



*Comitato scientifico*

Roberto Cafferata

Corrado Cerruti

Sergio Cherubini

Antonio Chirico

Alessandro Gaetano

Claudia Maria Golinelli

Marco Meneguzzo

Paola Anna Paniccia

Cosetta Pepe

Francesco Ranalli

Salvatore Sarcone

SILVIA TESTARMATA

LE STRATEGIE  
DELLE LOCAL UTILITY EUROPEE  
NEL SETTORE DELL'ENERGIA



CASA EDITRICE DOTT. ANTONIO MILANI  
2012

PROPRIETÀ LETTERARIA RISERVATA

---

*Copyright 2012 Wolters Kluwer Italia Srl*

ISBN 978-88-13-31496-5

I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e di adattamento totale o parziale, con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm e le copie fotostatiche), sono riservati per tutti i Paesi.

Le 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, commi 4 e 5 della legge 22 aprile 1941, n. 633.

Le riproduzioni diverse da quelle sopra indicate (per uso non personale – cioè, a titolo esemplificativo, commerciale, economico o professionale – e/o oltre il limite del 15%) potranno avvenire solo a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da EDISER Srl, società di servizi dell'Associazione Italiana Editori, attraverso il marchio CLEARedi Centro Licenze e Autorizzazioni Riproduzioni Editoriali. Informazioni: [www.clearedi.org](http://www.clearedi.org).

*L'elaborazione dei testi, anche se curata con scrupolosa attenzione, non può comportare specifiche responsabilità per eventuali involontari errori o inesattezze.*

*Stampato in Italia - Printed in Italy*

---

Stampato da ERMES Servizi Editoriali Integrati S.r.l., Ariccia (RM)

*Ai miei genitori*



## INDICE-SOMMARIO

INTRODUZIONE .....	IX
--------------------	----

### CAPITOLO PRIMO

#### LINEAMENTI DELLA GESTIONE STRATEGICA DELLE LOCAL UTILITY

1. Considerazioni introduttive..... »	3
2. Il paradigma struttura-condotta-performance..... »	4
3. L'approccio contingente alla relazione tra strategia aziendale e struttura organizzativa..... »	6
4. Il processo di formulazione della strategia..... »	13
5. L'incrementalismo logico..... »	14
6. La teoria delle risorse o <i>Resource-Based View of the Firm</i> ..... »	15
7. La prospettiva processuale della strategia: il ruolo della conoscenza, dell'apprendimento e dell'innovazione..... »	19
8. L'approccio evolutivo alla strategia..... »	22
9. L'affermazione del modello di business..... »	26
10. Considerazioni conclusive..... »	32

## CAPITOLO SECONDO

LE TENDENZE STRATEGICHE  
DELLE LOCAL UTILITY EUROPEE

1. Considerazioni introduttive.....	»	39
2. Linee evolutive del settore delle public utility in Europa .....	»	43
3. Le risposte strategiche delle local utility .....	»	47
3.1. Diversificazione non correlata .....	»	50
3.2. Focalizzazione sul core business.....	»	54
3.3. Diversificazione correlata e adozione del modello multiutility.....	»	72
3.4. Internazionalizzazione.....	»	77
4. I modelli di business emergenti .....	»	83
5. Considerazioni conclusive .....	»	87

## CAPITOLO TERZO

I PROFILI DELLE PRINCIPALI  
LOCAL UTILITY EUROPEE

1. Considerazioni introduttive.....	»	91
2. Iberdrola.....	»	92
3. EnBW .....	»	96
4. Union Fenosa .....	»	100
5. Gas Natural Fenosa.....	»	104
6. A2A.....	»	106
7. Hera.....	»	111
8. Iren.....	»	114
9. Acea.....	»	119
10. Considerazioni conclusive.....	»	125

INDICE DELLE OPERE CITATE .....	»	129
---------------------------------	---	-----

## INTRODUZIONE

I processi di liberalizzazione e privatizzazione dei servizi di pubblica utilità hanno gradualmente aperto i mercati nazionali alla concorrenza, favorendo la nascita di nuovi operatori (*new comer*) e costringendo, al tempo stesso, le aziende presenti sul mercato (*incumbent* e *local utility*), quasi sempre monopolisti per legge o di fatto, a riconsiderare il proprio ruolo nel mercato. Inoltre, il fatto che questi fenomeni abbiano assunto una dimensione sempre più globale, o comunque internazionale, ha amplificato ulteriormente gli effetti della concorrenza e del libero mercato al di là dei confini geografici dei singoli stati nazionali, moltiplicando sia le opportunità di *business* sia le minacce per i *competitor*. Il progredire dei processi di *deregulation* è accompagnato da una tendenza crescente da parte delle imprese di pubblici servizi a convergere su più settori, dando origine al modello di *business* della *multiutility*, vale a dire società in grado di offrire, tendenzialmente alla stessa base di clienti, una molteplicità di servizi di pubblica utilità.

