

MANAGEMENT

# La strategia aziendale nei mercati complessi

Dai modelli di base alle visioni di frontiera

**Lucio Macchia**



**FRANCOANGELI**

## **Am** - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative  
in tutte le aree della consulenza manageriale,  
organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione,  
per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.



**Lucio Macchia**

# La strategia aziendale nei mercati complessi

Dai modelli di base alle visioni di frontiera



**FRANCOANGELI**

*Grafica della copertina: Elena Pellegrini*

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:*

1. L'Utente è autorizzato a memorizzare l'opera sul proprio pc o altro supporto sempre di propria pertinenza attraverso l'operazione di download. Non è consentito conservare alcuna copia dell'opera (o parti di essa) su network dove potrebbe essere utilizzata da più computer contemporaneamente;
2. L'Utente è autorizzato a fare uso esclusivamente a scopo personale (di studio e di ricerca) e non commerciale di detta copia digitale dell'opera. Non è autorizzato ad effettuare stampe dell'opera (o di parti di essa).  
Sono esclusi utilizzi direttamente o indirettamente commerciali dell'opera (o di parti di essa);
3. L'Utente non è autorizzato a trasmettere a terzi (con qualsiasi mezzo incluso fax ed e-mail) la riproduzione digitale o cartacea dell'opera (o parte di essa);
4. è vietata la modificazione, la traduzione, l'adattamento totale o parziale dell'opera e/o il loro utilizzo per l'inclusione in miscellanee, raccolte, o comunque opere derivate.

---

# Indice

<b>Premessa</b>	pag.	11
<b>1. Introduzione alla strategia aziendale</b>	»	15
1. L'età arcaica della strategia	»	17
2. Intermezzo: i modelli di management	»	28
3. La visione porteriana	»	29
3.1. Clienti e fornitori	»	30
3.2. Nuovi entranti e prodotti sostitutivi	»	32
3.3. Modello delle 5 forze e strategia	»	33
3.4. La differenziazione	»	34
4. Conclusioni: verso il doppio binario della strategia	»	36
<b>2. Alla ricerca della differenziazione di costo</b>	»	37
1. La domanda e l'offerta	»	39
1.1. Curva di domanda	»	40
1.2. Curva di offerta e condizione di equilibrio	»	41
1.3. La concorrenza perfetta	»	43
1.4. Il monopolio	»	45
1.5. Il mondo reale	»	46
2. La curva a S	»	47
3. La differenziazione di costo	»	52
3.1. Costo e prezzo	»	52
3.2. Il costo a breve termine	»	53
3.3. Il costo a lungo termine: le economie di scala	»	58
3.4. Intermezzo: focus sul concetto di "core competence"	»	60
3.5. Economia di scala e conoscenza	»	61
3.6. Il costo a lungo termine: integrazione/disintegrazione	»	65

3.6.1. Outsourcing	pag.	68
3.7. La struttura del costo e la leva operativa	»	70
3.7.1. Cenno alla leva finanziaria	»	76
4. Conclusioni sulla differenziazione di costo/prezzo	»	78
<b>3. Alla ricerca della differenziazione di prodotto</b>	»	79
1. Mitologia del mercato	»	82
2. Unicità	»	84
2.1. Eludere l'unicità: perché spesso le aziende si comportano come alcolisti	»	86
2.2. E se l'unicità fosse a portata di mano?	»	88
2.3. Approccio olistico all'unicità	»	89
2.4. Politiche di integrazione/disintegrazione e unicità di prodotto	»	91
2.4.1. Integrazione orizzontale & unicità di prodotto	»	91
2.4.2. Disintegrazione orizzontale & unicità di prodotto	»	93
2.4.3. Integrazione verticale & unicità di prodotto	»	93
2.4.4. Disintegrazione verticale & unicità di prodotto	»	94
2.4.5. E le economie di scala?	»	94
3. Conclusioni sul "doppio binario"	»	96
<b>4. La strategia come guerra e come gioco</b>	»	98
1. La guerra	»	99
2. Il gioco	»	101
2.1. Equilibrio di strategie dominanti	»	103
2.2. Equilibrio "best reply"	»	103
2.3. Equilibrio di Nash	»	105
2.3.1. La questione del coordinamento	»	110
2.3.2. Il dilemma dei due prigionieri e la cooperazione	»	113
3. Conclusioni sulla teoria dei giochi	»	117
<b>5. Verso gli approcci strategici più avanzati</b>	»	118
1. Le scuole di Design e di Pianificazione	»	121
2. La scuola di posizionamento	»	122
3. Riflessione sul concetto di "formalizzazione" e premessa agli approcci descrittivi	»	122
3.1. Crisi della scienza positivista e laplaciana	»	124
3.2. Crisi della filosofia	»	124
3.3. Studi cognitivi	»	125
3.4. Teoria della complessità	»	126

