



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI "M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

Should I stay or should I go? Determinanti delle barriere all'uscita

RELATORE:

CH.MO PROF. Alberto Alvisi

LAUREANDA: Chiara Bido

MATRICOLA N. 1160864

ANNO ACCADEMICO 2019 - 2020

SOMMARIO

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO PRIMO: OSTACOLI ALL'USCITA	3
1.1 VINCOLI AZIENDALI	3
1.1.1 <i>Sunk costs</i>	3
1.1.2 <i>Attività correlate</i>	4
1.2 VINCOLI POLITICI	6
1.2.1 <i>I sussidi</i>	6
1.2.2 <i>Interventi in M&A</i>	7
1.2.3 <i>Licenziamento collettivo</i>	8
CAPITOLO SECONDO: LA RAZIONALITÀ	11
2.1. L'HOMO OECONOMICUS	11
2.1.1 <i>Il processo decisionale</i>	12
2.1.2 <i>La razionalità assoluta: i contributi classici</i>	13
2.2 LA RAZIONALITÀ ORGANIZZATIVA	14
2.2.1 <i>La razionalità limitata di Simon</i>	16
2.3 LE DISTORSIONI COMPORTAMENTALI	18
2.3.1 <i>Euristiche e bias cognitivi</i>	18
CAPITOLO TERZO: DISTORSIONI NEL COMPORTAMENTO IMPRENDITORIALE	20
3.1 L'IMPRESA FAMILIARE IN ITALIA	20
3.2 DISSONANZE COGNITIVE: CAUSE E CONSEGUENZE PER L'IMPRENDITORE	21
3.2.1 <i>Impegno e motivazione</i>	22
3.2.2 <i>Avversione alla perdita</i>	23
3.3. PERCHÉ PERSISTERE?	25
3.3.1 <i>Ottimismo e sicurezza in sé</i>	25
3.3.2 <i>Emozioni contrastanti</i>	26
CONCLUSIONE	29
BIBLIOGRAFIA	31

INTRODUZIONE

Il presente elaborato affronta il tema delle barriere all'uscita. Per capirne il concetto si può considerare la nozione di impresa, che viene definita come un insieme di elementi diversi, in relazione fra loro, operanti in virtù di uno scopo unitario e di ragione economica, ossia la creazione di un output di valore che soddisfi un bisogno e che al contempo giustifichi l'utilizzo delle risorse impiegate (Favotto et al., 2016). Altri dicono che l'obiettivo sia il raggiungimento del vantaggio competitivo, ovvero la condizione in cui l'impresa crea valore per i propri clienti in misura superiore sia ai costi sostenuti sia al valore creato dai concorrenti (Johnson et al., 2017). Nel contesto opposto, lo svantaggio competitivo, l'impresa dovrà optare per la cessazione della sua attività: decisione che non viene presa talvolta a causa delle cosiddette barriere all'uscita. Con questo termine si fa riferimento a tutti quei fattori che vengono considerati nel momento della decisione di uscita dal mercato e che ne impediscono la scelta. Il motivo dell'analisi di questo argomento è dovuto al fatto che tali barriere ostacolano le decisioni imprenditoriali relative ad un'attività non più profittevole e fanno in modo che imprese non redditizie operino nello stesso ambiente di quelle profittevoli, danneggiando il sistema competitivo.

Nel corso del primo capitolo verranno esaminati i principali vincoli all'uscita. Si tratterà innanzitutto dell'errata considerazione dei sunk costs, come ad esempio i beni durevoli e specifici all'uso aziendale o gli investimenti in R&S. Successivamente si analizzerà la possibilità in cui siano presenti attività correlate nella stessa impresa, concentrandosi sul caso dell'integrazione verticale. Infine, l'analisi verterà sui fattori di tipo politico, quali i sussidi ed il loro effetto sulla competizione, le normative Europee in tema di M&A e i problemi connessi alla procedura di licenziamento collettivo in Italia.

Mentre questo aspetto del problema gode di un ampio approfondimento in letteratura, è presente una lacuna per quanto riguarda il lato psicologico. L'elaborato si propone dunque di approfondire questo aspetto. Per far ciò, si contestualizza il problema al caso dell'impresa familiare in Italia, poiché è la forma imprenditoriale maggiormente diffusa sul nostro territorio (nello specifico il 75,2% delle imprese italiane). Questo tipo organizzativo, essendo il riflesso delle decisioni di un numero ristretto di soggetti, è maggiormente incline al problema dell'uscita: l'imprenditore, infatti, spinto da un sentimento di passione verso l'azienda tende a rimanere vincolato alla presente situazione poiché vi ritrova una congruenza identitaria. Ne deriva una concezione di uomo economico afflitto da sentimenti ed opposta quindi a quella postulata dalla teoria classica.

