



Sinergie
SIMA
Management
Conference



Management and sustainability: Creating shared value in the digital era

Extended Abstract

Sapienza University of Rome

June 20-21, 2019

Referred Electronic Conference Proceedings of Sinergie - Sima Management Conference
Management and sustainability: Creating shared value in the digital era. Extended Abstract
Rome, 20-21 June 2019
Sapienza University of Rome

ISBN 97888943937-1-2

I Referred Electronic Conference Proceeding sono pubblicati *online* sul portale di Sinergie
<http://www.sijm.it>

© 2019 FONDAZIONE CUEIM
Via Interrato dell'Acqua Morta, 26
37129 Verona

**Management and sustainability:
Creating shared value in the digital era**

20-21 June 2019

***Referred Electronic
Conference Proceeding***

Extended Abstract

a cura di

Alberto Pastore, Federico Testa, Gennaro Iasevoli e Marta Ugolini

Euristiche imprenditoriali, interpretazione e reazioni alle performance d'impresa

GABRIELLA LEVANTI* ARABELLA MOCCARO LI DESTRI*
PASQUALE MASSIMO PICONE[▲]

Obiettivi. *L'obiettivo di questo lavoro è presentare un framework teorico-concettuale sul ruolo delle euristiche imprenditoriali nella definizione e nell'interpretazione delle performance d'impresa e delle scelte scaturenti da suddette interpretazioni.*

Metodologia. *Zahra e Newey (2009) rilevano che l'intersezione di conoscenze provenienti da diverse discipline dà luogo a un "forum per la creazione di teorie creative" (trad. nostra, pag. 1059). Con siffatto intento, la presente ricerca prende a prestito taluni concetti della psicologia cognitiva e li interseca con gli studi di imprenditorialità strategica.*

L'integrazione interdisciplinare avviene con una duplice finalità. In primo luogo, si vogliono estendere le micro-fondazioni dell'imprenditorialità strategica (Felin, Foss e Ployhart, 2015; Minniti e Bygrave, 1999; Randolph-Seng, Mitchell, Vahidnia, Mitchell, Chen e Statzer, 2015; Zahra e Newey, 2009). Infatti, si chiariscono i legami causa-effetto tra l'attitudine al multitasking e le euristiche imprenditoriali e la definizione della performance-obiettivo, da una parte, e tra l'attitudine al multitasking e le euristiche imprenditoriali e l'interpretazione della performance stessa, dall'altra. Si rileva, inoltre, un ruolo di mediazione della scelta della performance-obiettivo nella relazione tra l'attitudine al multitasking e le euristiche imprenditoriali e le successive scelte imprenditoriali. In secondo luogo, come rilevano Zahra e Newey (2009), i costrutti importati da discipline diverse sono frequentemente delle vere e proprie "scintille" che accendono un dibattito all'intersezione tra due confini disciplinari. In tale prospettiva, si potranno identificare alcune domande di ricerca che emergono proprio grazie all'approccio interdisciplinare.

I costrutti provenienti dagli studi di psicologia cognitiva che sono utilizzati in questa ricerca sono l'attitudine al multitasking e le euristiche. In particolare, Fischer e Plessow (2015) osservano due estremi dell'attitudine multitasking:

- (a) *un processo cognitivo seriale sulla base del quale l'imprenditore focalizzerà la propria attenzione su un aspetto della performance alla volta;*
- (b) *un processo cognitivo parallelo sulla base del quale l'imprenditore focalizzerà la propria attenzione simultaneamente su più aspetti della performance (Fischer e Dreisbach, 2015). Ad esempio, un imprenditore potrà considerare simultaneamente sia performance finanziarie interne, sia performance non finanziarie esterne. Chiaramente, il processo cognitivo parallelo potrà aver luogo per molteplici, ma non illimitati, aspetti della performance.*

Le euristiche sono, invece, delle "scorciatoie" cognitive che l'imprenditore utilizza per prendere decisioni; esse assumono la forma di bias allorché generano una sistematica deviazione dalle scelte ispirate ai principi di razionalità. In particolare, Barnes (1984) identifica cinque euristiche sottese ai processi decisionali d'impresa:

