoluzzi, Marco Vedovato) „ 297

Tendenze evolutive dei distretti industriali nel nuovo scenario competitivo: alcune esperienze a confronto? (Alessio L. Lokar, Michela C. Mason) „ 319

Pianificare per decidere o decidere di (non) pianificare? Due sistemi direzionali a confronto: i casi Fantoni e Snaidero

Carlo Bagnoli[1], Paolo Bortoluzzi[2], Marco Vedovato[3]

1. Introduzione

Questo articolo approfondisce il tema dei sistemi direzionali attraverso lo studio e la comparazione di due aziende di successo: Snaidero e Fantoni. Le due aziende sono state scelte perché, pur presentando tratti straordinariamente simili, quali la localizzazione, il settore di appartenenza, l'assetto proprietario, le dimensioni e la storia pregressa, nel tempo hanno sviluppato sistemi di supporto alla direzione alquanto diversi. Snaidero, infatti, utilizza un ricco ed articolato insieme di strumenti specificamente dedicati, tra l'altro, anche alla pianificazione strategica. Fantoni, per contro, con la stessa convinzione, ha scelto di dotarsi solamente di strumenti di controllo di gestione.

L'ipotesi di lavoro che, con l'ausilio dei casi, viene discussa, è che le profonde diversità d'approccio nella progettazione e nell'impiego dei sistemi direzionali dipendano non solo da differenze nei contesti esterni ed interni di riferimento delle due aziende, ma siano anche il prodotto di una diversa cognizione dell'impresa da parte dei loro *leaders* e, alla fine, delle loro convinzioni sulle modalità da seguire per vincere la sfida della complessità.

Più in particolare, il lavoro è strutturato come segue: dopo una breve presentazione del profilo delle due aziende (par. 2), si discutono analiticamente i sistemi di supporto alla direzione di Fantoni e Snaidero secondo le categorie proposte dagli approcci contingenti (par. 3). Si è ritenuto opportuno ricorrere a tale apparato teorico poiché nel corso degli incontri gli intervistati più volte hanno fornito motivazioni contingenti alle scelte attuate[4]. Si è voluto, quindi, verificare in che misura una simile spiegazione possa condurre a una rappresentazione soddisfacente dei diversi sistemi direzionali adottati delle due aziende. Successivamente (par. 4), tale lettura è stata ulteriormente approfondita cercando di coglierne le implicazioni sistemiche. Vengono a configurarsi due diver-

---

[1] Dipartimento di Economia e Direzione Aziendale, Università Ca' Foscari di Venezia, e-mail bagnoli@unive.it

[2] Dipartimento di Economia e Direzione Aziendale, Università Ca' Foscari di Venezia, e-mail bortoluz@unive.it

[3] Dipartimento di Economia e Direzione Aziendale, Università Ca' Foscari di Venezia, e-mail vedovato@unive.it

[4] Sul piano del metodo lo studio è stato sviluppato attraverso interviste destrutturate, nel caso di Snaidero, con un esponente della proprietà attivo nel ruolo di amministratore delegato, con il responsabile della finanza, con il responsabile della pianificazione strategica e con il responsabile del controllo di gestione e, nel caso di Fantoni, con due esponenti della proprietà attivi nei ruoli di amministratori delegati e con il responsabile del controllo di gestione. E' inoltre stato possibile organizzare una occasione di dibattito e confronto tra gli amministratori delegati.

se interpretazioni dell'impresa come sistema che, in sintesi, possono essere così qualificate: cibernetica in Fantoni e dinamica in Snaidero. Queste diverse interpretazione permettono di meglio motivare le differenze tra i sistemi di supporto alla direzione delle due aziende. Nell'ultima parte (par. 5), infine, si evidenzia come gli approcci contingente e sistemico, per quanto permettano di cogliere alcune peculiarità dei due sistemi direzionali, lascino in ombra alcuni fenomeni fondanti. Per tale ragione nelle note conclusive si propone una chiave interpretativa parzialmente differente, ispirata ai contributi che si rifanno alla teoria della complessità.

2. *Fantoni e Snaidero: dalla costituzione a oggi*

2.1. Breve profilo storico

Fantoni e Snaidero presentano più di una somiglianza: vengono fondate nella stessa area (in Friuli, tra Gemona e Majano), passano dalla dimensione artigianale a quella industriale nel corso degli anni sessanta ed entrambe operano fin dall'inizio nel settore del mobile. Più in particolare, la prima si dedica agli arredamenti per ufficio e, per un periodo, per la casa, e nel 1962 si affaccia al mercato dei pannelli truciolati costituendo, con altri azionisti, la Plaxil; la seconda si concentra sulle cucine componibili.

Negli anni settanta le due aziende diventano, per un certo periodo, concorrenti dirette. Fantoni comincia a produrre e commercializzare cucine, mentre Snaidero apre uno stabilimento (1972) per la realizzazione di pannelli rivestiti in carta melaminica nobilitata. Si tratta, tuttavia, di una parentesi, peraltro non particolarmente fortunata per nessuna delle due. L'ingresso nel settore dei pannelli è, per Snaidero, parte di una più ampia strategia di diversificazione che la spinge ad entrare anche nel comparto delle cucine e dei soggiorni in stile rustico e nel settore degli sci. I risultati, però, non sono particolarmente soddisfacenti, tanto che negli anni ottanta Snaidero si concentra nuovamente sul *core business*, nel frattempo un po' appannato.

Anche Fantoni, in questi anni, rivede in parte il suo posizionamento. Mentre le aree d'affari dedicate alle cucine e all'arredamento per la casa sono progressivamente abbandonate, acquisisce sempre più importanza quella dei pannelli. L'evento probabilmente più significativo è l'inaugurazione, nel 1979, di un impianto (il primo in Italia, il terzo in Europa) per la produzione di pannelli in MDF (*medium density fireboard*). Nel periodo successivo si sussegue l'apertura di nuovi insediamenti produttivi (incluso uno nell'avellinese), tanto che il settore dei pannelli diventa centrale nel percorso di sviluppo di Fantoni. Progressivamente prende corpo una strategia di integrazione verticale che porta il Gruppo, negli anni novanta, a costituire la Divisione Chimica, cui è affidata la produzione di resine e collanti, a investire in centrali idroelettriche e termoelettriche, destinate in parte a fornire l'energia alle linee di Osoppo e Avellino e, ancora, a produrre carte melaminiche e doghe in MDF per pavimenti. Tra le iniziative più recenti, vanno segnalate la costituzione di una *joint venture* in Argentina (Flooring) con la multinazionale Louis Dreyfus (marzo 2000) e l'acquisizione della Lesonit in Slovenia (autunno 2000), società specializzata in pannelli MDF.

Tra la fine degli anni ottanta e i primi anni del decennio successivo, Snaidero, per contro, si focalizza sempre più sulle cucine componibili: è completamente rinnovato il sistema d'offerta, anche attraverso la collaborazione con noti designer, ed è avviato un profondo processo di riorganizzazione della produzione, cui partecipa anche il più giovane dei figli di Rino Snaidero, Edi. Il momento di svolta si ha, tuttavia, nel 1993, con l'acquisizione di Rational, azienda tedesca di cucine che, al tempo, sviluppava un fatturato superiore a quello della stessa acquirente. Con questa operazione, Snaidero avvia una strategia di crescita esterna su nuovi mercati geografici, dopo aver sperimentato a lungo la difficoltà d'imporsi direttamente all'estero. Nella seconda metà degli anni novanta, il vertice si concentra sull'integrazione della neo-acquisita, sulla riqualificazione del marchio nel mercato interno, sulla ristrutturazione della distribuzione (maggiore orientamento ai clienti) e sulla progettazione di un nuovo sistema direzionale (si veda *infra*). Nel 2000 è conclusa un'altra importante acquisizione: è la volta del gruppo francese Arthur Bonnet. Nello stesso periodo entrano nel portafoglio di Snaidero anche il marchio austriaco Regina e, più di recente, la belga Ixina, specializzata nella distribuzione in *franchising* nei Paesi Bassi. Infine, nel 2003, la famiglia cede una parte del pacchetto azionario (16%) a Unicredit, con l'obiettivo di rafforzare la struttura finanziaria e di acquisire un partner che la supporti, a medio termine, nel processo di quotazione in Borsa.

Attualmente Fantoni e Snaidero si collocano in posizioni di rilievo nei rispettivi mercati di riferimento. La prima, che sviluppa un fatturato (consolidato) di circa 240 milioni di Euro e impiega circa 1.200 dipendenti, è tra i principali produttori europei di pannelli e ha una quota non trascurabile del mercato interno (alquanto frammentato) dei mobili per ufficio. La seconda, alle cui dipendenze lavorano circa 1.900 persone e i cui ricavi superano i 260 milioni di Euro, è il quarto Gruppo europeo nel mercato delle cucine e l'azienda italiana del settore con la più alta presenza all'estero (complessivamente il 77% del fatturato consolidato è realizzato al di fuori del mercato domestico).