3.5. Evoluzione del pensiero manageriale	pag.	126
3.6. Il mercato complesso dell'era post-industriale	»	129
4. La strategia come Prospettiva e Visione	»	131
4.1. Tutti figli di Schumpeter	»	132
4.2. La mente dello stratega giapponese	»	132
4.3. La visione	»	134
4.3.1. Visione e parole	»	137
4.3.2. Visione e condivisione	»	139
4.4. Conclusioni sulla scuola imprenditoriale	»	145
5. Il bipolo Apprendimento/Cognitività	»	145
6. Conclusioni di questo capitolo "ponte"	»	147
<b>6. La strategia come apprendimento ovvero l'azienda come organismo</b>	»	148
1. Un nuovo paradigma di apprendimento	»	148
2. "Try and learn" e strategia aziendale	»	154
2.1. Superamento dell'incrementalismo	»	157
2.2. Superamento del determinismo	»	160
3. L'organizzazione che apprende	»	163
3.1. Cos'è la conoscenza aziendale?	»	164
3.2. Le dinamiche di apprendimento	»	166
3.3. Dinamiche di propagazione della conoscenza	»	170
4. Centralità dell'apprendimento e psicopatologia nelle realtà aziendali	»	178
5. Conclusioni sulla strategia come apprendimento	»	183
<b>7. La strategia come atto decisionale e la dimensione cognitiva</b>	»	185
1. Un modello di riferimento per il processo decisionale strategico	»	186
2. Razionalità!	»	187
2.1. La razionalità come coerenza tra azioni e scopi	»	188
2.2. La razionalità come coerenza di metodo	»	189
3. Razionalità?	»	192
3.1. La definizione del problema e l'illusione della oggettività della rappresentazione	»	193
3.2. L'individuazione delle soluzioni e l'illusione della esaustività	»	198
3.2.1. Limiti informativi	»	199
3.2.2. Limiti personali	»	200



3.2.3. Limiti organizzativi	pag.	201
3.2.4. Razionalità limitata e euristiche	»	202
3.3. La scelta della soluzione e l'illusione dell'oggettività della misura	»	216
3.3.1. Quando soppesiamo le probabilità non siamo lineari	»	217
3.3.2. Quando valutiamo l'utilità non siamo lineari	»	219
3.3.3. La prospect theory	»	220
3.4. La valutazione e l'illusione dell'oggettività dell'osservazione	»	225
3.4.1. Bias di auto-conferma	»	227
3.4.2. Bias attore/osservatore	»	228
3.4.3. Bias "escalation di impegno"	»	229
4. Conclusioni sulla dimensione cognitiva	»	229
<b>Epilogo: verso una cultura manageriale della strategia</b>	»	231
<b>Bibliografia</b>	»	233

*A Martina*

Sono bella, o mortali, come un sogno di pietra  
(C. Baudelaire, "La Bellezza" da "I Fiori del Male")





---

## Premessa

Questo libro è nato da un'esperienza, molto positiva e coinvolgente, di docenza nell'ambito di master e corsi specialistici di management.

È un percorso assolutamente personale e tipico, all'interno di una disciplina che mi appassiona, e che ho vissuto come uomo d'azienda, consulente e formatore.

È anche estremamente multidisciplinare, perché tale è il management, sorta di "meta-disciplina" che tratta l'agire umano, la lotta di Faust contro il mare, la mente umana che vuole intervenire sul mondo e lasciare la sua traccia.

Così la trattazione è aperta ad un ricco paniere di discipline, tentando di mostrarne il loro rapporto olistico, nell'ambito del fare strategia: micro-economia, economia industriale, teoria dei giochi, marketing, comunicazione, sociologia, teoria della complessità, teoria dei sistemi, psicologia, semiologia, filosofia, arte. Non perché si abbia la pretesa di una cultura enciclopedica, di una "tuttologia" che sarebbe contraria ad ogni buon senso, ma perché trattare un ambito così diversificato – così "umano troppo umano" – come quello aziendale e di mercato, non può prescindere da una riconfigurazione dell'approccio culturale, basato su una ricca contaminazione tra impostazioni e contenuti affatto differenti ed eterogenei.