Per capire questa differenza, nel secondo capitolo si metterà in discussione la nozione di razionalità assoluta. A questo scopo si seguirà l'evoluzione di questo concetto arrivando alla razionalità di tipo limitata formulata da H. Simon. In questo modo sarà possibile evidenziare che l'uomo possiede una capacità di giudizio distorta la quale lo porta ad essere sistematicamente irrazionale. Si metteranno quindi in luce le distorsioni comportamentali che affliggono il singolo decisore e che lo portano ad effettuare ragionamenti errati.

Nel terzo capitolo si applicheranno queste distorsioni al comportamento imprenditoriale per capire quali sono gli elementi cognitivi che impediscono l'uscita. Si evidenzieranno quindi i ragionamenti sbrigativi che causano l'errata considerazione delle informazioni e la conseguente inerzia all'uscita. In particolar modo si affronterà il ruolo della motivazione e dell'avversione alla perdita in questo processo, nonché l'effetto dovuto ad un'eccessiva sicurezza nelle proprie abilità. Infine si affronterà il ruolo della paura del fallimento nel comportamento persistente.

CAPITOLO PRIMO

OSTACOLI ALL'USCITA

1.1 Vincoli aziendali

Talvolta capita che la decisione d'uscita non venga presa in maniera tempestiva. Le imprese, infatti, tendono a ritardare questo momento poiché considerano erroneamente dei fattori economici, strategici e sociali, mantenendole aggrappate ad attività non redditizie. In questa sezione si esamineranno innanzitutto quelle barriere interne all'impresa dovute alla valutazione degli investimenti in beni specifici e in attività di ricerca e sviluppo effettuati nel passato. Successivamente si evidenzierà la presenza di attività aziendali collegate fra di loro, affrontando nello specifico il caso dell'integrazione verticale.

1.1.1 Sunk costs

La decisione di uscita può esser ritardata a causa della presenza dei cosiddetti *sunk costs*, ovvero i costi irrecuperabili: si tratta di quei costi che sono già stati affrontati dall'impresa e che non sarebbero recuperabili dopo la decisione di uscita, costringendo le imprese ad operare per un tempo più lungo. Un esempio di sunk costs sono i beni durevoli e specifici, i quali raccolgono tutti quegli asset legati all'impresa da rapporti irrinunciabili. La loro caratteristica 'durevole' giustifica quegli attributi che ne garantiscono il loro utilizzo in modo continuativo nel tempo. Da questo fattore consegue la seconda peculiarità, quella della 'specificità': gli assets in questione infatti vengono spesso progettati o sviluppati in maniera specifica all'azienda o all'ubicazione cui sono destinati. Per poter sviluppare dei beni che rispettino queste caratteristiche è necessario effettuare degli investimenti non indifferenti, ma soprattutto non recuperabili in breve periodo (Rosenbaum & Lamort, 1992). Anche la considerazione di spese future come il costo dello smontaggio e del trasporto del bene può incidere in questo processo: il valore di abbandono del bene potrebbe essere di tipo negativo se questi costi fossero superiori rispetto al valore contabile del bene.

Un esempio di sunk costs sono gli investimenti in ricerca e sviluppo. Queste spese sono il riflesso di sforzi competitivi passati, volti alla costruzione di una solida immagine aziendale. Alcuni esempi possono essere la ricerca e sviluppo relativa ai prodotti, ai processi, ma anche gli investimenti tecnologici. In particolare, la ricerca e sviluppo dei processi è incentrata sul miglioramento dei metodi produttivi per ridurre i costi di produzione di lungo termine o per

umentare l'output, mentre quella dei prodotti è focalizzata sulla performance dei prodotti stessi. Ad esempio, le aziende che offrono prodotti differenziati sostengono in genere maggiori spese in R&S o in altri beni immateriali e devono affrontare di conseguenza degli ostacoli maggiori quando devono scegliere se chiudere alcuni business o uscire completamente (Harrigan, 1985; Siegfried & Evans, 1994). A fronte di queste condizioni il management sarà più restio nel prendere queste decisioni sentendosi ancora vincolato a questi investimenti in strategie passate. Questa considerazione è ancora più evidente nel caso in cui si stia pensando di chiudere un business aziendale ad alta importanza strategica, l'unica o la più importante attività in cui è impegnata l'impresa. Un'attività di questo genere è maggiormente vincolata dagli investimenti in ricerca volti all'affermazione dell'alta qualità del prodotto, ma anche a quelli sostenuti in virtù del miglioramento della tecnologia produttiva (Harrigan, 1981, 1985). Lo sviluppo tecnologico e gli investimenti di capitale che ne conseguono, difatti, spesso richiedono impegni di lungo termine che possono ledere la flessibilità strategica aziendale qualora non si riuscissero a recuperare tali spese. La condizione più evidente in cui si può verificare questa inflessibilità è rappresentata da quel tipo di imprese che pongono una certa enfasi sulla ricerca e sviluppo con lo scopo di competere sull'innovazione tecnologica, e che quindi si dotano spesso di impianti ed attrezzature specifiche per il mercato. Queste aziende si trovano ad affrontare delle barriere all'uscita maggiori, a causa non solo dell'investimento stesso e del rischio dell'obsolescenza tecnologica che ne può risultare, ma anche a causa delle competenze e delle conoscenze specialistiche sviluppate che avrebbero una difficile riallocazione (Hoyt & Sherman, 2004).