- (a) *la tendenza a considerare maggiormente probabili eventi che sono facilmente immaginabili o associabili a un dato fenomeno (come quelli che si verificano frequentemente);*
- (b) *il "senno del poi", la conoscenza del verificarsi di un dato evento aumenta l'inevitabilità percepita dello stesso, pertanto, vi è la tendenza a considerare il verificarsi di un dato risultato/evento come prevedibile, anche prima della sua effettiva realizzazione;*
- (c) *la tendenza a sottovalutare l'importanza dell'ampiezza del set di informazioni considerate per valutare le cause dalle quali origina un dato evento;*
- (d) *la valutazione della correlazione e della causalità tra gli eventi, le aspettative pregresse del decisore circa l'esistenza di una relazione causale tra due variabili spinge tale soggetto a percepire l'esistenza di una correlazione tra le stesse (ovvero, che le sue conoscenze su una variabile rendano possibile predire l'altro);*

* Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Palermo
e-mail: gabriella.levanti@unipa.it

• Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Palermo
e-mail: arabella.mocciaro@unipa.it

▲ Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Palermo
e-mail: pasqualemassimo.picone@unipa.it

- (e) la rappresentatività, la tendenza a considerare il risultato più evidente come essenzialmente rappresentativo del processo che lo ha generato, senza indagare l'affidabilità di tale rappresentazione e, pertanto, tralasciando la considerazione e l'integrazione di ulteriori elementi ad esso connessi.

Complessivamente, l'utilizzo delle euristiche, oltre a semplificare e accelerare i processi decisionali dell'imprenditore, tipicamente rendono tale soggetto "sicuro" delle valutazioni effettuate sulla loro base (Barnes, 1984). A titolo esemplificativo, si nota che tale sicurezza può assumere la forma di overconfidence (Barnes, 1984) e allorquando esplica effetti perniciosi di hubris (Dagnino, Minà e Picone, 2014; Picone, Dagnino e Minà, 2014).

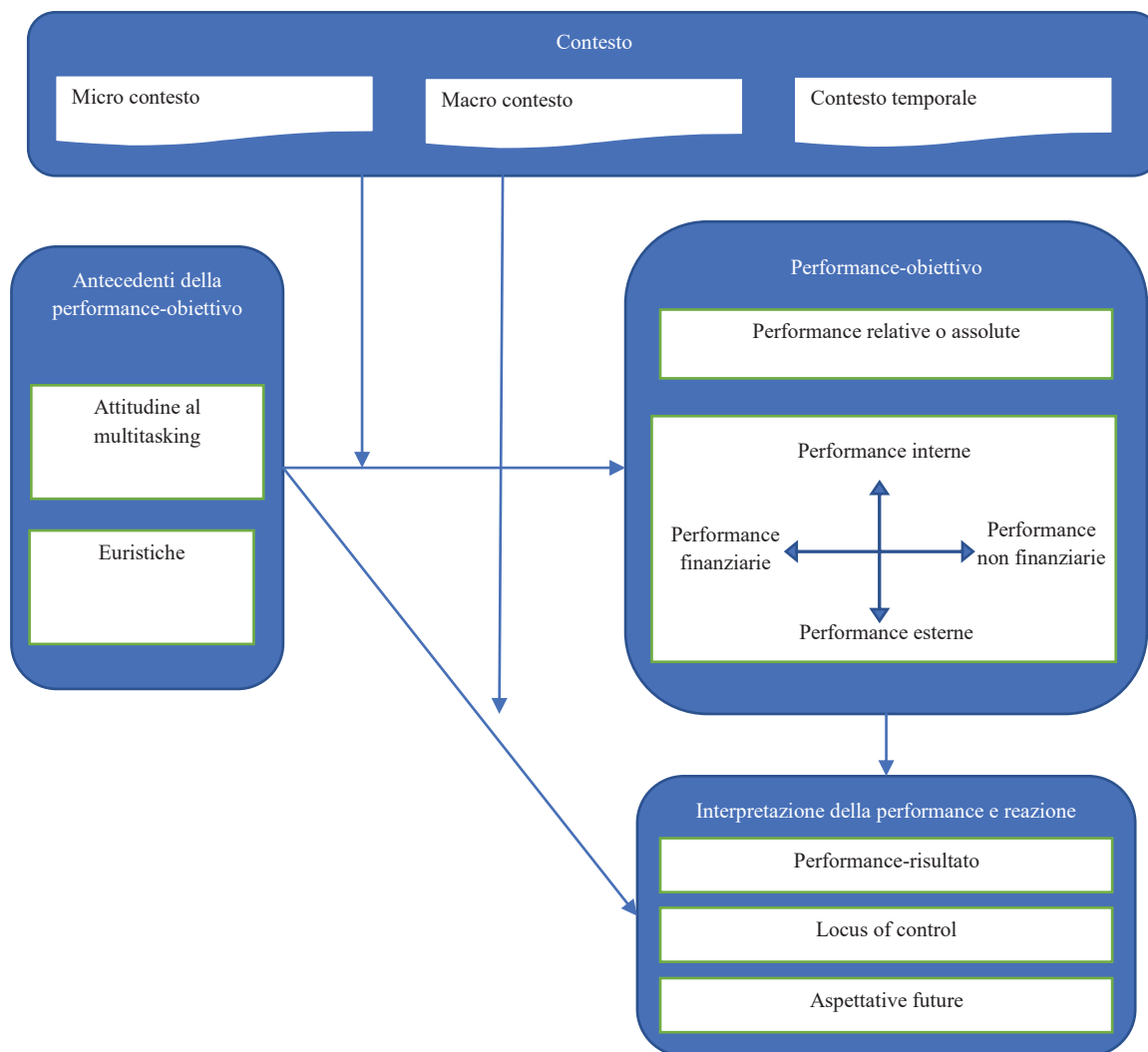
Risultati. Lo scritto si muove dalla considerazione che le performance d'impresa sono un costrutto multidimensionale. Questa considerazione è ampiamente condivisa sia dalla dottrina economico-manageriale italiana (si consideri a titolo esemplificativo: Coda, 1984; Costabile e Cariola, 2011; Zollo, Minoja e Coda, 2018) sia dalla letteratura internazionale (si veda, Kotlar, De Massis, Wright e Frattini, 2018). Infatti, dal punto di vista della natura, la performance dell'impresa può essere finanziaria e non finanziaria (ad esempio, sociale o competitiva).

