

Economia

Luca Ferrucci

**Modelli
di corporate governance
e varietà evolutiva
delle imprese**

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



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

Luca Ferrucci

**Modelli
di corporate governance
e varietà evolutiva
delle imprese**

FrancoAngeli

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Ristampa	Anno
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore. Sono vietate e sanzionate (se non espressamente autorizzate) la riproduzione in ogni modo e forma (comprese le fotocopie, la scansione, la memorizzazione elettronica) e la comunicazione (ivi inclusi a titolo esemplificativo ma non esaustivo: la distribuzione, l'adattamento, la traduzione e la rielaborazione, anche a mezzo di canali digitali interattivi e con qualsiasi modalità attualmente nota od in futuro sviluppata).

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale, possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali (www.clearedi.org; e-mail autorizzazioni@clearedi.org).

Stampa: Logo srl, sede legale: Via Marco Polo 8, 35010 Borgoricco (Pd)

Un libro nasce perché ci sono persone che amiamo. A Cecilia

INDICE

Prefazione	pag.	13
1. Dall'uniformità alla varietà evolutiva delle imprese	»	15
1.1. La teoria neoclassica dell'impresa: l'uniformità dimensionale "necessaria"	»	15
1.2. Le nuove teorie economiche: la "scoperta" della varietà delle imprese	»	17
1.2.1. Il paradigma strutturalista	»	19
1.2.2. Il paradigma strategico	»	20
1.2.3. Il paradigma della resource-based theory	»	21
1.2.4. Il paradigma della corporate governance	»	24
2. L'impresa capitalistico-imprenditoriale	»	27
2.1. Le teorie economiche sul soggetto imprenditoriale	»	27
2.2. Tra soggetto imprenditoriale e soggetto capitalista: i "legami" necessari	»	34
2.3. L'imprenditore: una tassonomia economica	»	37
2.4. La finalità economica dell'impresa capitalistico-imprenditoriale	»	38
2.5. L'imprenditore e i distretti industriali in Italia: il valore del contesto istituzionale, culturale e sociale	»	40
2.6. L'imprenditore nei settori high tech: l'ecosistema istituzionale, scientifico e finanziario negli USA	»	42
2.7. Imprenditori tra attitudini, passioni e leadership	»	46
2.8. Il soggetto imprenditoriale knowledge-based	»	49
2.8.1. Verso l'apprendimento imprenditoriale: Il modello di Experiential Learning di Kolb	»	49
2.8.2. Il soggetto imprenditoriale tra capacità, competenze, convinzioni e decisioni	»	51

2.8.3. L'impresa capitalistico-imprenditoriale e il suo business model tra capacità di assorbimento della conoscenza innovativa e radicamento territoriale	pag.	55
2.9. L'impresa capitalistico-imprenditoriale: le barriere alla crescita dimensionale	»	57
2.10. Il modello del capitalismo imprenditoriale: verso la family company	»	60
2.10.1. Imprenditorialità collettiva e network sociale	»	60
2.10.2. La family company: vantaggi e limiti nella governance	»	63
2.13. La family company tra transizione generazionale e continuità d'impresa	»	68
3. L'impresa manageriale	»	72
3.1. Storia dell'impresa manageriale	»	72
3.1.1. Alle origini del capitalismo industriale statunitense	»	72
3.1.2. L'avvento della grande impresa manageriale nel capitalismo statunitense	»	75
3.1.3. Teorie economiche descrittive sull'impresa manageriale	»	79
3.2. I modelli microeconomici sull'impresa manageriale	»	85
3.2.1. Il modello di Baumol	»	85
3.2.2. Il modello di Marris	»	89
3.2.3. Il modello di Yarrow	»	94
3.2.4. Il modello di Williamson	»	96
3.3. Conflitto e strumenti di allineamento strategico tra proprietà e manager	»	98
3.3.1. La teoria principale-agente e l'impresa manageriale	»	98
3.3.2. La sfida dell'allineamento tra gli obiettivi manageriali e quelli degli azionisti: il ruolo strategico del controllo	»	102
3.3.3. La sfida dell'allineamento degli obiettivi manageriali a quelli degli azionisti: i sistemi retributivi incentivanti	»	105
3.3.3.1. Sistemi retributivi incentivanti e stock option	»	106
3.3.3.2. Sistemi retributivi incentivanti e pay-for-performance contracts	»	107