2.2. L'evoluzione dei sistemi direzionali

Le storie di Fantoni e Snaidero presentano, come si è visto, molti tratti in comune, tanto che in alcuni momenti si sovrappongono. Dagli anni ottanta in poi, le strategie di crescita tendono a divergere, al punto che oggi le due aziende operano in mercati merceologici e geografici sensibilmente diversi. Anche l'evoluzione recente dei sistemi direzionali (dalla fine degli anni ottanta) segue percorsi differenti.

Cominciamo con Fantoni. L'introduzione di sistemi di supporto alla direzione risale agli anni ottanta ed è promossa da Giovanni Fantoni. Fin dall'inizio l'attenzione è rivolta in misura più spiccata alla Divisione Pannelli, che in quegli anni acquisisce crescente peso negli equilibri del Gruppo. Per lungo tempo gli strumenti di supporto sono sviluppati e gestiti dalla funzione sistemi informativi interna, in base alle esigenze della proprietà. Come si dirà oltre, Fantoni si focalizza prevalentemente sul controllo del processo di trasformazione e sviluppa, in un secondo momento, il budget economico e la relativa reportistica. Alla fine degli anni novanta, è decisa l'adozione di un nuovo sistema informativo che si rivela, tuttavia, non completamente adatto alle esigenze della direzione, tanto che alcuni moduli (logistica e produzione) continuano a essere gestiti al di

fuori della nuova piattaforma, cui sono affidate essenzialmente le aree amministrazione (contabilità generale) e finanza (gestione della tesoreria).

Più nel dettaglio, il sistema di controllo di gestione di Fantoni si concentra soprattutto sulle Divisioni Pannelli e Colla, si limita ai soli valori di conto economico e opera su un orizzonte temporale di un anno. Il processo di *budgeting* prevede delle riunioni tra i due amministratori delegati e i responsabili commerciali, in cui sono definiti i volumi e i mix di prodotto per area geografica, che a cascata sono assegnati ai diversi impianti in relazione alle loro caratteristiche (esiste una parziale corrispondenza tra prodotto e impianto). Si tratta di un processo iterativo che viene approvato dal vertice solo una volta che il livello (programmato) di saturazione della capacità produttiva è giudicato soddisfacente (naturalmente anche in relazione all'ammontare delle scorte che si intende raggiungere). Il processo è piuttosto accentrato e analitico, almeno per le aree critiche (approvvigionamento, trasformazione, logistica in uscita, personale). Alla stima dei costi relativi ai servizi di supporto e generali, per contro, è dedicata minore attenzione: viene effettuata attraverso l'elaborazione di dati storici senza un'esplicita formalizzazione dei programmi d'azione. Un approfondimento delle fasi d'analisi e programmazione è previsto solamente per le aree che conseguono risultati palesemente inferiori alle attese. L'output dell'intero processo è un conto economico di budget mensilizzato, utilizzato anche per la determinazione del costo pieno delle diverse tipologie di prodotto.

Particolare attenzione è dedicata al monitoraggio dei prezzi di vendita e dei costi di trasporto. I primi sono decisamente volatili, tanto che la proprietà ritiene sterile ogni sforzo di programmazione. E' ritenuto critico, per contro, verificare continuamente le quotazioni sul mercato finale, per modificare di conseguenza i prezzi di vendita. I secondi incidono in misura rilevante tanto sul costo della materia prima quanto su quello del prodotto finito. Inoltre, possono verificarsi repentine variazioni nel costo dei noli che rendono economicamente non conveniente (o, al contrario, conveniente) approvvigionarsi ed esportare in alcuni mercati (tipicamente quelli geograficamente più lontani, serviti via nave). Anche in questo caso, quindi, la programmazione è sostituita da un'intensa attività di monitoraggio.

L'intero sistema, infine, è completato da una reportistica mensile, indirizzata quasi esclusivamente ai vertici, in cui sono evidenziate, per le principali voci di conto economico, le variazioni di volume e di mix, di quantità e di prezzo.

Anche Snaidero, al pari di Fantoni, adotta nel corso degli anni ottanta un sistema di controllo di gestione focalizzato prevalentemente sul processo di trasformazione, cui è demandato il compito di fornire i dati per la determinazione dei costi di prodotto. Ad esso si affianca la stesura di un budget annuale, utilizzato in prevalenza per definire gli obiettivi di vendita. E' nella seconda metà degli anni novanta, tuttavia, che si assiste a un mutamento radicale nei sistemi direzionali, in corrispondenza con il ricambio generazionale. Dopo alcune indecisioni e tensioni nel nucleo familiare, il fondatore affida la guida dell'azienda al minore dei figli, Edi. Diventato direttore generale, Edi Snaidero promuove il rinnovamento dei sistemi informativi e l'introduzione di strumenti di sostegno alla pianificazione strategica. Il primo passo in questa direzione è la progettazione e l'introduzione, con il supporto di una società di consulenza esterna, del business plan. L'intervento non comporta solamente l'affinamento e l'estensione delle previsioni eco-

nomiche e finanziarie (il budget veniva già predisposto da alcuni anni) ma anche la definizione di un articolato processo d'analisi del contesto competitivo, delle leve su cui agire per migliorare le prestazioni e degli obiettivi da perseguire, con l'esplicito impiego di tecniche per la condivisione delle informazioni e per la generazione di idee (*brainstorming*). Più nel dettaglio, secondo quanto consolidato nella prassi, la sequenza logica seguita nella preparazione del business plan prevede le seguenti attività: la definizione della missione, la SWOT analisys, l'elaborazione delle linee guida a medio termine, la determinazione degli obiettivi qualitativi, l'individuazione dei fattori critici di successo, la precisazione dei piani d'azione e la fissazione dei *key performance indicator* e degli obiettivi quantitativi (quote di mercato, costi fissi, ...). Il documento è completato dal piano economico, patrimoniale e finanziario (triennale) e dalla stima del valore economico che nel periodo considerato dovrebbe essere generato (EVA).

Il primo business plan è ultimato nel 1998, con risultati non del tutto soddisfacenti: in particolare, l'intero *iter* che porta alla redazione del documento non s'integra con le attività e gli strumenti di controllo preesistenti. Questa fase di transizione e sperimentazione si protrae per circa un biennio al cui termine, dopo che la responsabilità della pianificazione strategica è formalmente assegnata a un dirigente, il vertice promuove l'introduzione di un nuovo assetto organizzativo centrato sui processi. L'organizzazione per processi si sovrappone a quella funzionale senza sostituirla. Sono inseriti nuovi ruoli (*process owner*), nuove occasioni di condivisione delle informazioni (comitati dei *process owner*), è perfezionato e istituzionalizzato il *brainstorming* e cominciano ad essere sviluppati strumenti a supporto della comunicazione (intranet ed extranet) e della decisione (*business intelligence*). L'obiettivo dichiarato è ottenere un'organizzazione snella e orientata al cliente (interno ed esterno) in cui prevalgono il lavoro in gruppo, la circolazione della conoscenza e la responsabilizzazione sui risultati (con una forte enfasi sugli aspetti qualitativi delle prestazioni, oltre che quantitativi).

L'evoluzione dei sistemi di supporto alla direzione è proseguita anche nell'ultimo biennio: dalla fine del 2002, Snaidero comincia a progettare e adottare alcuni strumenti specifici per il governo del Gruppo (o federazione d'imprese, come viene definita dallo stesso vertice) secondo lo stesso approccio già sperimentato nella sede italiana.

3. Una esplicita spiegazione contingente

Un primo e, per certi versi, "naturale" modo di analizzare le differenti caratteristiche dei sistemi direzionali delle due aziende considerate è quello fondato sulla teoria delle contingenze. Naturale perché l'esistenza di differenze nelle variabili di contesto esterno ed interno viene sovente richiamata dagli stessi attori aziendali per giustificare le scelte compiute.

Ad esempio, secondo Giovanni Fantoni, le differenze osservabili nelle due aziende sono da ricondurre alle differenze nei rispettivi mercati e segnatamente al loro diverso grado di prevedibilità. Il settore dei pannelli, infatti, è contraddistinto da una grande instabilità dei mercati sia di approvvigionamento che di sbocco, che rendono impossibili previsioni anche di medio termine. Maggiore stabilità e prevedibilità nel settore delle cucine giustificherebbe perciò le scelte effettuate in Snaidero.

Per Edi Snaidero, invece, le differenze devono essere attribuite alla maggiore complessità della propria struttura organizzativa. Su questi aspetti torneremo più diffusamente tra breve.