Dal punto di vista dello spettro degli stakeholder considerati, la performance dell'impresa può essere declinata in interna ed esterna (Kotlar et al., 2018).

Infine, dal punto di vista della misurazione, la performance può essere assoluta o relativa (rispetto al migliore competitor, alla media del settore, e così via) (Kotlar et al., 2018). Assumendo che la performance sia un costrutto multidimensionale, l'imprenditore sulla base della propria attitudine al multitasking e alle sue euristiche sceglierà su quali performance focalizzare la propria attenzione.

La figura 1 sintetizza le principali relazioni causa-effetto sul ruolo delle euristiche e dell'attitudine al multitasking nella definizione, nell'interpretazione e nella conseguente reazione alle performance d'impresa.

Fig. 1: Un framework teorico-interpretativo sulle relazioni tra antecedenti, performance-obiettivo, interpretazione della performance e reazione



Fonte: Adattamento da Kotlar J., De Massis A., Wright M. Frattini F., (2018), "Organizational Goals: Antecedents, Formation Processes, and Implications for Firm Behavior and Performance", *International Journal of Management Reviews*, vol. 20, p. s5.

In primo luogo, si osserva una relazione causa-effetto tra l'attitudine al multitasking e la performance obiettivo. Verosimilmente, un imprenditore con una bassa propensione al multitasking preferirà concentrare i suoi sforzi su un numero limitato di performance-obiettivo.

In secondo luogo, si osserva una relazione causa-effetto tra le euristiche imprenditoriali e la performance obiettivo. Ad esempio, un imprenditore overconfident tenderà a attribuire molta importanza alla performance non finanziaria esterna in quanto gli consentirà di avere una buona visibilità (Kroll, Toombs e Wright, 2000) e, soprattutto, presterà attenzione ad essere considerato "il migliore" e, quindi, ad una misurazione relativa della performance. Sulla base dell'interazione tra l'attitudine al multitasking e le euristiche imprenditoriali, l'imprenditore definirà le sue performance-obiettivo.