3.3.3.3. Sistemi retributivi manageriali e say-on-pay rules	pag. 111
3.3.4. La varietà dei modelli d'impresa manageriale: azionariato concentrato, consociativo, diffuso e istituzionale	» 112
3.4. Mercati finanziari e impresa manageriale	» 121
3.4.1. Mercati finanziari e operazioni di takeover	» 121
3.4.2. Mercati finanziari, leveraged growth e “bolle” finanziarie	» 128
3.4.3. Mercati finanziari e varietà delle tipologie di azionisti	» 133
3.5. Le teorie comportamentiste dell'impresa manageriale	» 137
3.5.1. I manager e la funzione-obiettivo utilitaristica tradizionale: la critica del paradigma teorico cognitivo	» 137
3.5.2. I processi decisionali: dal manager-individuo alle coalizioni tra manager	» 140
3.5.3. Il modello dell'impresa manageriale di Aoki: la coalizione corporativa dei dipendenti	» 144
3.6. L'impresa manageriale tra inefficienza e competitività: una visione di sintesi	» 146
4. L'azienda pubblica	» 149
4.1. La presenza delle istituzioni pubbliche nell'economia	» 149
4.2. Le tipologie di aziende pubbliche	» 151
4.3. Azienda pubblica tra teorie politiche ed economiche	» 156
4.3.1. Alle origini storiche dell'intervento pubblico nell'economia: il mercantilismo	» 156
4.3.2. Il pensiero economico classico: lo Stato “minimo” nell'economia	» 158
4.3.3. Lo Stato e il modello protetto nell'industria e nella società: l'emergere dell'azienda pubblica di erogazione	» 160
4.3.4. La teoria economica neoclassica e i “fallimenti del mercato”: l'emergere dell'impresa pubblica	» 162
4.3.5. L'apogeo politico ed economico dell'azienda pubblica: il comunismo	» 166
4.3.6. La Scuola Austriaca e la critica all'impresa pubblica	» 168
4.3.7. Il neo-liberismo e la critica all'azienda e all'impresa pubblica	» 170

4.3.7.1. Il neo-liberismo e i “fallimenti del non mercato”	pag.	171
4.3.7.2. Il neo-liberismo: oltre l’azienda e l’impresa pubblica	»	178
4.3.8. Contro “l’estinzione” dell’azienda e dell’impresa pubblica	»	182
5. L’impresa cooperativa	»	188
5.1. Le specificità di governance dell’impresa cooperativa	»	188
5.2. Le imprese cooperative di lavoro	»	192
5.2.1. Alle origini storiche delle imprese cooperative tra lavoratori	»	192
5.2.1.1. Rivoluzione industriale, operai e condizioni di lavoro	»	192
5.2.1.2. I salari nella teoria classica dell’economia	»	194
5.2.1.3. I salari nella teoria di Karl Marx	»	195
5.2.1.4. I salari nella teoria economica marginalista	»	196
5.2.1.5. I salari nella bargaining theory	»	198
5.2.1.6. Per una sostenibilità dei salari nel corso dell’Ottocento: la sfida di un nuovo modello sociale di produzione	»	199
5.2.2. L’emergere del modello di impresa cooperativa nella teoria economica	»	204
5.2.2.1. La finalità economica dell’impresa cooperativa di lavoro: il modello di Ward	»	206
5.2.2.2. La tassonomia delle cooperative di lavoro: il modello di Vanek	»	209
5.2.2.3. Produttività e competitività tra tipologie di WMF e di LMF	»	213
5.2.2.4. Le cooperative di lavoro: i vantaggi organizzativi e competitivi	»	218
5.2.2.5. Cooperative di lavoro, crisi e strategie di ristrutturazione e di risanamento	»	221
5.2.2.6. Le workers buyout: una metamorfosi proprietaria delle imprese capitalistico-imprenditoriali	»	224
5.3. Le cooperative di utenza	»	225
5.3.1. Origini storiche e tipologie di cooperative di utenza	»	225
5.3.2. Le cooperative di utenza: finalità economiche e specificità di governance	»	227