Tutto questo nella profonda convinzione che fare strategia significa, ben oltre il semplice concetto di gestione aziendale, scegliere un modo di porsi di fronte al mondo, per capirlo, influenzarlo, migliorarlo.

In questo senso, sono convinto che il contesto imprenditoriale italiano abbia l'esigenza di sviluppare nuove competenze manageriali, per confrontarsi con un mercato sempre più complesso ed imprevedibile. Il concetto (purtroppo dominante nel nostro paese) di management "fatto in casa", come vaga disciplina gestionale, derivata alla buona da nozioni tecnico-

economiche, ed imperniato su vecchi concetti di controllo e automazione procedurale, deve lasciare il passo (pena la nostra condanna ad essere una provincia periferica dell'occidente) ad una visione profonda e multi-disciplinare, in cui aspetti tradizionalmente differenti, come le scienze tecnico-economiche e quelle socio-psicologiche, si completino a vicenda, in un approccio fortemente orientato all'innovazione e all'apprendimento.

Il libro ha volutamente una struttura aperta, poiché si è perfettamente coscienti che, in una materia complessa come la strategia aziendale e, in generale, il management, vi sono più domande che risposte, ed anche le poche risposte disponibili sono comunque indicazioni, suggestioni, tracce, e non metodi e tecniche definitive ed universali.

La strategia in quanto tale è di fatto inconoscibile, ed è pura illusione pensare di scrivere un manuale che insegni la ricetta vincente.

Anzi, queste ricette, con le parole di Kay, «non possono esistere, perché altrimenti la loro adozione generalizzata eliminerebbe qualsiasi vantaggio competitivo che potrebbe derivarne. I fondamenti del successo di una società sono unici per ogni impresa» (Kay, 1993, citato da Middleton, p. 107 trad. it. 2007).

Creare una strategia è un po' come creare un'opera d'arte: non esiste un metodo codificato, poiché ciò cui si mira è il nuovo, l'unico, ciò che filosoficamente possiamo chiamare "*atopos*" (in greco "privo di topos", ovvero alla lettera "senza luogo"), cioè originale, non collocabile in alcun luogo preciso, sfuggente ed innovativo, che spiazzava e sorprende, che non si incasella nel già noto. Questo termine è utilizzato nei Discorsi platonici con riferimento a Socrate, alla sua geniale capacità di sorprendere sempre, di infrangere ogni luogo (topos) comune.

D'altra parte, però, un'azienda, se non può disporre della ricetta per trovare il suo *atopos*, può, però, adottare uno stile, una cultura, un approccio alla realtà che favoriscano il pensiero strategico, che siano terreno fertile per il sorgere di idee innovative e vincenti.

Questo può essere fatto, ed a ciò il libro mira: costruire la cultura d'impresa in modo che essa sia per le potenziali strategie, ciò che Atene è stata per le idee e le arti.

Sostanzialmente la prima metà del libro è dedicata ai fondamenti del pensiero strategico, ed alle metodologie attraverso le quali le aziende, facendo leva su fenomeni economici e caratteristiche dei settori, possono differenziarsi a livello di costo e di prodotto.

La seconda parte del libro ha invece un taglio più avanzato: si passa da una visione "classica" della strategia, ad un approccio di frontiera, che tiene conto degli sviluppi degli ultimi decenni, in cui la disciplina si è nutrita di

concetti di Teoria della Complessità, Psicologia Cognitiva, Scienze Sociali. Si passerà da una scienza strategica basata sulla differenziazione in chiave strettamente economica, ad una visione multidisciplinare basata su concetti di innovazione, sviluppata lungo due direttrici focali: quella dell'apprendimento (vedere la strategia, non tanto come *sapere*, ma come *saper imparare*), e quella della cognitivtà (vedere la strategia come *atto decisionale*, frutto del pensiero umano).

Dunque, se cercate, in questo libro, l'ennesimo metodo sequenziale multi-fase per confezionare una strategia efficiente, oppure una raccolta di tecniche pre-confezionate per creare un business, vi anticipo che rimarrete delusi, per cui gettatelo via e comprate uno dei tanti manuali in commercio.