In terzo luogo, si osserva un ruolo di mediazione della scelta della performance-obiettivo nella relazione tra l'attitudine al multitasking e le euristiche imprenditoriali, l'interpretazione della performance e la reazione alla stessa. Tuttavia, non si tratta di una mediazione cd. pura poiché vi è comunque un influsso diretto dell'attitudine al multitasking e delle euristiche sulla interpretazione e reazione alle performance. Ad esempio, un imprenditore overconfident tenderà ad avere aspettative future eccessivamente positive e ad attribuire il successo della sua impresa a sé stesso.

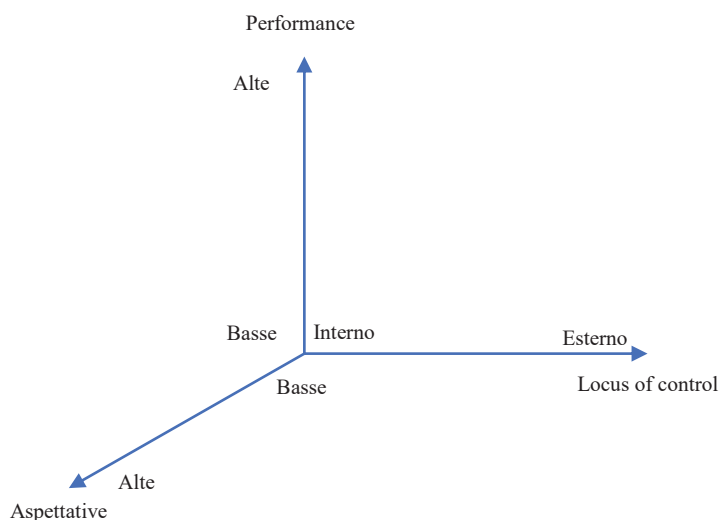
All'interno della relazione tra l'attitudine al multitasking e le euristiche imprenditoriali, la performance obiettivo e l'interpretazione della performance stessa, si riconosce un ruolo di moderazione del contesto nell'ambito del quale l'imprenditore formula le sue scelte. In particolare, muovendosi da Kotlar et al. (2018), è possibile riconoscere tre livelli di analisi: (a) il micro-contesto; (b) il macro-contesto; (c) il contesto temporale. Il micro-contesto è rappresentato da elementi pertinenti all'impresa nella quale opera l'imprenditore quali, ad esempio, il grado di concentrazione proprietaria, la generazione di riferimento laddove si considerino imprese familiari, la quantità e la qualità della dotazione di risorse e di capacità a disposizione dell'impresa. Il macro-contesto, invece, è rappresentato dalle condizioni che caratterizzano l'ambiente ove l'impresa opera e include fattori quali, ad esempio, le dinamiche settoriali (legate anche alle condizioni di rischio o di incertezza che contraddistinguono il settore) e i processi di convergenza inter-settoriali, la partecipazione a network inter-organizzativi, la cultura e il contesto istituzionale. Infine, il contesto temporale racchiude le condizioni che attengono al ciclo di vita dell'impresa e del settore.

Infine, si mette in luce la relazione tra l'interpretazione della performance e le successive scelte imprenditoriali. In particolare, si riconoscono tre fattori chiave che possono spiegare suddetta relazione:

- (a) la valutazione positiva o negativa del raggiungimento della performance-obiettivo;
- (b) il locus of control (interno vs esterno) dell'imprenditore nell'attribuire il successo/insuccesso nel raggiungimento della performance-obiettivo (Ajzen, 2002);
- (c) le aspettative interne ed esterne all'impresa circa le performance future (cfr. Mishina, Dykes, Block, e Pollock, 2010).