5.3.3. Le cooperative di utenza e il dilemma economico e di governance della crescita dimensionale	pag.	229
5.4. Le cooperative di conferimento di beni e servizi	»	233
5.4.1. I vantaggi competitivi dei soci	»	233
5.4.2. Il rischio strategico “dell’estrazione” del valore economico di breve periodo da parte dei soci	»	236
5.4.3. Le strategie per limitare “l’estrazione” del valore economico di breve periodo	»	237
6. Le organizzazioni non profit	»	242
6.1. Le organizzazioni non profit: le specificità giuridico-economiche	»	242
6.2. L’emergere delle organizzazioni non profit: le teorie economiche	»	244
6.2.1. Le teorie economiche fondate sulle caratteristiche dei beni e servizi offerti	»	245
6.2.1.1. Organizzazioni non profit e beni collettivi	»	245
6.2.1.2. Organizzazioni non profit e beni relazionali	»	253
6.2.1.3. Organizzazioni non profit e beni intangibili	»	258
6.2.2. Le teorie economiche fondate sulle caratteristiche del mercato	»	259
6.2.2.1. Organizzazioni non profit e “residualità” nel mercato	»	260
6.2.2.2. Organizzazioni non profit e “prevalenza” nel mercato	»	261
6.2.2.2.1. La “prevalenza” competitiva rispetto a tutti i modelli d’impresa	»	262
6.2.2.2.2. La “prevalenza” competitiva rispetto all’impresa pubblica	»	267
6.2.2.2.3. La “prevalenza” competitiva rispetto all’impresa for profit	»	270
6.2.3. I servizi di utilità sociale: la comparazione tra i diversi modelli di impresa in termini di efficienza e di efficacia	»	272
6.3. Le principali tipologie di organizzazioni non profit	»	275
6.4. Le cooperative sociali: un modello di governance tra mutualità e solidarietà	»	277

PREFAZIONE

Molti libri nascono senza una prefazione. Altri nascono con una prefazione che mira a evidenziare le caratteristiche originali di tipo culturale e scientifico del volume. Altri ancora sottolineano, con la prefazione, un lungo elenco di ringraziamenti a collaboratori con i quali si è interagito. In questa prefazione, invece, voglio semplicemente dare una “lettura” nascosta e personale che sta alla base della realizzazione di questo libro.

Affermare, come si cerca di fare in questo libro, che esistono cinque “famiglie” di modelli proprietari e di governance delle imprese in ogni sistema economico può ricondursi semplicemente ad un mero contributo teorico. Ma la storia della mia vita – in particolare della mia famiglia di “origine” – è stata fortemente contrassegnata da questa semplice “verità”. Nel corso del Novecento – un secolo sicuramente oramai entrato nella memoria e non nella contemporaneità dei nostri giovani – il lavoro di molti cittadini è “passato” tramite questi diversi modelli d’impresa. Ricordo da bambino quando mio padre non venne reclutato in una grande azienda manageriale del territorio dove vivevamo, non perché privo di competenze tecniche ma in quanto portatore di una visione etico-politica di sinistra non conforme rispetto alle aspettative dei manager aziendali. Ricordo da bambino quando mio padre fu assunto come operaio in una piccola fabbrica di un imprenditore del territorio dove, per anni, percepiva un salario modesto e non gli venivano versati i cosiddetti contributi sociali: così anni di lavoro non hanno avuto alcun riconoscimento nel futuro regime pensionistico. Ricordo quando mia madre andò a lavorare come operaia in una fabbrica di calzature, di proprietà di un imprenditore tedesco, dove invece le venivano riconosciuti tutti i diritti dei lavoratori, anche in termini pensionistici. Ricordo mia sorella, disabile intellettuale, che non ha mai visto riconosciuti i diritti ad una esistenza dignitosa, in termini di servizi offerti da aziende pubbliche deputate a ciò (per problemi burocratici e di “mancata” relazionalità familiare con i soggetti decisionali pubblici), salvo poi riuscire ad avere un’occupazione parziale e temporanea

in una cooperativa sociale di tipo B. Tutte piccole e anonime storie di provincia che, forse, hanno riguardato migliaia – se non milioni – di persone di questo paese. Storie senza Storia, ma che hanno segnato profondamente il mio cammino valoriale.