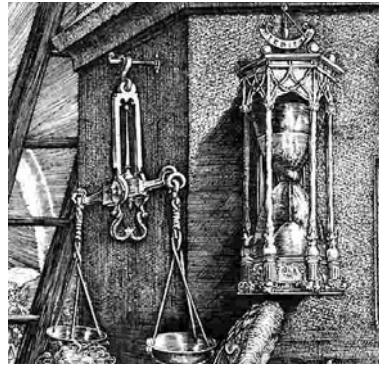
Perché, in effetti, questo libro è un "anti-manuale", non nel senso di essere un pamphlet contro qualcuno o qualcosa, ma per il suo approccio "al limite", né accademico, né applicativo, ma teorico e pratico "in un sol colpo", tentativo di ricercare percorsi ed equilibri sullo "orlo del caos" tra gli opposti, una sorta di "via di mezzo" buddista all'interno del mondo della strategia aziendale.

Credo quindi, che chi fosse interessato ai concetti di fondo che animano mercato e imprese, inquadrati nello scenario più vasto dell'agire e del pensare umano, dell'arte e della scienza, insomma più al *formarsi* che all'*informarsi*, potrebbe trovare qualcosa che varrà il tempo impiegato: me lo auguro di cuore, e vi lascio alla vostra lettura, che sarà comunque personale, unica, imprevedibile, come ogni lettura viaggio individuale e creativo del lettore stesso.



---

# 1 Introduzione alla strategia aziendale



Questo capitolo è dedicato alla definizione (impossibile) di strategia, ed ad un breve inquadramento storico della disciplina “tradizionale”: dalle prime idee degli anni '50 e '60, alla scuola porteriana dei primi anni '80.

In principio fu l'idea, potremmo dire. Perché c'è sempre un'idea ispiratrice, una “*business idea*”, come spesso viene chiamata, o un “*concept*”, comunque qualcosa nella mente e nel cuore di un uomo.

In fondo, idea e strategia sono nomi dello stesso concetto, ecco perché è così difficile definire, in modo significativo e non scolastico, *cosa è la strategia*.

In questo senso trovo molto espressiva la definizione implicita fornita da Mintzberg nel suo celebre “Ascesa e caduta della pianificazione strategica” (1994, pp. 15-20) quando parla di cinque “P”, che si riferiscono ad altrettanti aspetti della strategia.

La prima “P” sta per “*Plan*”. È in fondo la visione più immediata, quasi puerile della strategia, intesa come corso d'azione pre-stabilito verso un obiettivo. “Ho un piano” a significare che si ha in mente un obiettivo ed un modo per raggiungerlo.



La seconda “P” sta per “*Pattern*” (modello). Un’azienda ha una strategia nella misura in cui ha una sorta di “modus operandi”, di abitudine caratteriale, ad operare secondo schemi ricorrenti che ne individuano la natura.

E così abbiamo aziende, come 3M, che fanno dell’innovazione il loro modello di comportamento, o che, come Ikea, scelgono di diffondere raffinatezze estetiche ad un mercato di massa.

La terza e la quarta “P”, rispettivamente “*Positioning*” (Posizionamento) e “*Ploy*” (manovra) ci introducono in un mondo affatto diverso, dove esiste la competizione, dove le nostre azioni non hanno senso, se non vengono considerate insieme a quelle degli altri.

Come ci posizioniamo nel mercato rispetto agli altri competitor? E quali manovre effettuiamo per vincere la competizione? Ecco emergere un concetto di strategia di stampo militare. D’altra parte, si deve considerare che la disciplina del management è nata, tra la fine del XVIII e l’inizio del XIX secolo, e che, come scienza neonata, ha attinto dalle conoscenze già disponibili, ed in particolare dall’ingegneria e dall’arte militare. Ecco, quindi, questi termini che ci prospettano un campo di battaglia nel quale posizionare le nostre truppe, e scegliere manovre d’attacco o di difesa nel modo più vantaggioso.

La quinta “P” è legata alla parola “*Perspective*” (Prospettiva). Ed è la più astratta anche se, probabilmente, la più connaturata al mondo del business, ovvero l’idea di strategia come “visione” di un futuro che si vuole creare, sogno che fa muovere gli uomini, desiderio profondo di cambiare il mondo e gli eventi.