La peculiarità dell'investimento in R&S risiede nel fatto che il suo valore strategico è spesso estremamente personale in quanto relativo all'impresa che lo effettua. È importante sottolineare questa caratteristica poiché rende tali spese non trasferibili tra industrie, e rendono la decisione di uscita estremamente difficile (Porter & Caves, 1976; Sembenelli & Vannoni, 1997).

1.1.2 Attività correlate

Altri fattori da considerare nella decisione di uscita sono l'interrelazione e la complementarità delle attività aziendali. Si fa riferimento alla frequente condivisione di risorse fra imprese diverse, ma anche alle sinergie fra le stesse attività aziendali. Accade spesso che due attività siano complementari, ad esempio quando le vendite della prima contribuiscano a migliorare l'immagine, la reputazione etc. della seconda attività. Un rapporto analogo si può ottenere anche quando un'attività abbia influenza sui clienti, sui fornitori o sui canali distributivi di un'altra attività aziendale, specialmente nel caso in cui sia presente una

condivisione di strutture o di processi fra le stesse (Porter, 1976). Un caso particolare è sicuramente quello dell'integrazione verticale: strategia con cui un'azienda internalizza alcune attività della rete del valore di cui fa parte. La scelta di integrarsi potrebbe risultare particolarmente rischiosa nel momento del declino, penalizzando le aziende che non siano riuscite a gestire i rapporti fra le attività intra-aziendali in maniera coscienziosa (Porter, 1980). Sono stati eseguiti diversi studi sull'impatto di questa strategia nelle barriere all'uscita, ma un contributo importante è sicuramente quello fornito da Harrigan (1985). In particolar modo, è stato analizzato l'impatto di alcune variabili sulla decisione di uscita quali il numero di fasi intraprese, la forma di proprietà ed il grado di integrazione. Ne è risultato che le barriere all'uscita sono più alte all'aumentare di tutte queste variabili. Sebbene l'integrazione verticale possa rafforzare il posizionamento strategico di un'impresa, questi trasferimenti di input ed output interni sembrerebbero ostacolare la flessibilità strategica nel momento in cui sia necessario modificare frequentemente i prodotti o quando la tecnologia cambia in modo rapido. Si potrebbe tuttavia agire cercando di limitare, in maniera preventiva, il numero di fasi intraprese ed il grado di integrazione adottata, diminuendo la dipendenza creata fra le attività e ricorrendo talvolta a fornitori esterni, rendendo la decisione di uscita più facile. È inoltre necessario che il management non dimentichi che ogni unità è diversa, e richiede pertanto attenzioni e gestioni peculiari. In presenza di queste dipendenze fra le attività aziendali è meno probabile che si scelga la loro chiusura o la loro vendita: l'impresa, al contrario, è indotta ad effettuare degli investimenti difensivi per non esporsi immediatamente a delle perdite dovute all'abbandono delle sinergie e delle economie raggiunte in precedenza (Harrigan, 1980; Nargundkar et al., 1996; Porter & Caves, 1976). Questa condizione è evidente soprattutto nelle imprese multi-prodotto, le quali molto spesso condividono impianti fissi e canali distributivi e servono gli stessi clienti. Al verificarsi di profitti al di sotto del normale, l'impresa dovrebbe misurare il costo della cessazione di una particolare attività in base al rapporto organizzativo che ha con il resto dell'impresa.

1.2 Vincoli politici

Le politiche governative non sono da sottovalutare a partire dalla decisione di entrata: già in questa fase infatti gli imprenditori possono esser ostacolati da requisiti specifici come brevetti o licenze, o da altri tipi di obblighi, come ad esempio il soddisfacimento dei requisiti in tema di sicurezza sul luogo di lavoro o tutela dell'ambiente (Porter, 2008). Queste politiche, anziché favorire un'allocazione efficiente delle risorse, creano vincoli alle imprese, rallentando la loro decisione d'uscita.

Si prendono in esame tre diversi tipi di interventi governativi: in primis i sussidi statali e il loro effetto distorsivo nei meccanismi competitivi; in secondo luogo le normative Europee in tema di M&A ed infine la procedura di licenziamento collettivo in Italia.