Due esempi possono chiarire la nostra linea di ragionamento. Se l'imprenditore assume quale obiettivo la performance finanziaria e attribuisce il mancato raggiungimento di tale obiettivo alle condizioni esterne (un nuovo competitor, una situazione macro-economica negativa, e così via), ma riconosce che vi sono all'esterno dell'impresa alte aspettative circa la sua performance futura, potrà essere spinto a un eccesso di investimento nel medesimo business. Invero, sebbene un approccio razionale indurrebbe a considerare anche fattori interni all'insuccesso, l'attribuzione all'esterno del risultato dell'impresa fa sì che l'imprenditore ostinatamente porti avanti la sua formula imprenditoriale e aumenti gli investimenti per recuperare le performance passate negative e soddisfare le attese esterne. Parallelamente, se l'imprenditore assume quale obiettivo la performance finanziaria e attribuisce il mancato raggiungimento di tale obiettivo a condizioni interne alla sua formula imprenditoriale, pur riconoscendo che vi sono all'esterno dell'impresa basse aspettative circa la sua performance futura, potrà essere spinto ad avviare una strategia di exit.

Fig. 2: Una mappa sull'interpretazione della performance e le successive scelte imprenditoriali



Fonte: Elaborazione propria

Limiti della ricerca. Il primo limite della ricerca, ancora in fieri, è rappresentato dalla natura teorico-concettuale dello studio. Tale limite fa emergere l'opportunità di nuovi approfondimenti tesi a corroborare empiricamente, in tutto o in parte, il framework proposto.

In secondo luogo, la ricerca si focalizza esclusivamente sul ruolo dell'imprenditore mettendo in luce che il contesto (micro, macro e temporale) impatta sulla relazione tra l'attitudine al multitasking e le euristiche imprenditoriali e la definizione della performance-obiettivo. Alla luce di questa intuizione, il contesto ove l'impresa opera caratterizza, almeno in parte, la performance-obiettivo che l'imprenditore si pone. Tuttavia, è rilevante altresì esplorare le interazioni fra l'attitudine al multitasking e le euristiche imprenditoriali e la formazione del contesto stesso.

In terzo luogo, come specifica del punto precedente, si rileva il ruolo cruciale delle imprese familiari nella definizione delle euristiche imprenditoriali. In tal senso, De Massis, Piccolo, Picone e Tang (2018) suggeriscono lo studio delle microfondazioni psicologiche delle imprese familiari evidenziando una sovrapposizione tra la vita familiare e lo sviluppo dell'impresa (Tagiuri e Davis, 1996) e la cosiddetta "ownership identity" (Arregle, Hitt, Sirmon e Very, 2007; Zahra, 2005).

Infine, il lavoro implicitamente assume come livello di analisi il singolo imprenditore. Tuttavia, gli studi di strategic entrepreneurship rilevano l'importanza del mind-set imprenditoriale anche nelle grandi imprese. Quindi, un'estensione della ricerca dovrebbe guardare a come si modifica il framework proposto in riferimento alle dinamiche tipiche delle grandi imprese.

Implicazioni pratiche. Lo scritto mette in luce le relazioni tra euristiche imprenditoriali, interpretazione delle performance e conseguenti reazioni. Pertanto, il lettore-imprenditore potrà acquisire una maggiore consapevolezza dei processi decisionali e verificare, in termini introspettivi, se le euristiche utilizzate rappresentino dei bias che possono, talora, mettere a repentaglio la sostenibilità delle loro scelte. In secondo luogo, i consulenti d'impresa potranno utilizzare il framework proposto per un'analisi preliminare dei processi decisionali e rilevare l'opportunità di proporre nuovi focus su performance-obiettivo, o confermare quelli esistenti, tenuto conto del profilo cognitivo dell'imprenditore.

Originalità del lavoro. Il lavoro collega due letterature che recentemente si sono confrontate sempre più intensamente nel dibattito internazionale. In effetti, la ricerca si inserisce nel solco degli studi di behavioral entrepreneurship (cfr. Das e Teng, 1997). Inoltre, facendo leva sul potenziale che sussiste nell'intersezione fra le due discipline (gli studi di imprenditorialità e la psicologia cognitiva), lo studio consente di mettere in luce il ruolo fondamentale svolto dall'attitudine imprenditoriale al multitasking e dalle euristiche imprenditoriali nella definizione delle nuove scelte imprenditoriali. In particolare, si rileva come il suddetto legame sia mediato dalla definizione delle performance-obiettivo.