Questo volume “guarda” pertanto a questi cinque modelli proprietari e di governance delle imprese. Le “guarda” e le osserva, riconoscendone l’importanza e l’essenzialità per la vita sociale ed economica, ma senza enfatizzarne alcuno, come se si trattasse di una sorta di one best way. Forse, in futuro (o magari già oggi), vi saranno spazi per altri possibili modelli di impresa. Forse, questi stessi modelli oggi identificati saranno soggetti a radicali ripensamenti al punto da generare metamorfosi profonde con impatti sociali, culturali ed economici sulle comunità in cui si collocano. Certo è che vorrei poter credere in un mondo “migliore” modellato, tra l’altro, dai cambiamenti necessari ed auspicabili in tutti e cinque i modelli di impresa analizzati in questo volume. E ciò anche per sperare che gli adolescenti e i giovani di oggi – inclusi i miei due figli Edoardo e Arianna – possano trovare nel lavoro dignitoso e necessario una dimensione importante e soddisfacente della loro esistenza.

1. DALL'UNIFORMITÀ ALLA VARIETÀ EVOLUTIVA DELLE IMPRESE

1.1. La teoria neoclassica dell'impresa: l'uniformità dimensionale "necessaria"

Per la teoria neoclassica, l'impresa ha un solo obiettivo ossia la massimizzazione del profitto che viene perseguito senza alcuna incertezza (in relazione ai costi, ai prezzi e ad eventuali fattori esogeni, quale la regolamentazione o l'innovazione tecnologica) grazie ad una razionalità assoluta posseduta dai decisori. I postulati del modello neoclassico dell'impresa sono quindi:

- l'impresa è gestita da un unico soggetto, ossia dall'imprenditore "puro";
- egli ha un comportamento razionale, fondato su una conoscenza perfetta del mercato, in termini di concorrenti, nonché dei propri costi e dei prezzi che può praticare;
- l'obiettivo dell'impresa è la massimizzazione dei profitti;
- la struttura di mercato idealmente considerata è quella della concorrenza perfetta;
- l'impresa è costituita da una funzione di produzione continua e derivabile.

Ne consegue che l'imprenditore "puro" è anche proprietario dell'impresa, senza alcuna separazione tra il controllo e la proprietà, ed assume decisioni senza doverle concertare con nessun altro soggetto (e quindi non vi sono costi di coordinamento organizzativo). Tra le scelte che l'imprenditore "puro" compie vi è l'acquisizione di tutti i fattori dall'esterno (il lavoro, con i salariati; le merci da trasformare, con i fornitori; i beni strumentali e tecnologici, con altri fornitori; i capitali finanziari, con le banche). In questo senso, egli offre solamente la propria capacità organizzativa, strategica e di coordi-

namento dei fattori, distinguendosi da altri ipotetici soggetti, quali l'imprenditore-capitalista che, come vedremo in altro capitolo, conferisce anche un fattore produttivo (almeno parzialmente), ossia il capitale finanziario.

Nei contesti di concorrenza perfetta, l'impresa è price-taker, ossia non può modificare o influenzare il livello del prezzo che è esogenamente determinato dal mercato. Di conseguenza, essa può solo agire sul conseguimento della massima efficienza tecnica dei fattori di produzione impiegati, i cui rendimenti sono considerati, dalla teoria neoclassica, decrescenti all'aumentare – dopo una certa dimensione - della quantità di output realizzato. Il costo pagato per acquisire questi inputs è uguale per tutti gli imprenditori presenti nel settore e non ci sono problemi per la loro acquisizione (ad esempio, contratti di esclusiva tra un fornitore e un imprenditore per avere un determinato input). In questo contesto così vincolato, l'imprenditore può solo perseguire la massimizzazione del profitto, agendo sulla “quantità” di inputs immessi nell'impresa per ottenere un determinato output. Il profitto totale massimo viene ottenuto, in questa struttura di mercato, a livello di singola impresa quando il costo marginale uguaglia il ricavo marginale. Ogni scostamento da questo livello di equilibrio ottimizzante modifica in senso peggiorativo il profitto totale conseguito. Dato che, in concorrenza perfetta, il prezzo eguaglia il ricavo marginale, tutte le imprese massimizzano i profitti conseguendo il medesimo livello dimensionale efficiente. Si può pertanto ritenere che, per la teoria neoclassica, tutte le imprese in concorrenza perfetta siano omogenee (o uniformi) sul piano dimensionale: una varietà degli assetti dimensionali non è ammissibile se non in contesti dove i meccanismi di aggiustamento del mercato concorrenziale non funzionano, per esempio per effetto di specifiche regolamentazioni pubbliche che salvaguardano alcune imprese rispetto ad altre. Questa logica di ottimizzazione – ai fini della massimizzazione dei profitti – non si modifica in modo sostanziale in altre strutture di mercato, come l'oligopolio o la concorrenza monopolistica, in quanto si persegue, anche in queste circostanze, la necessaria eguaglianza tra il ricavo marginale e il costo marginale a livello di singola impresa. Possiamo pertanto ritenere che, per la teoria neoclassica, a prescindere dalle diverse strutture di mercato dove operano una pluralità di imprese, la logica ottimizzante dei profitti porta a determinare un loro livello dimensionale omogeneo (o uniforme), come conseguenza dell'equilibrio tecnico tra il ricavo marginale e il costo marginale.