La figura 1 riassume i concetti, suggerendo una partizione che farà da falsariga per la nostra trattazione dell’argomento “strategia”.

- 1) Prima parte sui modelli “arcaici” di strategia, sviluppati dagli anni ’50 agli anni ’70, ed afferenti ad un’idea primordiale e solipsistica di azienda, alle prese con un mercato di massa, ed un basso livello competitivo.
- 2) Negli anni ’80, il lavoro di Michael Porter, il Newton del pensiero strategico, domina il periodo per così dire “classico” di tale disciplina, con la sua visione chiusa e strutturalista.
- 3) Oggi gli approcci si sono moltiplicati in nome di una visione relativistica e complessa del pensiero strategico, che parte dalla critica di Mintzberg, e che colloca al centro l’aspetto della vision e dell’innovazione continua.

Di fatto i primi quattro capitoli del libro sono dedicati alle concezioni più “tradizionali” di strategia, e coprono tutte le P ad eccezione della “*Perspective*” la cui trattazione è nell’ambito del capitolo 5, che è una sorta di “capitolo purgatorio” che ci consente di passare, dall’inferno del razionali-

simo riduzionista, al paradiso della strategia multidisciplinare oppure, dall'opposto punto di vista, dal paradiso della certezza e delle prevedibilità newtoniana, all'inferno della complessità quantistica del mercato attuale (questi aspetti più avanzati sono oggetto dei capitoli 6 e 7). In ogni caso la trattazione degli aspetti tradizionali, condotta nella prima parte del libro, è spesso anti-tradizionale, e costellata di anticipazioni e “flash-forward”, che già rimandano alla visione più composita introdotta in seguito.

<i>Piano</i> <i>Plan</i>	<b>Strumenti di base:</b> <i>Matrice di Ansoff</i>
<i>Modello</i> <i>Pattern</i>	<i>Gap Analysis</i> <i>SWOT Analysis</i>
<i>Posizionamento</i> <i>Positioning</i>	<b>La scuola di Porter:</b> <i>Strategie di Posizionamento</i>
<i>Manovra</i> <i>Ploy</i>	<i>Modello delle 5 forze</i> <b>Guerra &amp; Gioco</b>
<i>Prospettiva</i> <i>Perspective</i>	<b>Il concetto di Vision</b> <b>Oltre le scuole classiche</b>

Fig. 1 – Le 5 P della strategia

## 1. L'età arcaica della strategia

È curioso parlare dello sviluppo del concetto di strategia aziendale nel corso di circa 80 anni suddividendolo in ere storiche, come se si trattasse di secoli, ma, di fatto, sono passati “secoli” in termini di ampiezza del cambiamento, dal mercato degli anni '50, caratterizzato da domanda superiore all'offerta, e quindi da una fortissima concentrazione del management sulla produzione efficiente in larga scala dei prodotti.

Solo all'inizio degli anni '60 il mercato comincia ad essere avvertito come dinamico, e nascono i primi modelli strategici.

La figura centrale di questo periodo è Igor Ansoff con il libro “Corporate Strategy”, del 1965, che fonda il management strategico, e diviene punto di riferimento per tutti gli sviluppi successivi. Con questa affermazione non voglio significare che prima di Ansoff non esistesse alcun pensiero strategico, innanzi tutto perché già da decenni esistevano grandi corporate che

operano con loro “strategie” sui mercati internazionali (gli uccelli non hanno bisogno di ornitologia per esistere<sup>1</sup>), ed inoltre perché, già prima di Ansoff, c'erano stati alcuni studi rilevanti sull'argomento.

Su quest'ultimo aspetto bisogna ricordare due contributi storici senza i quali non è possibile comprendere lo sviluppo del concetto.

Il primo contributo è quello di Peter Drucker.

Questo studioso, considerato il padre del management, ha scritto il fondamentale libro “*The practice of management*”, nel 1954, trattando tutti gli aspetti della disciplina manageriale, compresa la parte strategica. Su questo tema vi sono i primi nuclei del pensiero sviluppato nei decenni successivi: vedere la strategia come sistema di obiettivi a breve e lungo termine, in uno scenario caratterizzato da rischio ed incertezza sul futuro, ed in presenza di vincoli e limitazioni nelle risorse e nei tempi.