La teoria delle contingenze, in nuce, afferma che qualcosa (nel nostro caso un sistema direzionale) è valido solo in determinate circostanze. Applicata al tema in oggetto, la teoria implica che le caratteristiche dei sistemi di supporto alla direzione siano *contingenti* rispetto ad alcune caratteristiche del contesto esterno ed interno.

Le variabili di contesto potenzialmente rilevanti per la definizione delle caratteristiche dei sistemi direzionali individuate dalla cospicua letteratura che si è occupata del tema sono relative all'ambiente esterno, alla tecnologia produttiva, alla struttura organizzativa, alle dimensioni dell'azienda, alla strategia perseguita ed alla cultura nazionale, locale o aziendale[5]. Di seguito per ciascun fattore contingente verrà proposta una breve descrizione e la discussione della rilevanza che sembra assumere nel caso delle due aziende considerate in questo studio.

3.1. Ambiente

L'ambiente esterno è tra i fattori contingenti che per primi sono stati presi in considerazione[6]. Nel caso dei sistemi di supporto direzionale occorre indagare l'impatto delle caratteristiche dell'ambiente sociale e competitivo su aspetti quali: il grado di strutturazione, di formalizzazione, di accentramento, di partecipazione, di profondità, l'enfasi sul monitoraggio dei risultati, sul *problem solving*, sulla programmazione, sull'orientamento interno o esterno, ecc.

Khandwalla identifica quattro dimensioni per la descrizione delle caratteristiche dell'ambiente esterno[7]: la *turbolenza* (rischiosità, imprevedibilità, ambiguità), l'*ostilità* (grado di competizione, scarsità di risorse), la *diversità* (varietà di prodotti, risorse, clienti) e la *complessità* (rapidità di evoluzione delle tecnologie e dei mercati). Mintzberg riconosce quattro dimensioni fondamentali dell'ambiente che influiscono sulle organizzazioni: *stabilità* (ambiente stabile vs dinamico), *complessità* (ambiente semplice vs complesso), *diversità* (mercato integrato vs diversificato), *ostilità* (ambiente munifico vs ostile)[8].

Le aziende studiate appartengono entrambe al settore del mobile e sono collocate a pochi chilometri di distanza. Ciò porta ad escludere rilevanti differenze sotto il profilo delle caratteristiche dell'ambiente sociale. Tuttavia il diverso posizionamento nella filiera produttiva comporta alcune differenze per quanto riguarda l'ambiente competitivo. Come già accennato, Fantoni opera su due mercati principali: quello del pannello e

---

[5] CHENHALL R.H., "Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research & directions for the future", *Accounting, Organizations & Society*, 28, 2003, (127-168).

[6] BURNS T. e STALKER G., *The management of innovation*, 1961; LAWRENCHE P. e LORSCH J., *Organization and environment*, 1967; PERROW C., *Organizational analysis: a sociological view*, 1970.

[7] KHANDWALLA P., *Design of Organizations*, Harcourt Brace Jovanovich, 1977

[8] MINTZBERG H., *The Structuring of Organization: a Systhesis of the Research*, Englewood Cliffs N.J., Prentice Hall, 1979, (268 – 269).

quello dei mobili per ufficio. Il pannello (truciolato o *medium density*) è sostanzialmente una *commodity*, per la quale esiste un mercato mondiale. La produzione è notevolmente concentrata: in Italia, ad esempio, vi sono solo tre produttori. Tra i fattori di costo principali vi sono la materia prima, l'energia ed i trasporti (in entrata e in uscita). Tutti i mercati, sia di approvvigionamento che di sbocco, sono (o sono percepiti) altamente volatili e turbolenti. Proprio la variazione del costo dei trasporti via nave richiede repentine variazioni nei mercati di approvvigionamento o sbocco, rendendo conveniente o meno la presenza sui mercati geograficamente più lontani[9]. In conseguenza, la capacità di interpretare prontamente le variazioni nei mercati e cogliere le opportunità che essi dischiudono assume la massima rilevanza. I volumi di produzione sono tendenzialmente rigidi, per la notevole incidenza dei costi fissi.

L'attività di produzione dei mobili per ufficio è caratterizzata da un contesto competitivo alquanto diverso. La produzione è molto frammentata e il prezzo di vendita, in considerazione anche del posizionamento di alta gamma dei mobili Fantoni, non è soggetto a variazioni improvvise. Variano invece le quantità prodotte e vendute, con una elevata correlazione con il ciclo economico. Noto il suo andamento tendenziale, sono possibili previsioni sufficientemente accurate.

Snaidero opera nel mercato delle cucine componibili, che presenta analogie con quello dei mobili per ufficio, salvo che l'orientamento ad una clientela privata anziché aziendale attenua la correlazione con il ciclo economico. La distribuzione è caratterizzata da un certo grado di influenza dell'azienda sui rivenditori, attuata per mezzo delle politiche sull'allestimento dei punti vendita e la fissazione di obiettivi di vendita cui sono collegati degli incentivi. Ciò contribuisce ad attribuire all'azienda un certo potere di influenza sui volumi e il mix di vendita. La rilevanza degli attributi di stile e design rende importante l'analisi del posizionamento dei prodotti e l'interpretazione dell'evoluzione dei gusti del consumatore.

Discussione

L'imprevedibilità del mercato dei pannelli, l'enfasi sul prezzo e sull'efficienza, sembrano coerenti con l'impostazione del controllo di gestione adottato da Fantoni. Più che programmare, assume rilevo misurare tempestivamente i risultati in via di formazione ed agire con meccanismi correttivi tipo *feedback* negativo. L'elevato livello di accentramento del sistema di controllo appare coerente con il livello di ostilità ambientale, manifestato dalla pressione sui margini. In guerra, si sa, ci vuole un solo capo.

La minore rilevanza dell'unità operativa mobili per ufficio è il motivo del ritardo nello sviluppo del sistema di supporto alla direzione che per il momento risulta una versione attenuata nell'enfasi sul monitoraggio dei costi utilizzata per i pannelli.

L'ambiente forse meno erratico ma più imprevedibile nell'evoluzione di medio periodo potrebbe giustificare in Snaidero una maggiore apertura verso l'esterno dei sistemi di supporto alla direzione, così come il focus sulla cooperazione interna, favorita da meccanismi informali. In Fantoni, in fondo, la volatilità dei prezzi è una costante, cosic-

---

[9] Come vedremo in seguito, l'incidenza dei trasporti via terra è alla base della strategia di espansione territoriale, volta ad impedire l'entrata di altri operatori in zone dalle quali è possibile raggiungere economicamente il principale mercato domestico, rappresentato dal distretto del mobile dell'Alto Livenza.

ché se imprevedibili sono le quotazioni dei pannelli e dei servizi di trasporto, non altrettanto può dirsi delle condizioni competitive. In Snaidero, viceversa, le quote di mercato e i prezzi sono più agevolmente inferibili dalla storia, ma evoluzioni nei gusti dei consumatori, nel posizionamento di mercato, nell'offerta dei concorrenti possono provocare mutamenti apprezzabili nel medio periodo. Inoltre, in conseguenza della strategia di internazionalizzazione, l'azienda opera in diversi mercati, anche distanti dal contesto sociale e competitivo storico, e comunque non correlati nell'evoluzione. Assumono quindi maggiore importanza la lettura e l'interpretazione dell'ambiente, la considerazione degli stimoli in diversi processi decisionali, le necessità di coordinamento e le interdipendenze organizzative. Si possono così forse giustificare strumenti di supporto alla direzione con enfasi sul decentramento, sul dialogo e la cooperazione.

3.2. Tecnologia

La tecnologia produttiva come fattore contingente è interpretata secondo la complessità, l'incertezza dei compiti e le interdipendenze che origina[10]. I principali studi empirici individuano una relazione positiva tra standardizzazione e automazione dei processi produttivi e sistemi di supporto direzionale di tipo tradizionale, con enfasi sulle misure finanziarie e controllo sui budget. Viceversa sistemi produttivi flessibili, elevate interdipendenze e incertezza nel compito (assenza di procedure operative standard) tendono ad essere associate con strumenti direzionali flessibili e basati sulla partecipazione, così da favorire l'apprendimento e l'adattabilità[11].

La produzione dei pannelli, in Fantoni, avviene a ciclo continuo in impianti che richiedono un investimento di assoluto rilievo. L'ottimizzazione del funzionamento dell'impianto assume un ruolo centrale nell'organizzazione aziendale e appare come un prerequisito per lo svolgimento degli altri processi.

Anche in Snaidero è presente un impianto strutturato e a ciclo continuo dall'elevato costo di acquisto, dedicato alla produzione di antine. Tuttavia il ruolo dell'impianto sembra essere meno centrale di quanto avviene in Fantoni, essendo individuabili rilevanti processi non direttamente connessi alla produzione, come la progettazione delle cucine e il marketing.