La teoria neoclassica dell'impresa può essere sottoposta a diverse critiche.

In primo luogo, l'impresa tende – soprattutto quando le dimensioni divengono rilevanti oppure sono richieste conoscenze e competenze specia-

listiche che l'imprenditore "puro" non possiede – a trovarsi di fronte ad una inevitabile separatezza tra il governo e la proprietà.

In secondo luogo, l'impresa tende a fondarsi sull'apporto di numerosi soggetti, in termini di conferimento di beni, di capitali finanziari, di lavoro e di conoscenza. Di conseguenza, la moltiplicazione degli attori che contribuiscono all'efficienza complessiva dell'impresa determina conseguenze sul piano delle loro aspettative individuali, portando a modificare, di fatto, l'unico obiettivo economico stabilito dalla teoria neoclassica, ossia la massimizzazione dei profitti.

In terzo luogo, la razionalità dell'imprenditore "puro" non può essere perfetta e assoluta: i costi e i prezzi sono incerti, dipendendo da fattori sia endogeni che esogeni all'impresa; l'informazione posseduta è limitata e costosa; la capacità di analizzare dati e informazioni e trarne giudizi in termini di ottimizzazione è limitata e soggettiva; lo stesso imprenditore, in concreto, può non essere neutrale rispetto al rischio, a causa di vari fattori, quali le proprie passate esperienze imprenditoriali, la propria formazione culturale o i contesti sociali nei quali egli vive.

Infine, l'imprenditore "puro" può avere proprie personali preferenze – in termini di valori etici o di stili di vita o altro – tale da modificare l'obiettivo utilitaristico della massimizzazione dei profitti formulato dalla teoria neoclassica.

1.2. Le nuove teorie economiche: la "scoperta" della varietà delle imprese

Il modello predittivo della teoria neoclassica basato sull'uniformità delle imprese mostra oggettivamente una difficoltà a "spiegare" l'esistenza di forti e persistenti differenze negli assetti dimensionali all'interno di uno stesso settore. La tesi neoclassica dell'eventuale presenza di meccanismi frizionali al riaggiustamento della variabilità dimensionale esistente non sembra sufficiente a "spiegare" la realtà empirica. Tra i meccanismi frizionali più frequentemente richiamati dalla teoria neoclassica vi sono:

- regolamentazione pubblica che prevede l'istituzione di sotto-mercati riservati a imprese aventi specifici assetti dimensionali (ad esempio, una parte della spesa pubblica per l'acquisto di beni e servizi deve essere riservata a imprese aventi dimensioni piccole);
- introduzione sul mercato di una nuova tecnologia che modifica il livello della dimensione efficiente ottima. Le imprese, però, che hanno sostenuto sunk cost per investimenti precedentemente realizzati pos-

sono persistere in questi livelli dimensionali, sino al completo ammortamento di queste tecnologie preesistenti, prima di optare per il nuovo assetto;