Parole chiave: euristiche; bias; performance; performance-obiettivo

Bibliografia

- AJZEN I. (2002), "Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behavior", *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 32, n. 4, pp. 665-683.
- ARREGLE J.L., HITT M.A., SIRMON D.G., VERY P. (2007). "The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms", *Journal of Management Studies*, vol. 44, n. 1, pp. 73-95.
- BARNES Jr J. H. (1984), "Cognitive Biases and their Impact on Strategic Planning", *Strategic Management Journal*, vol. 5, n. 2, pp. 129-137.
- CODA V. (1984), "La valutazione della formula imprenditoriale", *Economia Aziendale*, vol. 3, n. 1, pp. 1-26.
- COSTABILE M., CARIOLA A. (2011), "La misurazione delle performance dell'impresa che innova: Aspetti definitori e verifiche empiriche", *Sinergie*, vol. 64-65, n. 4, pp. 89-107.
- DAGNINO G.B., MINÁ A., PICONE P.M. (2014), "La hubris manageriale quale fonte della irresponsabilità d'impresa: Uno studio esplorativo", *Sinergie*, n. 95, pp. 141-160.
- DAS T.K., TENG B.S. (1997), "Time and Entrepreneurial Risk Behavior", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 22, n. 2, pp. 69-71.
- DE MASSIS A., PICCOLO R.F., PICONE P.M., TANG Y. (2018), "Call for Papers Family Business Review Special Issue on Psychological Foundations of Management in Family Firms", *Family Business Review* disponibile on line.
- FELIN T., FOSS N.J., PLOYHART R.E. (2015), "The Microfoundations Movement in Strategy and Organization Theory", *Academy of Management Annals*, vol. 9, n. 1, pp. 575-632.
- FISCHER R., DREISBACH G. (2015), "Predicting High Levels of Multitasking Reduces Between-Tasks Interactions", *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, vol. 41, n. 6, pp. 1482-1487.
- FISCHER R., PLESSOW F. (2015), "Efficient Multitasking: Parallel Versus Serial Processing of Multiple Tasks", *Frontiers in Psychology*, vol. 6, pp. 1-11.
- KOTLAR J., DE MASSIS A., WRIGHT M. FRATTINI F., (2018), "Organizational Goals: Antecedents, Formation Processes, and Implications for Firm Behavior and Performance", *International Journal of Management Reviews*, vol. 20, pp. s3-s18.
- KROLL M.J., TOOMBS L.A., WRIGHT P. (2000), "Napoleon's Tragic March Home from Moscow: Lessons in Hubris", *Academy of Management Perspectives*, vol. 14, n. 1, pp. 117-128.

- MINNITI M., BYGRAVE W. (1999), "The Microfoundations of Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, n. 4, pp. 41-52.
- MISHINA Y., DYKES B.J., BLOCK E.S., POLLOCK T.G. (2010), "Why "Good" Firms Do Bad Things: The Effects of High Aspirations, High Expectations, and Prominence on the Incidence of Corporate Illegality", *Academy of Management Journal*, vol. 53, n. 4, pp. 701-722.
- PICONE P.M., DAGNINO G.B., MINÀ A. (2014), "The Origin of Failure: A Multidisciplinary Appraisal of the Hubris Hypothesis and Proposed Research Agenda", *Academy of Management Perspectives*, vol. 28, n. 4, pp. 447-468.
- RANDOLPH-SENG B., MITCHELL R.K., VAHIDNIA H., MITCHELL J.R., CHEN S., STATZER J. (2015), "The Microfoundations of Entrepreneurial Cognition Research: Toward an Integrative Approach", *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, vol. 11, n. 4, pp. 207-335.
- TAGIURI R., DAVIS J. (1996), "Bivalent Attributes of the Family Firm", *Family Business Review*, vol. 9, n. 2, pp. 199-208.
- ZAHRA S.A. (2005), "Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms", *Family Business Review*, vol. 18, n. 1, pp. 23-40.
- ZAHRA S.A., NEWEY L.R. (2009), "Maximizing the Impact of Organization Science: Theory-Building at the Intersection of Disciplines and/or Fields", *Journal of Management Studies*, vol. 46, n. 6, pp. 1059-1075.
- ZOLLO M., MINOJA M., CODA V. (2018), "Toward an Integrated Theory of Strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 39, n. 6, pp. 1753-1778.