Il suo lavoro contiene i germi della visione aziendale complessa che caratterizza le tendenze di pensiero attuali. Drucker critica e supera l'approccio basato sulla massimizzazione del profitto come unico obiettivo, ed individua, negli obiettivi del management, un insieme di aree interconnesse:

Otto sono i campi in cui si devono stabilire degli obiettivi all'operato e ai risultati che si vogliono ottenere: posizione occupata sul mercato, risorse fisiche e finanziarie, redditività, operato dei dirigenti e loro formazione, prestazione degli operai e loro atteggiamenti, responsabilità pubbliche (Drucker, 1954, pp. 64-65 ed. it.).

Il suo approccio avanguardistico pone l'accento anche su aree non strettamente economiche e numeriche, ma intangibili e sociali, e svincola definitivamente il management da una concezione arcaica di “branca dell'economia”.

In questo senso è impressionante l'anticipazione, nella enunciazione dei campi di azione, della moderna “*balanced scorecard*”, modello del 1992 dovuto a Robert Kaplan e David Norton, e che è appunto basato su quattro “prospettive” aziendali, che, come in Drucker, abbracciano sia aspetti tangibili che intangibili (nel cap. 6 approfondiremo il tema degli *intangibles*):

- 1) prospettiva “Finanziaria” (redditività, capitale, risorse);
- 2) prospettiva “Cliente” (mercato di riferimento, quota, segmenti di clientela);
- 3) prospettiva “Processi di Business” (i processi operativi attraverso i quali l'azienda progetta, produce e commercializza i suoi prodotti/servizi);

<sup>1</sup> Mutuata dalla celebre frase «L'estetica è per gli artisti ciò che l'ornitologia è per gli uccelli» dell'artista Barnett Newman, estremamente calzante nel nostro caso se si pensa al parallelismo aziende/uccelli, stratega/artista e studioso di strategia/critico d'arte.

4) prospettiva “apprendimento e crescita” (le persone, le conoscenze, le informazioni, la cultura).

Tornando a Drucker, la sua descrizione del compito della Direzione potrebbe essere adottata – con tutte le riserve del caso già espresse – come definizione di strategia:

Una direzione, oltre a contemperare le esigenze del presente con quelle del futuro, ha anche il compito di trovare un equilibrio tra i diversi obiettivi (Drucker, 1954, p. 90 ed. it.).

Ciò implica la presa di decisione, ed a questo proposito Drucker pone il famoso distinguo tra decisioni “tattiche” che egli definisce «unidimensionali», in quanto consistenti semplicemente nel «trovare l’impiego più economico di risorse note» (Drucker, 1954, p. 364 ed. it.), da quelle “strategiche” che attengono invece appunto agli obiettivi ed agli scenari futuri dell’azienda, ovvero al quadro complessivo mezzi/fini.

In effetti, se si analizza attentamente il lavoro di molti manager d’azienda, ci si rende conto che il loro approccio è tendenzialmente tattico, ovvero che tendono a prendere decisioni più o meno di routine, in condizioni stabili e certe. In altri termini si muovono sul comodo binario unidimensionale della tattica, piuttosto che nello spazio multi-dimensionale della strategia, e, di fatto, tendono a configurarsi più come tecnocrati, che come veri e propri manager.

Drucker mostra anche piena consapevolezza del salto quantico di complessità nel passaggio all’approccio strategico:

non esiste alcuna formula che permetta di risolvere questo problema... non è semplicemente un compito meccanicistico (Drucker, 1954, p. 90 ed. it.).

Le sue parole risulteranno incredibilmente profetiche, quando affronteremo, più in là, le tendenze più avanzate del pensiero strategico.

Il secondo contributo è quello di Alfred Chandler, fondamentale studioso harvardiano nato nello stesso anno di Ansoff (1918) che, nel 1962, pubblica “Strategy and Structure”, nel quale analizza alcune grandi aziende americane ed arriva ad enunciare il principio secondo cui la struttura organizzativa di un’azienda è conseguenza della sua strategia.

La struttura è, in altri termini, dinamicamente adattata alle esigenze strategiche dell’azienda e quindi al suo rapporto con l’ambiente circostante.

Tale concetto, che oggi appare abbastanza ingenuo e, nella migliore delle ipotesi, scontato, era, all’epoca, rivoluzionario, tanto da far dire a qual-