Discussione

La tecnologia sembra assumere un ruolo di rilievo nella ricostruzione delle scelte di implementazione dei sistemi direzionali operata dalle persone intervistate in Fantoni. L'elevata incidenza dei costi fissi rende necessario lo sfruttamento degli impianti per ottenere una contribuzione positiva. In questo senso, è indispensabile focalizzare l'attenzione in primo luogo sull'efficienza produttiva e, quindi, sull'ottimizzazione del funzionamento degli impianti. Approvvigionamento, logistica, personale, vendite, sono quindi organizzate attorno all'impianto e alle esigenze del suo sfruttamento.

Dal punto di vista direzionale, questi obiettivi vengono perseguiti secondo due indirizzi complementari. Da un lato vi è la ricerca dell'ottimizzazione della trasformazione con interventi di programmazione e gestione della produzione che esulano dagli obietti-

---

[10] CHENHALL, *Op. cit.*
[11] CHENHALL, *Op. cit.*

vi di questo lavoro. Dall'altro vi è il tentativo di "sincronizzare" i restanti processi attorno alla produzione.

Ciò potrebbe contribuire a spiegare l'enfasi sulla programmazione di breve periodo e l'attenzione al monitoraggio dei risultati in corso di formazione. La rigidità della struttura produttiva sembra rendere non problematico il coordinamento e superflui strumenti destinati a favorire la cooperazione.

Nel caso di Snaidero, la tecnologia sembra non giocare un ruolo altrettanto rilevante, anche perché la variabile tecnica pare essere molto meno critica sotto il profilo del complessivo assetto competitivo. Al più, la tecnologia e, segnatamente le caratteristiche dell'impianto di produzione di antine, può aver influito sulle strategie di internazionalizzazione, suggerendo l'acquisizione di aziende estere come via per garantire una domanda in grado di saturare la capacità produttiva.

3.3. Struttura

La struttura organizzativa, nei contributi originari della teoria delle contingenze, era la variabile "dipendente" che i fattori di contesto esterno ed interno (ambiente, tecnologia, ...) contribuivano a spiegare. Quando s'indagano i sistemi di supporto alla direzione, la struttura organizzativa può essere considerata come variabile contingente. In primo luogo, diverse forme di organizzazione (più o meno strutturata, con maggiore o minore ricorso alla delega, di tipo funzionale o processuale, ecc.) saranno verosimilmente accompagnate da strumenti di supporto direzionale coerenti. Inoltre, le parti dell'organizzazione, in considerazione della diversa natura dell'attività svolta, potranno essere supportate da strumenti differenti. Così, ad esempio, il marketing sarà supportato da strumenti più aperti e informali rispetto alla produzione.

Vale la pena rilevare, comunque, che essendo anche la struttura organizzativa frutto di scelte direzionali potenzialmente influenzate da fattori contingenti, nel considerarla come fattore esplicativo dei sistemi direzionali, si rileveranno verosimilmente anche influenze di fattori d'altro tipo, come ambiente, tecnologia e strategia.

La struttura organizzativa di Fantoni, infatti, organizzata per funzioni e caratterizzata da un livello elevato di accentramento e responsabilizzazione formale, sembra essere essa stessa una conseguenza delle caratteristiche dell'ambiente e della tecnologia descritte in precedenza.

Nel caso di Snaidero, la struttura organizzativa funzionale, ereditata dal passato, è stata affiancata da una basata sui processi. In questo caso, ambiente e tecnologia sembrano meno in grado di fornire una spiegazione convincente ancorché parziale della scelta compiuta. Di maggiore utilità esplicativa è, forse, la strategia (si veda *infra*) che, fortemente imperniata su un processo di pianificazione strategica formale, richiede il coordinamento verso gli obiettivi e giustifica l'enfasi sulla logica del cliente interno e finale.

Discussione

Nel caso di Fantoni la struttura organizzativa adottata sembra essere più una conseguenza congiunta dell'ambiente e della tecnologia che una variabile esplicativa autonoma.

Nel caso di Snaidero, invece, è possibile ipotizzare che la particolare e complessa struttura organizzativa adottata sia una fonte rilevante di complessità direzionale e quindi alla base dell'esigenza avvertita di dotarsi di strumenti di supporto sofisticati e articolati.

3.4. Dimensioni

Le dimensioni aziendali sono forse il fattore contingente più ovvio. La maggiore dimensione comporta infatti esigenze di coordinamento e ripartizione delle responsabilità sconosciute alle aziende minori, che giustificano l'adozione di strumenti direzionali più strutturati e sofisticati.

Nei casi considerati tuttavia questo aspetto difficilmente può essere considerato rilevante, data la sostanziale omogeneità dimensionale delle due aziende.

3.5. Strategia

Anche la strategia, come l'organizzazione, non può essere considerata una variabile di contesto, ma il risultato delle scelte deliberate ed emergenti della direzione dell'azienda.

La ricerca sulla teoria delle contingenze predice che particolari configurazioni degli strumenti direzionali saranno più adatte a certe strategie.

Numerose tassonomie sono state sviluppate per descrivere la strategia adottata[12]. Ad esempio, basandosi sulle caratteristiche dell'innovazione di prodotto si distinguono le imprese *conservative* (riluttanti o reative) rispetto a quelle *imprenditoriali* (innovatori aggressivi)[13]. Sulla base dell'approccio al mercato si distinguono imprese *defender* (basi sviluppi di prodotto o di mercato), *prospector* (alla continua ricerca di opportunità creando incertezze per i competitori), *analysers* (ibridi) e *reactors* (non hanno una strategia)[14]. Sulla base dell'atteggiamento rispetto ai risultati finanziari si distinguono imprese *harvest* (sacrificano la quota di mercato e la posizione competitiva per i risultati finanziari a breve termine), *build* (sacrificano i risultati finanziari a breve termine per la quota di mercato e la posizione competitiva), *hold* (ibridi), *divest* (pianificano l'uscita dal mercato)[15]. Sulla base delle caratteristiche distintive del prodotto, infine, si distinguono imprese che puntano sulla *differenziazione*, *cost leadership* o *focalizzazione*[16].

Secondo le ricerche empiriche condotte[17], le imprese *conservative*, *defender* e con una strategia con un orientamento *harvest* e basata sulla leadership di costo sono ten-

---

[12] LANGFIELD-SMITH K., "Management control systems and strategy: a critical review", *Accounting, Organizations and Society*, 22, 1997 (pp. 207-232)

[13] MILLER D. E FRIESEN P., "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum", *Strategic Management Journal*, 3, 1982 (pp. 1-25)

[14] MILES R.E. e SNOW C., *Organizational strategy, structure and process*. New York: MacGraw Hill, 1978.

[15] GUPTA A.K. e GOVINDARAJAN V., "Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation", *Academy of Management Review*, 1984 (pp. 25-41).

[16] PORTER M., *Competitive Strategy*, New York: Free Press, 1980.

[17] LANGFIELD-SMITH, *Op. cit.*

denzialmente associate con sistemi direzionali formali, focalizzati sul controllo dei costi, con obiettivi di budget rigidi e misure di performance oggettive.

Per contro, orientamenti strategici imprenditoriali, *prospector*, *build*, sono supportati da sistemi direzionali informali, non standardizzati, con un più accentuato decentramento decisionale e sistemi di valutazione della performance caratterizzati da parametri più soggettivi e di lungo periodo, un orientamento verso l'esterno e con un uso del budget basato sull'interazione.

Da punto di vista dell'orientamento strategico Fantoni può essere definito un *defender*. Le scelte di integrazione verticale a monte così come l'acquisizione dell'azienda slovena possono essere lette come il tentativo di acquisire il controllo del mercato locale e dei fattori produttivi critici, per creare un contesto esterno stabile dove operare perseguendo la massimizzazione dell'efficienza operativa. Accogliendo tassonomie alternative la strategia può essere interpretata come *hold*, per quanto riguarda l'approccio rispetto ai risultati finanziari e *cost leadership*, per le caratteristiche del prodotto.

Più complessa appare la lettura dell'orientamento strategico di Snaidero. Dal punto di vista dell'atteggiamento al mercato la categoria più opportuna è probabilmente quella degli *analyser*, con un approccio bilanciato e orientato al tentativo di cogliere opportunità di profitto minimizzando i rischi. La politica di prodotto prevede una certa differenziazione, con il ricorso a designer di fama e un'attenta analisi del posizionamento relativo dei propri prodotti.