In questo contesto, accanto all'analisi delle strategie adottate dai grandi *player* internazionali (ex monopolisti o *incumbent*), si colloca la tematica della gestione strategica delle *local utility*. Il presente lavoro si concentra pertanto sullo studio dell'evoluzione delle strategie imprenditoriali che hanno caratterizzato il percorso di sviluppo delle *local utility* europee nel corso dell'ultimo decennio. In particolare, l'analisi si sofferma sulle *local utility* operanti nel settore dell'energia elettrica e del gas naturale, poiché è il primo ad essere stato investito da cambiamenti rilevanti nella struttura del mercato.

Dopo una puntuale ricostruzione dell'evoluzione della gestione strategica delle *local utility* si procede analizzando le risposte strategiche adottate e le traiettorie di sviluppo emergenti. In questo quadro merita particolare attenzione l'emergere del modello *multiutility*, che si pone come risposta strategica predominante all'evoluzione del contesto competitivo dei servizi di pubblica utilità. Anche se, storicamente, le imprese multiservizi possono essere considerate figlie dell'opportunità di effettuare una gestione congiunta dei servizi pubblici offerti in regime di monopolio in una data area geografica, la recente evoluzione del fenomeno delle *multiutility* sembra stimolata soprattutto dall'apertura dei mercati dei servizi di pubblica utilità.

L'adozione del modello *multiutility* ci sembra, quindi, un'opzione strategica sia per gli *incumbent*, per far fronte alla maggiore concorrenza che in questi settori si sta progressivamente affermando, sia per le *local utility*, per estendere il proprio *business*, sia per i *new comer*, per entrare in comparti in precedenza protetti da barriere regolamentari. Come vedremo, la logica di questo processo, dal punto di vista imprenditoriale, pare essere soprattutto legata alla presenza di opportunità di diversificazione, alla conoscenza del territorio e dei legami (anche contrattuali) con la clientela potenziale e allo sfruttamento di vere sinergie sul lato dei costi (anche se queste ultime, a volte, possono risultare relativamente marginali).

Al fine di indagare le problematiche sopra adombrate, il lavoro è articolato in tre capitoli.

Il primo capitolo analizza compiutamente il tema della gestione strategica delle *local utility*, soffermandosi dapprima sull'evoluzione storica degli studi di strategia aziendale che hanno portato all'adozione di un nuovo strumento di analisi delle strategie aziendali in ambito competitivo, il modello di *business*. In seguito si approfondisce l'analisi del concetto di modello di *business*, descrivendone l'origine storica e la recente maturazione concettuale negli studi di *strategic management*. Infine, si tratteggiano le ragioni e le motivazioni che hanno portato l'autrice all'applicazione del modello di *business* nello studio delle risposte strategiche delle *local utility* europee al mutamento dell'ambiente competitivo nel settore dell'energia elettrica e del gas naturale.

Il secondo capitolo, dopo una puntuale ricostruzione del nuovo scenario competitivo europeo dei servizi di pubblica utilità, determinato da cambiamenti del contesto normativo, tecnologico e concorrenziale, approfondisce lo studio delle strategie adottate dalle *local utility* e

le relative modificazioni del posizionamento competitivo sul mercato. In particolare, la ricerca di nuove risposte strategiche ai mutamenti dello scenario competitivo pone in risalto la questione della crescita delle *local utility*, sia in termini dimensionali sia in termini di sviluppo del mercato – a livello geografico (internazionalizzazione) e/o a livello di *business* (diversificazione). La ricerca di nuove traiettorie di sviluppo rappresenta pertanto uno degli aspetti più rilevanti del processo di cambiamento che sta interessando le *local utility* e, più in generale, l'intera industria delle *public utility*. Lo studio prosegue analizzando le tendenze in atto e i *modelli di business* emergenti a livello internazionale, e si conclude con una valutazione comparativa del nuovo ruolo, giocato dalle *local utility*, nel mercato europeo dell'energia elettrica e del gas naturale.