- l'esistenza di economie di scala replicabili, entro un determinato range dimensionale, senza che si attivino le diseconomie di scala. In questo caso, nel settore possono operare imprese aventi livelli dimensionali diversi, adottando le stesse tecnologie e replicando la dimensione efficiente minima;
- la domanda di mercato può essere soddisfatta, in condizioni di dimensione efficiente ottima, da un'impresa, mentre la parte residuale e variabile di essa (ad esempio, quella di tipo stagionale) viene appagata dall'offerta di una o più imprese aventi una funzione di produzione adattabile, con dimensioni complessive minori. In questo caso, la struttura di mercato risulterebbe composta da un'impresa (o più imprese) con dimensioni ottime efficienti e da altre imprese invece con funzioni di produzione adattabili (ma non efficienti in senso statico);
- imprese che, pur conseguendo la loro dimensione efficiente ottima a livello di capacità produttiva, hanno assetti dimensionali complessivamente più rilevanti (in termini di capitali investiti, dipendenti, etc.) in quanto hanno internalizzato specifiche economie esterne a livello di filiera oppure perseguono strategie diversificate in modo correlato, sfruttando economies of scope. In questo modo, le imprese, in un settore, possono avere dimensioni differenti per la loro diversa possibilità di integrare, al loro interno, queste attività verticali di filiera o diversificate.

Quindi, l'idea di una “devianza” da parte di alcune imprese – rispetto alle condizioni di efficienza ottimale – si fonda su un'idea residuale (ossia che riguarda una parte limitata dei soggetti economici) oppure non persistente (dato che, nel medio e lungo periodo, si avrà la tendenza alla loro convergenza dimensionale).

Al contrario, diverse teorie economiche, formulate successivamente alla teoria neoclassica, hanno cercato, intenzionalmente o meno, di riconoscere la centralità della varietà strutturale delle imprese (e non della loro uniformità) e quindi delle cause che possono determinarla. È un approccio paradigmaticamente molto diverso, riconoscendo l'importanza delle differenze dimensionali delle imprese ai fini della loro competitività, per effetto di specifiche determinanti economiche e istituzionali. È proprio su quest'ultimo aspetto che si concentrano le “nuove” teorie economiche, dando luogo a differenze tra di esse per l'importanza o meno assegnata a taluni fattori nell'influenzare e determinare la varietà dimensionale.

1.2.1. Il paradigma strutturalista

Con l'avvento del paradigma strutturalista, il comportamento delle imprese in un settore viene a dipendere da un insieme di fattori esogeni, ben oltre quelli contemplati ed analizzati dalla teoria neoclassica (ossia la struttura dei costi e della domanda di mercato).

Il paradigma strutturalista cerca di porre in essere delle relazioni tra la struttura – ovvero il contesto di riferimento esterno all'impresa –, la condotta strategica di quest'ultima e, di conseguenza, le sue performance economiche, competitive, occupazionali e sociali che consegue. Si parla, in questo, senso di Struttura-Condotta-Performance, per evidenziare i nessi causali tra queste tre macro-componenti concettuali. Data una determinata struttura, c'è un evidente determinismo concettuale in relazione alle decisioni strategiche da assumere e le conseguenti performance che si realizzano. Nel concettualizzare la Struttura, si analizzano fattori sociali, economici, tecnologici, territoriali, istituzionali e regolamentativi e i loro impatti sulle strategie d'impresa. Ne consegue che modifiche in uno di questi fattori generano impatti sui comportamenti delle imprese. Il determinismo di questi nessi causali tuttavia non è rigido: imprese nello stesso settore possono trovarsi ad avere comportamenti diversi tra di loro in funzione del diverso impatto che un fattore esogeno determina su di esse.

L'innovazione culturale dello strutturalismo è evidente rispetto al paradigma neoclassico, grazie all'apporto di autori come Mason, Bain e Scherer: le decisioni d'impresa non sono più esogenamente determinate da una o poche variabili (costi marginali, prezzi, massimizzazione dei profitti), ma da un insieme di fattori che possono operare, tra l'altro, anche in modo contraddittorio tra di loro e dai quali possono derivare condotte, in un certo qual modo, non necessariamente convergenti da parte delle imprese. Ciò porta ovviamente ad avere, in modo persistente e non residuale, una varietà delle condotte strategiche delle imprese, dalle quali deriva una differenziazione in termini di performance (e quindi anche una conseguente variabilità dimensionale). Una performance che non è più né solo interpretata in termini di profitti (o di loro massimizzazione, come nell'approccio neoclassico) ma anche a livello competitivo (quote di mercato, etc.), occupazionale (andamento dei dipendenti, etc.), sociale (reputazione dell'impresa, etc.) e così via. In questo senso, lo strutturalismo contribuisce a delineare un maggior realismo interpretativo della teoria dell'impresa, anche se esso resta fondamentalmente una teoria delle strutture di mercato.