Discussione

L'orientamento strategico di Fantoni appare coerente con strumenti direzionali tesi a garantire l'attenzione sugli aspetti operativi e sull'efficienza, senza distrazioni verso iniziative fuorvianti rispetto agli obiettivi di fondo: il controllo del proprio mercato attraverso la leadership di costo e la costruzione di barriere all'entrata. La strategia perseguita è sufficientemente semplice da poter essere attuata senza il ricorso ad una delega sostanziale e le modalità di definizione dei budget e di valutazione dei risultati sono funzionali a mantenere la pressione dei collaboratori verso l'operatività e l'efficienza.

Gli aspetti qualificanti della strategia perseguita da Snaidero sono l'orientamento al cliente e la crescita nel mercato europeo attraverso l'acquisizione di aziende estere. Entrambi gli aspetti impongono il ricorso alla delega decisionale e il coinvolgimento di ampie parti dell'organizzazione in processi critici. Ecco quindi che la strategia, forse per via mediata dalle conseguenze sulla struttura organizzativa, giustifica il ricorso a strumenti direzionali basati sulla partecipazione.

3.6. Cultura

La cultura come variabile contingente viene riferita, in letteratura, al contesto nazionale o locale. Herrison (1992) indaga ad esempio le differenze nelle scelte degli strumenti direzionali dei manager di Singapore e Australia. Merchant, Chow e Wu (1995) comparano le imprese di Taiwan e degli Stati Uniti.

Da questo punto di vista scarso potere esplicativo sembra poter essere assegnato a questa variabile, stante la localizzazione delle due imprese a pochi chilometri di distanza.

Il riferimento alla dimensione nazionale è chiaramente un espediente di metodo per cogliere le differenze nel contesto culturale senza affrontare il complesso problema della definizione di che cosa sia la cultura e del modo per misurarla[18]. La formazione, i mezzi di comunicazione, la "globalizzazione", possono tuttavia produrre cambiamenti anche rapidi nella cultura; inoltre, in uno stesso luogo, anche per effetto dei fattori appena citati, possono convivere culture differenti. Per queste ragioni, il ricorso ad accezioni più circoscritte del concetto di cultura, come ad esempio alla "cultura aziendale", sembra essere un approccio più promettente[19].

Da questo punto di vista la cultura delle due aziende può effettivamente presentare delle differenze sottili ma apprezzabili. Ad esempio in Fantoni è ravvisabile la presenza di una "cultura del fare", di un'enfasi sugli aspetti operativi e di eccellenza tecnica di processi e prodotti. In Snaidero emergono aspetti quali l'attenzione al cliente, l'enfasi sull'adozione delle più avanzate proposte manageriali.

Questi aspetti della "cultura aziendale" possono facilmente influire sulle scelte di adozione di strumenti direzionali. Tuttavia notevoli ostacoli all'approfondimento derivano dalla troppo marcata indefinitezza del concetto di cultura aziendale e dalla difficoltà di individuarne gli elementi originanti. In particolare non è chiaro come le differenze culturali nelle due aziende siano emerse, quale ruolo possano avere avuto gli aspetti soggettivi (il ruolo del leader), quanto conti la storia, le vicende particolari occorse alle due aziende nella loro evoluzione.

La cultura delle aziende appare dunque indistricabilmente connessa alla loro storia e ad elementi personali, cosicché enucleare l'impatto "contingente" sui sistemi direzionali appare molto difficile. Per questa ragione l'impatto della cultura sugli strumenti di supporto va per ora colto in termini sfocati, salvo precisarlo meglio successivamente quando sarà discusso l'ipoatto della soggettività dei decisori aziendali (par 4 e 5).

3.7. Una spiegazione contingente secondo il configuration approach

Una ricostruzione di tipo contingente delle ragioni alla base dell'adozione degli strumenti di supporto alla direzione nelle due aziende può essere tentata, anziché considerando una variabile alla volta (approccio "cartesiano"), individuando un insieme coerente di fattori (approccio "configurazionale").

La distinzione tra i due approcci è il frutto del dibattito tra sostenitori della tradizionale teoria delle contingenze strutturali e dei suoi oppositori. I primi, sostenitori dell'approccio "cartesiano", ritengono che il *fit* tra contesto e struttura sia un *continuum* che permette frequenti e piccole variazioni nelle variabili considerate. Per contro, i fautori del *configuration approach* ritengono che esista un numero limitato di possibili combinazioni tra le variabili contingenti e che le organizzazioni si muovano dall'uno all'altro alternando così periodi di stabilità a variazioni "quantiche" (*quantum jumps*).

Ne consegue che, accogliendo il secondo approccio, la relazione contingente può essere compresa solo considerando simultaneamente diverse variabili di contesto esterno ed interno e non, come fatto sinora, una variabile contingente per volta.

---

[18] CHENHALL, op. cit.

[19] MARTIN, J. *Cultures in organizations: three perspectives*, 1992

Per entrambe le aziende, per semplicità espositiva, conviene partire dalla considerazione della strategia e della cultura (nella accezione lata descritta in precedenza).

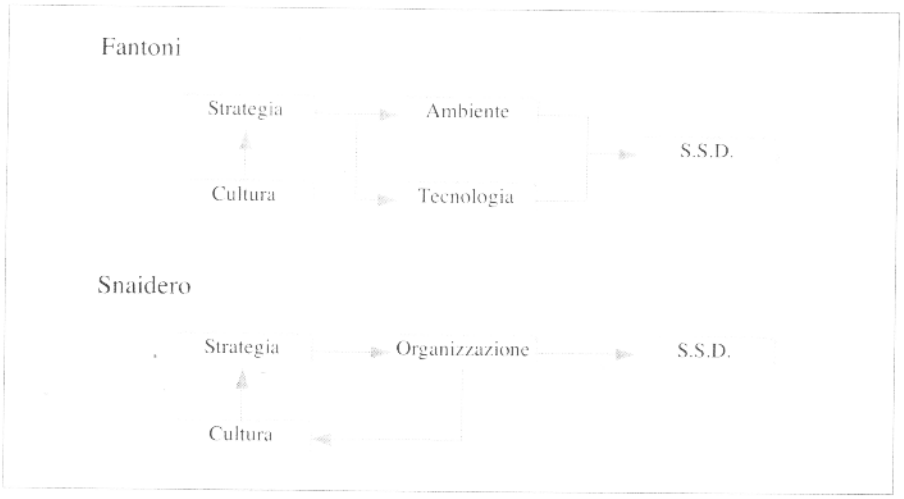
La cultura, il diverso modo di intendere il ruolo imprenditoriale, il percorso storico evolutivo e le vicende vissute dalle rispettive famiglie, hanno portato le due aziende a perseguire approcci strategici diversi. Fantoni verso il business del pannello, con integrazione di tipo verticale e tentativo di presidio del territorio; Snaidero verso la focalizzazione sul tradizionale settore delle cucine componibili con espansione internazionale attraverso acquisizioni.

Nel caso di Fantoni la strategia perseguita ha comportato conseguenze soprattutto sul piano dell'ambiente di riferimento (mercato globale, incidenza dei costi delle materie e dei trasporti, *price competition*) e della tecnologia impiegata (processo integrato, elevati costi fissi).

Nel caso di Snaidero la strategia prescelta ha avuto impatto prioritario sul modello organizzativo adottato (struttura per processi, interdipendenze sfocate, partecipazione).

In entrambi i casi le conseguenze sono leggibili sui sistemi di supporto alla direzione implementati.

Fig. 1: le diverse combinazioni di variabili contingenti nei casi Fantoni e Snaidero.



Le parole degli intervistati possono contribuire a chiare la ricostruzione proposta.

> Paolo Fantoni: "*Le previsioni sono poco più di un esercizio accademico, nel senso che i nostri mercati sono particolarmente instabili. [..] Facciamo il budget annuo ma diventa più importante cronometrare settimanalmente i risultati. [..] Il budget di quantità per noi non è difficilissimo perché in qualche modo i volumi li dobbiamo fare, ma il problema è capire*

dov'è il margine. Per questo cambiamo continuamente i mercati esteri (che per noi hanno un peso secondario) cui rivolgere la nostra offerta".

Edi Snaidero: "*Il business plan nasce dalla volontà di definire una strategia a medio termine. [..] Il tipo di attività che noi abbiamo è talmente complessa che se non si riesce a distribuire la responsabilità in modo orizzontale, guardando di più al cliente, al processo, non si riesce ad andare avanti. [..] Siamo preoccupati di addormentarci sulle cose che facciamo: dalla storia passata abbiamo imparato che quando ci diciamo che siamo bravi è la volta che si prendono delle bastonate. I risultati oggi ci danno ragione però anziché attendere le bastonate, è meglio muoversi prima*".