L'analisi prende in considerazione alcuni casi aziendali particolarmente significativi che consentono di studiare le tendenze strategiche e i percorsi di sviluppo attuati dalle *local utility*. In particolare, l'oggetto di studio sono sette *local utility* di grande rilievo internazionale, operanti nei settori dell'energia elettrica e del gas naturale in Europa. I gruppi aziendali analizzati sono: A2A, Hera, Iren e Acea (Italia), Iberdrola e Union Fenosa (Spagna) e il gruppo tedesco Energie Baden-Württemberg (EnBW).

Il terzo capitolo evidenzia i profili delle principali *local utility* europee oggetto di studio. In particolare, viene fornita una sintesi dell'evoluzione storica di ciascun gruppo aziendale e viene proposta una panoramica dei meccanismi di *governance*, rivolgendo particolare attenzione alla struttura proprietaria e ai modelli organizzativi ed operativi prescelti dalle *local utility*, allo scopo di delineare il contesto di riferimento in cui le scelte strategiche vengono adottate.

Lo studio dei casi è basato sull'analisi dei documenti societari (bilanci, *business plan*, relazioni di *corporate governance*) prodotti a partire dal 2000 fino ai nostri giorni e dei siti *web* delle stesse *local utility*, che sono stati costantemente monitorati nel corso dei dodici anni oggetto d'indagine.



CAPITOLO PRIMO  
LINEAMENTI DELLA GESTIONE STRATEGICA  
DELLE LOCAL UTILITY

1. Considerazioni introduttive
2. Il paradigma struttura-condotta-performance
3. L'approccio contingente alla relazione tra strategia aziendale e struttura organizzativa
4. Il processo di formulazione della strategia
5. L'incrementalismo logico
6. La teoria delle risorse o *Resource Based View of the Firm*
7. La prospettiva processuale della strategia: il ruolo della conoscenza, dell'apprendimento e dell'innovazione
8. L'approccio evolutivo alla strategia
9. L'affermazione del modello di business
10. Considerazioni conclusive



## 1. Considerazioni introduttive

L'analisi delle tendenze strategiche messe in atto dalle *local utility* europee operanti nel settore dell'elettricità e del gas naturale richiede una preventiva definizione della prospettiva di studio, del paradigma strategico di riferimento e del modello concettuale di analisi che verranno adottati in questa ricerca allo scopo di interpretare l'evoluzione della gestione strategica delle *local utility* oggetto dell'indagine.

Per queste ragioni, l'intento di questo capitolo è ripercorrere l'evoluzione storica degli studi di *strategic management* al fine di individuare la prospettiva, il paradigma strategico e il modello di analisi che più si attagliano allo studio dei percorsi strategici intrapresi dalle principali *local utility* europee e che consentano una comprensione profonda ed una interpretazione puntuale delle tendenze strategiche in atto nel mercato europeo dell'energia.

Dapprima si analizza l'evoluzione degli studi di strategia aziendale, soffermandosi sui caratteri peculiari dei molteplici paradigmi e approcci teorici che hanno predominato e indirizzato gli studi sulla gestione strategica delle imprese nel corso del tempo, ciò a partire dal contributo iniziale dell'economia industriale sul paradigma *struttura-condotta-performance* fino ad arrivare ai recenti sviluppi della teoria evolutiva dell'impresa che hanno portato alla definizione del paradigma neo-evolutivo.

Come si vedrà più avanti, lo studio dei molteplici approcci alla gestione strategica aziendale e il contestuale approfondimento delle peculiarità dei diversi filoni di *strategic management* appare fondamentale per comprendere la necessità e inquadrare l'adozione di un nuovo

strumento di analisi delle strategie aziendali in ambito competitivo, il modello di *business*.

In seguito, si approfondisce l'analisi del concetto di modello di *business*, descrivendone l'origine storica e la recente maturazione concettuale negli studi di *strategic management*. Vista la giovane età del concetto di modello di *business*, il fermento degli studi su questo tema e il vivido interesse della comunità scientifica alla definizione del modello di *business*, si propone una rassegna delle principali formulazioni teoriche del concetto di modello di *business*, analizzandone le caratteristiche ed evidenziandone le problematiche definitorie, allo scopo di comprendere il significato e l'utilità del modello di *business* quale nuovo livello di analisi della gestione strategica aziendale.

Infine, si evidenziano le peculiarità dei diversi approcci teorici alla gestione strategica e si esplicitano le ragioni e le motivazioni profonde che hanno portato all'adozione di una prospettiva contingente ed evolutiva, alla scelta del paradigma *struttura-condotta-performance* e all'applicazione del modello di *business*, quale strumento per l'analisi delle risposte strategiche delle *local utility* europee al mutamento dell'ambiente competitivo nel settore dell'energia.