4. Una implicita spiegazione sistemica

Se si guarda ai sistemi direzionali di Fantoni e Snaidero come al risultato di diverse scelte strategiche è possibile riflettere sull'impatto di due determinanti ulteriori rispetto a quelle di contesto: il tipo di decisione e le caratteristiche cognitive del nucleo imprenditoriale[20]. Con riferimento alla prima determinante, è interessante rilevare come le due aziende adottino modalità generalmente simili per decidere sulla convenienza economica di acquisire o meno un'azienda: metodo reddituale semplificato basato sulla normalizzazione del reddito in funzione delle attese del solo esercizio successivo. Questo sembra evidenziare come le diversità di approccio a livello di strumenti di supporto vengano meno nel momento in cui le decisioni non impattano direttamente sull'organizzazione. Ciò porta ad ipotizzare che le differenze a livello di sistemi di pianificazione e controllo possano dipendere da diverse caratteristiche cognitive del nucleo imprenditoriale; non nel senso, tuttavia, di diverse abilità cognitive quanto di una diversa cognizione del sistema impresa.

Più precisamente è possibile cogliere una visione dell'impresa come sistema cibernetico da parte di Fantoni, e come sistema dinamico, nel senso proposto dalla *system dynamics*, da parte di Snaidero. Indagare le concezioni di impresa implicitamente accolte dalle due aziende ha l'obiettivo di integrare e meglio precisare la ricostruzione delle ragioni alla base dell'adozione dei sistemi di supporto alla direzione operata secondo le categorie della teoria delle contingenze. Di seguito si tenta di delineare tali visioni.

---

[20] Alcuni ricerche in campo psicologico hanno tentato di ricondurre tali caratteristiche a variabili misurabili quali: l'età del soggetto, il sesso, il background scolastico, l'esperienza maturata in azienda e la posizione ricoperta. Queste *proxy* sembrano però scarsamente esplicative nel caso in analisi: Paolo Fantoni ed Edi Snaidero erano addirittura compagni al liceo. SIMONS R.H. e THOMPSON B.M., "Strategic determinants: the context of managerial decision making", *Journal of Managerial Psychology*, 13, 1/2, 1998 (pp.7-21).

4.1. La visione di Fantoni: "L'impresa è un sistema cibernetico ... se solo potesse"

I sistemi cibernetici si qualificano per avere strutture anche complesse, ma caratterizzate da relazioni deterministiche e lineari – c'è proporzionalità tra causa ed effetto –, e dal reagire ai disturbi provenienti da un ambiente variabile, ma prevedibile, regolando il loro comportamento per convergere progressivamente ad un obiettivo stabile imposto da sistemi di livello superiore[21]. L'autoregolazione dei sistemi cibernetici si fonda su meccanismi di stimolo-risposta che considerano non le cause dei disturbi, ma solamente i loro effetti (preventivamente e/o consuntivamente) o, più precisamente, la deviazione dell'output (atteso e/o effettivo) del sistema da quello obiettivo. Partendo da tale deviazione, l'input del sistema viene regolato attraverso anelli di retroazione (*feed-forward* e/o *feed-back loop*) negativi o di bilanciamento che Beer definisce: "... il ritorno di parte dell'output del sistema sul suo input, che viene perciò cambiato"[22]. Questo ritorno è di tipo informativo – il segno e l'ampiezza della deviazione – cosicché il concetto di retroazione assume il significato di informazione. Il sistema cibernetico è quindi una *black box* all'interno della quale si processano informazioni. In termini metaforici, una macchina o, più puntualmente, un computer che trasforma informazioni in decisioni attraverso però non un algoritmo formale di calcolo – data la complessità della situazione decisionale –, bensì procedure operative di *problem solving* la cui validità dipende dall'essere già state sperimentate con successo in passato per la risoluzione di problemi uguali o similari. Tutto ciò presuppone un sistema di livello superiore in grado di identificare non la sequenza di eventi che caratterizzano ogni alternativa perseguibile e la loro probabilità congiunta di manifestazione, quanto "solamente" la procedura applicabile – tra quelle disponibili – per ridurre la deviazione dell'output atteso o effettivo da quello obiettivo[23].

Se si guarda all'impresa come ad un sistema cibernetico, il determinismo e la linearità delle relazioni tra gli input e gli output, nonché la prevedibilità dell'ambiente sono condizioni desiderate e per quanto possibile ricercate. L'impresa cerca di adattarsi costantemente all'ambiente piuttosto che tentare di prevederne le possibili evoluzioni per raggiungere un ottimo globale; si dedica così maggiore attenzione ai problemi "operativi di breve periodo" piuttosto che a quelli "strategici di lungo periodo" e si sviluppano processi di negoziazione con l'ambiente sotto forma di contratti, accordi, standard industriali, ecc., per ridurne le fonti di variabilità nel lungo periodo[24]. In questa prospettiva, il sistema di pianificazione strategica e controllo di gestione rappresenta un meccanismo di regolazione sia preventivo che consuntivo basato sulla deviazione tra i risultati, rispettivamente, attesi ed effettivi e gli obiettivi stabiliti. La regolazione consuntiva è resa difficile dalla complessità della struttura e dall'imprevedibilità dell'ambiente che rendono incerti gli effetti delle azioni messe in campo per ridurre la

[21] WIENER N., *La Cibernetica*, Mondadori, 1968.

[22] BEER S., *L'azienda come sistema cibernetico*, Isedi, 1973 (p. 236).

[23] Per la legge della "*requisite variety*" di Ashby, al crescere della varietà dei possibili stati dell'ambiente deve crescere anche la varietà delle possibili risposte dell'organizzazione. ASHBY R., *Introduzione alla Cibernetica*, Einaudi, 1970.

[24] CYERT R. M. e MARCH J. G., *Teoria del comportamento dell'impresa*, Franco Angeli, 1970.

no incerti gli effetti delle azioni messe in campo per ridurre la deviazione, nonché i loro tempi di manifestazione. La regolazione preventiva è resa ancor più difficile dall'imprevedibilità dell'ambiente che rende incerti il segno e l'ampiezza della deviazione. L'ambiente può raggiungere livelli di imprevedibilità tali da rendere vano qualsiasi tentativo di regolazione preventiva ed incerto qualsiasi tentativo di regolazione consuntiva. In questo caso, non rimane che operare attraverso azioni di prova ed errore, abbandonando le sperimentazioni fallimentari e continuando quelle di successo. Queste devono venire poi conservate per arricchire il bagaglio delle procedure operative di *problem solving* nella speranza che l'ambiente, seppur imprevedibile, sia almeno ripetitivo[25].

Coerentemente con una visione dell'impresa come sistema cibernetico, Fantoni cerca di controllare il più possibile la struttura e l'ambiente. Infatti, si spinge sulla formalizzazione di standard di comportamento operativo ed è perseguita una strategia di integrazione verticale (collanti, pavimenti, pareti) e orizzontale (ad esempio con l'acquisizione di Lesonit) per controllare, rispettivamente, la filiera produttiva e il principale mercato locale di sbocco. Ciò nonostante non si riescono a fare previsioni attendibili superiori all'anno, cosicché si formula un budget partendo dall'obiettivo fondamentale, proprio delle imprese *capital intensive*, di pieno sfruttamento degli impianti. Fantoni persegue, perciò, un'ottimizzazione locale, tentando di far forzatamente evolvere il sistema verso un equilibrio stabile rappresentato dal pieno sfruttamento della capacità produttiva. Tale visione pare confermata dalla lettura che Fantoni propone dei sistemi direzionali utilizzati da Snaidero: l'adozione della pianificazione a medio termine da parte di quest'ultima è giustificata dalle caratteristiche del settore delle cucine, più stabile o almeno più prevedibile di quello dei pannelli. In altri termini, Fantoni ritiene che le differenze tra il suo sistema di pianificazione e controllo e quello di Snaidero dipendano dalla diversa prevedibilità dei settori di riferimento e quindi, in ultima analisi, dai diversi ambienti in cui le due imprese si sono trovate ad operare come conseguenza delle diverse strategie perseguite (integrazione verticale ed orizzontale *vs* diversificazione geografica).

4.2. La visione di Snaidero: "L'impresa è un sistema dinamico ... guai se non lo fosse"

I sistemi dinamici si qualificano per avere strutture sempre complesse poiché caratterizzate da relazioni deterministiche anche non lineari – non c'è proporzionalità tra causa ed effetto -, e da anelli di retroazione anche positivi o di rafforzamento che possono portare ad amplificare i disturbi provenienti dall'ambiente[26]. Tutto ciò rende i collegamenti tra gli input e gli output distanti nello spazio e nel tempo – è difficile dire che cosa causa che cosa –, diminuendo così la prevedibilità degli effetti delle azioni messe

---

[25] La validità di questa strategia riposa infatti sull'assunto che sviluppando un numero elevato di limitate risposte casuali – in quanto non pianificate –, ci sia, in un ambiente ripetitivo, un'elevata probabilità di trovare anche la risposta adeguata ad affrontare le limitate evoluzioni casuali - in quanto imprevedibili – dello stesso.