## 2. Il paradigma *struttura-condotta-performance*

L'analisi che segue si fonda sulla letteratura di *strategic management*, in particolare quella attinente al tema della *corporate strategy*. Accanto agli studi di strategia aziendale vengono considerate anche le tematiche sviluppate nell'ambito del filone di studi dell'*industrial organization*<sup>1</sup>, che approfondiscono l'influenza del contesto normativo sulla gestione aziendale delle imprese in mercati regolati<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Gli studi di economia industriale si configurano esplicitamente, dopo la grande crisi del 1929, come un campo autonomo, emergente dalle attività didattiche e di ricerca della Harvard University che, nei loro interessi di ricerca induttivi della struttura e del finanziamento del sistema industriale, puntarono l'attenzione ai suoi sottosistemi, i settori industriali, animati dai soggetti (le imprese) che li compongono nell'offrire i loro servizi e/o prodotti ai mercati di riferimento. Sul punto si veda FACCIPIERI S. (1988), *Concorrenza dinamica e strategie d'impresa*, Cedam, Padova.

<sup>2</sup> Sul contributo dell'economia industriale all'analisi delle strategie aziendali si vedano BAIN J. (1956), *Barriers to New Competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA; e, dello stesso autore, (1959), *Industrial Organization*, John Wiley, New

In particolare, si fa riferimento al paradigma *struttura-condotta-performance* (S-C-P) che è un'evoluzione, in chiave normativa, dell'approccio strutturale che caratterizza gran parte della ricerca in economia industriale. Secondo questo schema, le caratteristiche strutturali del settore industriale condizionano in modo rilevante il comportamento strategico delle imprese e quindi le *performance* economico-finanziarie da queste ottenute.

Il modello *struttura-condotta-performance* è stato sviluppato in due forme parzialmente diverse: l'interpretazione "forte" di matrice nord-americana, che risale al contributo iniziale di Mason ad Harvard negli anni Trenta, successivamente consolidato da Bain, Clark e Scherer<sup>3</sup>, e l'interpretazione "debole", di stampo europeo<sup>4</sup>, che, nel lungo periodo, ha senz'altro prevalso sull'interpretazione forte, anche per via dell'influenza degli studi di strategia manageriale, molto più concentrati sul comportamento strategico dell'impresa, piuttosto che sulla struttura del settore industriale<sup>5</sup>.

Uno sviluppo interessante del paradigma *struttura-condotta-performance* ai fini dell'analisi dei percorsi strategici delle *local utility*, è la teoria dei

---

York; MASON E.S. (1957), *Economic Concentration and the Monopoly Problem*, Harvard University Press, Cambridge, MA; JACQUEMIN A.P., DE JONG H.W., (1976), *Markets, Corporate Behaviour and the State: International Aspects of Industrial Organization*, Martinus Nijhoff Publishers, Leiden, The Netherlands; PORTER M.E. (1981), "The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management", *Academy of Management Review*, 6(4): 609-620; TEECE D.J. (1996), "Firm Organization, Industrial Structure and Technological Innovation", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 31(2): 193-224; HOWARD T., POLLOCK T. (1999), "From I-O Economics' S-C-P Paradigm Through Strategic Groups to Competence-Based Competition: Reflections on the Puzzle of Competitive Strategy", *British Journal of Management*, 10(2): 127-140; DE JONG H.W., SHEPHERD W.G. (2007), *Pioneers of Industrial Organization*, Elgar, Cheltenham, UK.

<sup>3</sup> Sul punto si vedano BAIN J. (1959), *cit.*, CLARK J.M. (1961), *Competition as a Dynamic Process*, Brooking Institutions, Washington DC; SCHERER F.M. (1970), *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Rand, McNally, Chicago.

<sup>4</sup> Si veda l'opera fondante di JACQUEMIN A.P., DE JONG H.W. (1977), *European Industrial Organisation*, Mac Millan Press, London, (trad. it., *Economia e politica industriale*, Il Mulino, Bologna, 1979); e per le concettualizzazioni successive del paradigma *struttura-condotta-performance* si rinvia a DOSSENA G. (1991), *L'analisi del settore tra economia industriale ed economia manageriale*, Egea, Milano.