[26] FORRESTER J.W., *Principi dei Sistemi*, Etas Kompass, 1974.

in campo per ridurre la deviazione dell'output effettivo da quello obiettivo, nonché i loro tempi di manifestazione. Non è neanche assicurata una progressiva convergenza verso un equilibrio stabile, ancorché diverso da quello obiettivo. Si possono, infatti, manifestare comportamenti ciclici e, addirittura, esplosivi, e questo, vale la pena ribadirlo, a causa della struttura del sistema. Indipendentemente quindi dai disturbi provenienti dall'ambiente, il sistema può manifestare comportamenti inaspettati e contro-intuitivi che in molti casi annullano le azioni correttive poste in essere per una naturale tendenza dei sistemi a resistere ai cambiamenti imposti dall'esterno (reazione compensativa). I sistemi dinamici sono, tuttavia, resistenti a determinate azioni ma, nel contempo, molto sensibili ad altre. Tutto ciò impone di costruire un modello analitico del sistema - che cessa perciò di essere una *black box* – per simularne la possibile evoluzione al fine di coglierne i possibili *pattern* di comportamento. Questo permette di supportare l'intuizione umana, ovvero di superare i limiti caratterizzanti i modelli mentali[27].

Se si guarda all'impresa come ad un sistema dinamico il sistema di pianificazione strategica assume anche la funzione di supportare la simulazione analitica del possibile comportamento dell'impresa per permettere, nell'ordine: la comprensione della struttura del sistema e dell'influsso che questa esercita sul suo comportamento, l'identificazione delle leve di azione che permettono di imprimere un sostanziale cambiamento al sistema e, quindi, la previsione degli effetti delle azioni correttive poste in essere. La struttura, tuttavia, può raggiungere livelli di complessità tali da rendere difficile lo sviluppo di previsioni accurate a medio-lungo termine, anche ricorrendo a sofisticati modelli analitici ed indipendentemente da errori nelle previsioni dello stato dell'ambiente. Ciò nonostante, la simulazione analitica del possibile comportamento dell'impresa può continuare ad avere senso per la possibilità che offre di fare emergere i processi di degrado lenti e graduali che subdolamente minacciano la sopravvivenza dell'impresa, nonché di sperimentare "virtualmente" gli effetti delle possibili azioni correttive[28]. I risultati che emergono possono essere anche di scarso valore predittivo, ma permettono ai singoli e ai team di verificare le logiche conseguenze delle diverse alternative d'azione e, soprattutto, del loro modo di pensare, delle loro implicite assunzioni sul funzionamento dell'impresa, favorendo nel contempo il dialogo e quindi la condivisione delle visioni e delle conoscenze[29]. I risultati che emergono, soprattutto se articolati nella forma di scenari multipli, permettono alla fine il miglioramento ovvero la messa in discussione, dei modelli mentali[30]. Essi supportano, infatti, l'apprendimento organizzativo in termini di *single-loop* - quello che *avviene* all'interno di modelli mentali definiti - e di *double-loop*

---

[27] RICHARDSON G.P., *Modelling for Management I. Simulation in Support of Systems Thinking*, Dartmouth, 1996 (p. XIV).

[28] L'utilità della sperimentazione "virtuale" è riconducibile a quello che Senge definisce "il dilemma centrale dell'apprendimento": "... noi apprendiamo meglio dall'esperienza, ma non sperimentiamo mai direttamente le conseguenze di molte delle nostre decisioni importanti". SENGE P.M., *La quinta disciplina. L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*, Sperling & Kupfer, 1992 (p. 27).

[29] MORECROFT J., "Visualising and Rehearsing Strategy", *Business Strategy Review*, 10, 1999 (pp. 17-32).

[30] DE GEUS A.P., "Modelling to predict or to learn?", in MORECROFT J.D.W. e STERMAN J.D., *Modelling for learning organizations*, Productivity Press, 1994 (p. XV).

- quello che comporta la *variazione* dei modelli mentali definiti[31]. Alla fine, il sistema di pianificazione diventa un meccanismo non tanto di regolazione preventivo per la presa delle decisioni, quanto di "istituzionalizzazione" dell'apprendimento organizzativo per arrivare alla formazione di una strategia deliberatamente emergente[32]. In questo senso, il sistema di pianificazione deve portare alla formazione di molteplici piani di contingenza, ovvero di uno solo, fondato però non tanto su previsioni quanto su aspirazioni. Al fine di preservare la flessibilità così da permettere risposte più rapide ai disturbi provenienti dall'ambiente, si riduce l'orizzonte di pianificazione e si dà maggiore importanza alla formulazione della *mission* aziendale e alla sua traduzione in misure di *performance* – non solo finanziarie –, piuttosto che alla formulazione di piani dettagliati. In altri termini, si decentrano le decisioni operative ai responsabili delle unità organizzative, misurandone i risultati per giudicarne la validità. Infine, si aumenta l'informalità del processo di pianificazione per sollecitare il dialogo e alimentare circoli virtuosi di circolazione e creazione di conoscenza[33].

Coerentemente con una visione dell'impresa come sistema dinamico, Snaidero enfatizza l'analisi del contesto esterno ed interno per l'identificazione - anche attraverso l'esplicito impiego di tecniche di *brainstorming* - delle leve su cui agire al fine di migliorare le prestazioni. Invece di spingere sulla formalizzazione di standard di comportamento operativo, si evidenzia la necessità di lavorare per obiettivi: i compiti vengono così ampliati, arricchiti e de-routinizzati. Si incoraggia il dialogo, il lavoro in gruppo e la circolazione e la creazione di conoscenza. Addirittura, si affianca alla tradizionale struttura funzionale una per processi creando nuove occasioni per la condivisione delle informazioni e la generazione di idee. Tutto ciò porta i responsabili delle unità organizzative a rivedere ed in alcuni casi a variare i loro modelli mentali. Per supportare l'apprendimento organizzativo, si è quindi introdotto un sistema di pianificazione strategica a tre anni che ha come momento centrale la formalizzazione della *mission* aziendale. Questa si traduce poi in una serie di misure di *performance* finanziarie, competitive ed operative lasciando una discreta libertà di azione ai diversi responsabili. La delega decisionale è intesa non tanto come rinuncia all'intervento della direzione nelle decisioni, soprattutto di grande momento, quanto come stimolo alla sperimentazione e all'apprendimento locali. Tale visione, infine, sembra trovare supporto anche nelle motivazioni che implicitamente adduce Snaidero per spiegare le differenze tra il suo sistema di pianificazione e controllo e quello di Fantoni: la diversa complessità delle strutture delle due imprese che derivano, a loro volta, dalla focalizzazione della prima sul cliente e della seconda sul processo di trasformazione. Rimane il dubbio che in Snaidero si siano operate delle scelte – in primis quelle riorganizzative – che hanno contribuito ad aumentare la complessità della struttura.

---

[31] ARGYRIS C. e SCHON D., *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, 1978.

[32] DE GEUS A.P., "Planning as Learning", *Harvard Business Review*, March-April, 1988 (pp. 70 – 89).

[33] GRANT R.M., "Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors", *Strategic Management Journal*, 24, 2003 (pp. 491 – 517).

5. *Una possibile spiegazione caotica: alcune riflessioni conclusive*

Sia Fantoni che Snaidero accolgono implicitamente una visione dell'impresa come sistema di tipo però, rispettivamente, cibernetico e dinamico. Questo porta Fantoni ad enfatizzare l'imprevedibilità dell'ambiente per spiegare l'assenza di un sistema di pianificazione strategica come meccanismo di regolazione preventivo, e Snaidero ad enfatizzare la complessità della struttura per spiegare la presenza di un sistema di pianificazione strategica come meccanismo per "istituzionalizzare" l'apprendimento organizzativo. Rimane il dubbio di come mai Snaidero abbia operato delle scelte che hanno contribuito ad aumentare la complessità della struttura. Questo dubbio può forse essere affrontato e almeno parzialmente risolto richiamando gli sviluppi della teoria della complessità.

Le premesse su cui si fonda la teoria della complessità sono identiche a quelle della *system dynamics*, con la differenza che la prima afferma l'impossibilità – non solo la difficoltà – di prevedere in alcuni casi l'evoluzione di sistemi complessi[34]. La teoria della complessità evidenzia infatti come semplici relazioni circolari deterministiche e non lineari possano produrre nel lungo termine comportamenti totalmente divergenti a seconda delle condizioni iniziali del sistema[35]. Data l'incapacità di misurare tali condizioni in termini sufficientemente precisi, è possibile prevedere l'evoluzione del sistema solamente nel breve termine. Nel lungo termine si può solo riconoscere intuitivamente *pattern* qualitativi di comportamento per quei sistemi che sono sull'"orlo del caos", che presentano cioè un attrattore strano o caotico. Anche questo riconoscimento può diventare tuttavia impossibile in presenza di disturbi provenienti dall'ambiente. Per la teoria delle strutture dissipative, il caos amplifica tali disturbi provocando l'instabilità necessaria affinché un sistema – raggiunti determinati punti critici – possa disintegrarsi, ovvero evolvere attraverso un processo spontaneo di auto-organizzazione verso *pattern* qualitativi di comportamento emergenti molto differenti da quelli precedenti e non prevedibili studiando la struttura del sistema[36]. Queste nuove forme di ordine risultano da processi creativi che, nel caso dei sistemi viventi, portano a definire modalità innovative e più efficaci di adattamento all'ambiente[37].

Se si guarda all'impresa come a un sistema complesso, si evince come sia possibile farla forzatamente evolvere verso un equilibrio stabile controllando il contesto interno ed esterno di riferimento ovvero spingerla sull'"orlo del caos". Il risultato del primo sforzo può essere la stabilità dell'impresa anche per un lungo periodo ma, nel contempo, la morte della creatività organizzativa e quindi dell'innovazione necessaria alla sua sopravvivenza. D'altro canto, il secondo sforzo può fare emergere modalità innovative e più efficaci di adattamento all'ambiente, ma anche portare velocemente l'impresa alla disintegrazione. In Fantoni è evidente il tentativo di controllare il contesto sia interno che esterno: Paolo Fantoni parla addirittura della necessità di "cronometrasi" e le scelte

---

[34] LEVY D., "Chaos theory and strategy: theory, application, and managerial implications", *Strategic Management Journal*, 15, 1994 (pp. 167-178).

[35] GLEICK J., *Chaos. Making a New Science*, Heinemann, 1987.

[36] NICOLIS G. e PRIGOGINE I., *Exploring Complexity: An Introduction*, W.H. Freeman, 1989.

[37] KAUFFMAN S.A., *Origins of Order: Self Organization and Selection in Evolution*, Oxford University Press, 1993.

d'integrazione verticale e orizzontale possono essere interpretate allo stesso modo. In Snaidero è altrettanto evidente la volontà di non far stabilizzare l'impresa, "addormentare" per usare un termine di Edi Snaidero. Estremizzando il concetto, si può pensare alle scelte parzialmente contraddittorie compiute a livello di assetto organizzativo ma anche di sistemi direzionali come al tentativo di portare l'azienda sull'"orlo del caos" per ricercare una nuova forma di ordine[38]. D'altro canto, nella teoria dei sistemi complessi si sottolinea come i processi spontanei di auto-organizzazione dipendano dalla presenza simultanea di forze contrastanti al fine di produrre la necessaria diversità[39]. L'obiettivo fondamentale della direzione diventa perciò identificare meccanismi operativi per generare sufficiente instabilità e varietà e, nel contempo, per operare le opportune selezioni[40]. In questa prospettiva, l'introduzione in Snaidero del sistema di pianificazione ha contribuito ad evitare la stabilizzazione dell'impresa in termini sia formali che sostanziali, per le ripercussioni che ha avuto sulle dinamiche del dialogo. Sotto il primo profilo, ha permesso alla direzione di comunicare con forza a tutta l'organizzazione l'urgenza del cambiamento, favorendo nel contempo la comprensione delle circostanze che lo hanno imposto ed aumentando la tensione nei diversi responsabili affinché intravedessero modalità innovative e più efficaci di adattamento all'ambiente[41]. Sotto il secondo profilo, ha invece portato ad elevare il numero, la qualità e la diversità dei "temi istituzionali" che le persone devono affrontare nel momento in cui si relazionano con gli altri[42].

Se il sistema di pianificazione diventa un modo per introdurre in impresa l'instabilità necessaria affinché essa possa evolvere verso nuove forme di ordine, si può dare finalmente risposta al quesito riportato anche nel titolo del presente lavoro: più che pianificare per decidere, si decide di pianificare o di non pianificare.

Tuttavia rimane ancora parzialmente irrisolta una questione. Si è accennato che nella prospettiva caotica, i sistemi possono essere spinti verso due estremi: la stabilità e il caos. In una prima approssimazione, si è identificata in Fantoni una maggiore tensione al primo, in Snaidero al secondo. Se tale interpretazione fosse portata alle estreme conseguenze, se ne dedurrebbe una tendenza rispettivamente alla paralisi e alla disintegrazione. Almeno fino ad ora, tuttavia, tale evenienza non si è verificata. Al contrario, sebbene

---

[38] Esempi di scelte parzialmente contraddittorie a livello di sistemi direzionali sono: l'attribuzione ai diversi responsabili di un'ampia libertà di azione ed iniziativa e l'affermazione che alla fine chi decide è l'amministratore delegato; la formalizzazione di un puntuale calendario delle attività da sviluppare nel processo di pianificazione e l'informalità con cui esse vengono poi condotte; il riconoscimento che ogni azienda del gruppo ha una sua distinta identità e la decisione di replicare in tutte il sistema direzionale della capogruppo.

[39] THIETART R.A. e FORGUES B., "Chaos theory and organisation", *Organisation Science*, 6, 1, 1995 (p. 28)

[40] Esempi di meccanismi del primo tipo sono: fissare obiettivi sfidanti, mettere i responsabili sotto pressione, creare crisi, nonché promuovere contatti interfunzionali e gruppi di lavoro multidisciplinari. Esempi di meccanismi del secondo tipo sono: aumentare la competizione tra i singoli e tra i gruppi di lavoro.

[41] PASCALE R.T., MILLEMANN M. e GIOJA L., *Surfing the Edge of Chaos: The Laws of Nature and the New Laws of Business*, Crown Business, 2000

[42] STACEY R.D., *Strategic Management and Organisational Dynamics. The Challenge of Complexity*, Prentice Hall, 2003 (p. 378).

percorrendo sentieri diversi, l'una e l'altra nell'ultimo decennio hanno rafforzato le loro posizioni competitive. E' quindi ipotizzabile che le tensioni di cui sopra, risultato di due diverse cognizioni del sistema impresa, siano controbilanciate da tensioni in senso opposto, risultato, forse, di due diverse cognizioni della funzione imprenditoriale.

In Fantoni, infatti, il vertice sembra concepire come propria prerogativa non solamente la selezione dei processi d'innovazione, ma anche la loro generazione (nei contenuti economici e talvolta tecnici). Per quanto la distinzione non possa essere delineata in modo netto, in Snaidero il vertice imprenditoriale sembra più incline a circoscrivere la propria funzione allo stimolo (definizione generica di linee guida) e alla selezione delle innovazione, piuttosto che alla loro generazione.

Avocandosi l'intera genesi del processo d'innovazione, il nucleo imprenditoriale di Fantoni limita perciò l'intervento dei sistemi di supporto alle aree della gestione che presentano un minor grado di complessità. L'identificazione delle opportunità di sviluppo e cambiamento è invece presidiata direttamente (o, al più, attraverso meccanismi informali) dal vertice. Per contro, il vertice di Snaidero, "limitando" il proprio ruolo allo stimolo e alla selezione dei processi d'innovazione, si avvale di sistemi di supporto che, nelle aree caratterizzate da maggiore complessità, favoriscono attraverso il dialogo e quindi la condivisione delle conoscenze, la generazione locale dell'innovazione. I meccanismi operativi incoraggiano, quindi, l'innovazione periferica e supportano il vertice nella selezione delle soluzioni.

Queste riflessioni finali portano ad una rappresentazione meno parziale di come le due imprese utilizzino i sistemi direzionali per gestire *controllo* e *innovazione*. In Fantoni i sistemi di supporto sono un mezzo sia per *esercitare* sia per *comunicare* (tema) il *controllo* (stabilità)[43]. L'innovazione, per contro, sembra essere presidiata direttamente dagli imprenditori che guidano l'azienda: a loro il compito di fronteggiare la complessità, traendone opportunità per lo sviluppo. In Snaidero, al contrario, i sistemi di supporto sembrano soprattutto un mezzo per *generare diversità* e *comunicare* (tema) l'urgenza dell'adattamento e del *cambiamento* locale. Al vertice imprenditoriale spetta prevalentemente (ma ovviamente non solo) il compito di fornire un senso della direzione ai diversi responsabili delle unità organizzative.

[43] Il concetto di tema è accolto nell'accezione proposta da Stacey, che così lo qualifica: "Le entità auto-organizzative non sono, quindi, le singole persone ma i simboli, strutturati come *temi* discorsivi e narrativi interrelati, attraverso cui le persone interagiscono", STACEY, op. cit., p. 361 (corsivo aggiunto).