<sup>5</sup> Per una rassegna dei contributi di strategia aziendale all'evoluzione del paradigma *struttura-condotta-performance* si veda DAGNINO G.B. (2005), *I paradigmi dominanti negli studi di strategia d'impresa*, Giappichelli, Torino.

mercati contendibili, che agisce a livello di configurazione strutturale dei mercati e dei settori, e risulta di fondamentale influsso sulle politiche pubbliche ed industriali <sup>6</sup>. Questo approccio teorico è infatti promotore dei processi di liberalizzazione, privatizzazione e deregolamentazione di numerosi settori industriali, tra i quali annoveriamo anche i servizi di pubblica utilità, che si sono succeduti negli USA soprattutto negli anni Ottanta e, nell'ambito dell'Unione Europea, a partire dagli anni Novanta.

Ulteriori sviluppi del paradigma *struttura-condotta-performance* sono riconducibili alla teoria dei giochi nella spiegazione del comportamento dell'impresa <sup>7</sup>, che tuttavia non verrà approfondita poiché ha un'utilità marginale per gli scopi della ricerca.

### 3. *L'approccio contingente alla relazione tra strategia aziendale e struttura organizzativa*

Un obiettivo centrale della letteratura di *strategic management* è quello di spiegare gli effetti della strategia sulle *performance* delle imprese, secondo un approccio contingente <sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Cfr. BAUMOL W.J., PANZAR J.C., WILLING R.D. (1988), *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*, Harcourt Brace, New York.

<sup>7</sup> Per un approfondimento della teoria dei giochi si veda, fra gli altri, TIROLE J. (1988), *The Theory of Industrial Organization*, MIT Press, Cambridge, MA; GRILLO M., SILVA F. (1989), *Impresa, concorrenza e organizzazione, Lezioni di economia e politica industriale*, NIS, Roma; oltre al classico e fondativo contributo di NEUMANN (VON) J., MORGENSTERN O. (1944), *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, Princeton, NJ. Sul ruolo della teoria dei giochi in strategia d'impresa si rinvia a SHAPIRO C. (1989) "The Theory of Business Strategy", *RAND Journal of Economics*, 20(1), Spring; CAMERER C.F. (1994), "Does Strategy Research Need Game Theory?", in RUMELT R.P., SCHENDEL D.E., TEECE D.J. (Eds.) *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard University Press, Cambridge, MA; SALONER G. (1994), "Game Theory and Strategic Management: Contributions, Applications, and Limitations", in R.P. RUMELT, D.E. SCHENDEL, D.J. TEECE (Eds.) *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard University Press, Cambridge, MA; e BRANDENBURGER A.M., NALEBUFF B.J. (1995) "The Right Game: Using Game Theory to Shape Strategy", *Harvard Business Review*, 73(4): 57-72.

<sup>8</sup> Cfr. HERRMANN P. (2005), "Evolution of Strategic Management: The Need for New Dominant Designs", *International Journal of Management Reviews*, 7(2): 111-130; e FURRER O., THOMAS H., GOUSSEVSKAIA A. (2008), "The Structure and Evolution

In particolare, la teoria delle contingenze suggerisce che non vi è alcuna strategia ottimale per tutte le organizzazioni e postula che la scelta strategica più opportuna varia in funzione di determinati fattori, che vengono definiti “fattori di contingenza”<sup>9</sup>. Di conseguenza, gli studiosi di *strategic management* hanno esaminato una vasta gamma di fattori imprevisi, tra cui l’ambiente, la struttura organizzativa<sup>10</sup>, la tecnologia<sup>11</sup>, e le scelte di *marketing*<sup>12</sup> e, successivamente, hanno esplorato il modo in cui tali fattori interagiscono con le variabili strategiche al fine di spiegare le *performance* delle imprese oggetto d’analisi.

Un filone di studi, appartenente allo *strategic management*, ritiene che la struttura aziendale sia un fattore contingente dipendente dalla strategia perseguita. Un fondamentale contributo in questo senso è riconducibile a Chandler<sup>13</sup>, che per primo ha esaminato la relazione contingente esistente tra la strategia dell’impresa e la sua struttura organizzativa interna (in particolare, modello divisionale versus modello funzionale).

---

of the Strategic Management Field: A Content Analysis of 26 Years of Strategic Management Research”, *International Journal of Management Reviews*, 10(1): 1-25.

<sup>9</sup> Sulla teoria delle contingenze si vedano BURNS T., STALKER G.M. (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock Publication, Londra, (trad. it. *Direzione aziendale e innovazione*, Franco Angeli, Milano, 1971); LAWRENCE P.R., LORSCH J.W. (1967), *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*, Harvard Graduate School of Business Administration, Cambridge, MA; THOMPSON J.D. (1987), *Organization in Action*, McGraw-Hill, (trad. it. *L’azione organizzativa*, Isedi, Torino 1988); DONALDSON L. (1996), “The Normal Science of Structural Contingency Theory”, in S.R. CLEGG, C. HARDY, W.R. NORD (Eds.), *Handbook of Organization Studies*, Sage, London.

<sup>10</sup> Sul punto si veda, tra gli altri, MILLER D. (1988), “Relating Porter’s Business Strategies to Environment and Structure”, *Academy of Management Journal*, 31(2): 280-308.

<sup>11</sup> Per un approfondimento del tema si vedano DOWLING M.J., MCGEE J.E. (1994), “Business and Technology Strategies and New Venture Performance: A Study of the Telecommunications Equipment Industry”, *Management Science*, 40(12): 1663-1677.

<sup>12</sup> Sulle scelte di *marketing* si vedano CLAYCOMB C., GERMAIN R., DROEGE C. (2000), “The Effects of Formal Strategic Marketing Planning on the Industrial Firm’s Configuration, Structure, Exchange Patterns, and Performance”, *Industrial Marketing Management*, 29(3): 219-234.

<sup>13</sup> Cfr. CHANDLER A. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, The Mit Press, Cambridge, MA.

A sviluppare ulteriormente il concetto di strategia nella direzione indicata da Chandler, arrivando sino alla formulazione di uno dei primi modelli organici prescrittivi della strategia aziendale – la SWOT Analysis – è stato Andrews, che ha pubblicato nel 1965 insieme a Christensen, Guth e Learned, la nota opera intitolata «*Business Policy: Text and Cases*»<sup>14</sup>. Secondo questo approccio, l'elaborazione della strategia è frutto della combinazione di dinamiche dell'ambiente esterno con le risorse interne di cui è dotata la struttura aziendale. In questa duplice prospettiva la definizione della strategia aziendale scaturisce, da un lato, dall'analisi delle opportunità offerte dal mercato e delle minacce provenienti dall'ambiente esterno e, dall'altro, dall'analisi dei punti di forza e di debolezza dell'impresa.

Il modello chandleriano, che è alla base della scuola classica di Harvard, viene ripreso anche da Scott<sup>15</sup>, il quale, oltre a sostenere che i cambiamenti della struttura seguono la strategia, esplicita l'importanza della pressione competitiva, ed in particolare, di quella originata dal mercato<sup>16</sup>.

Ansoff<sup>17</sup> ha proposto, invece, un approccio alla strategia aziendale alternativo rispetto a quello classico harvardiano. Tale approccio, cui hanno aderito numerosi studiosi – si ricordano, tra gli altri, Hofer e Schedel<sup>18</sup>, Channon<sup>19</sup>, McNichols<sup>20</sup>, Paine e Naumes<sup>21</sup> – è noto co-

<sup>14</sup> Si veda, per tutti, ANDREWS K.R., CHRISTENSEN C.R., GUTH W., LEARNED E. (1965), *Business Policy: Text and Cases*, Irwin, Homewood, Illinois.

<sup>15</sup> Per un approfondimento del pensiero dell'autore sul modello strategia-struttura si veda SCOTT B.R. (1971), *Stages of Corporate Development*, Harvard Business School, Boston.

<sup>16</sup> Sul punto si veda CAFFERATA R. (2007) "Stadi di sviluppo dell'impresa ed evoluzione del rapporto tra strategia e struttura organizzativa", in AA.VV., *Direzione aziendale e organizzazione*, in CAFFERATA R. (a cura di), Aracne, Roma, pp. 185-198.

<sup>17</sup> Cfr. ANSOFF H.I. (1965), *Corporate Strategy: an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York (trad. it., *Strategia aziendale*, Etas libri, Milano, 1968). Per un ulteriore approfondimento del tema si veda, dello stesso autore (1979), *Strategic Management*, Mac Millan Press, London (trad. it., *Management strategico*, Etas libri, Milano, 1980). Sul punto si veda anche CODA V., INVERNIZZI G., RISPOLI M. (1998), *Strategia Aziendale*, UTET Libreria, Torino.

<sup>18</sup> Per un'analisi del pensiero di Hofer e Schendel si consulti HOFER C.W., SCHENDEL D. (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Company, St. Paul (USA) (trad. it., *La formulazione della strategia aziendale*, Franco Angeli, Milano, 1984).