1.2.1 I sussidi

La chiusura delle imprese è vista come un fattore di pericolo non solo a causa degli effetti sull'occupazione, ma anche per la diminuzione della produzione e per le conseguenze sul panorama competitivo. I sussidi statali rappresentano un'arma sempre più utilizzata, in via diretta o indiretta, al fine di preservare le condizioni economico-sociali in cui operano le imprese ma, allo stesso tempo, sono d'intralcio alla naturale selezione del mercato favorendo un'allocazione inefficiente delle risorse e la competizione fra imprese efficienti e non (Adalet McGowan & Andrews, 2016). Quando un'impresa rientra nei canoni richiesti per la concessione delle sovvenzioni, essa ne farà probabilmente richiesta, soprattutto nel caso in cui sia in condizioni finanziarie precarie. I finanziamenti pubblici, infatti, permettono l'ottenimento di liquidità immediata, senza ricorrere necessariamente ad istituti di credito o ad investitori. Il problema fondamentale è che questo meccanismo spesso conduce le imprese ad una sorta di illusione: convince infatti quest'ultime di poter sostenere le loro attuali condizioni e gli inevitabili flussi di cassa negativi futuri inducendole ad una sopravvivenza più lunga di quanto non sia necessario (Capobianco, 2019; Koski & Pajarinen, 2015). Un caso emblematico è Alitalia, che dal 1974 al 2018 ha ricevuto circa 10,6 miliardi dallo Stato, anche in seguito alla sua privatizzazione del 2008. Nonostante l'uscita dello Stato dalla compagine e l'apertura di quest'ultima nel tentativo di risanare la società, sono sempre continuati gli interventi pubblici per il suo mantenimento in vita: la sua abilità competitiva nel mercato, tuttavia, non è mai migliorata (Valdes, 2018). I continui interventi per risanare una redditività negativa ormai patologica priva un'allocazione migliore delle risorse che si otterrebbe, ad esempio, se gli stessi sussidi avessero destinazioni differenti.

Un tipo di sovvenzione particolarmente ricorrente è quello in merito alle innovazioni. Questo sussidio permette la raccolta di fondi che promuovono la realizzazione di progetti innovativi ma, allo stesso tempo, molto costosi. Il ricorso a questo strumento, dal punto di vista aziendale, è dovuto al fatto che un loro utilizzo corretto potrebbe favorire l'avvicinamento di un vantaggio competitivo, o potrebbe comunque permettere un restauro dei procedimenti o delle attrezzature utilizzate, soprattutto nei settori in cui la tecnologia diventa facilmente obsoleta. Queste sovvenzioni potrebbero esser utilizzate in modo indiretto per incoraggiare e promuovere l'imprenditorialità, dal momento che i nuovi entranti vedrebbero più accessibile la sperimentazione di prodotti e processi (Ebersberger, 2011). Tuttavia, l'utilizzo di questi fondi non fa alto che incentivare investimenti in attività estremamente rischiose e a VAN negativo da parte di imprese in difficoltà. L'ambiente competitivo potrebbe esser ulteriormente danneggiato dalla risposta dei competitors. La spinta all'innovazione delle imprese inefficienti può incentivare quelle efficienti ad effettuare a loro volta investimenti analoghi per preservare la loro competitività. Il rischio è che queste risultino danneggiate dal perseguimento di progetti troppo rischiosi o non adeguatamente remunerativi all'attuale costo del capitale.

1.2.2 Interventi in M&A

Nel caso si opti per un'acquisizione o una fusione di un business aziendale o dell'intera impresa, possono essere presenti vincoli governativi poiché, con questi procedimenti, si potrebbe verificare il trasferimento in Stati esteri dei dipartimenti di ricerca e sviluppo o degli asset tecnologici: i governi sono soliti intervenire per limitare il trasferimento di conoscenze e/o competenze competitive, con lo scopo di preservare l'economia locale dall'effetto della concorrenza (Heinemann, 2012). Più comuni sono invece gli interventi volti alla protezione del lavoro locale, che costituirebbero una barriera all'uscita, poiché tramite i processi di M&A potrebbe esserci la riduzione dei posti di lavoro o il loro trasferimento in un paese estero. Questo, oltre a comportare danni sull'occupazione locale, potrebbe portare anche ad una tutela inferiore dei diritti umani della forza lavoro. La Comunità Europea, ad esempio, è intervenuta in merito al mantenimento dei diritti dei lavoratori con la Direttiva 77/187/CEE, modificata successivamente dalla Direttiva 98/50/CE e dalla Direttiva 2001/23/CE. In tutte, si specifica chiaramente che i diritti e gli obblighi del cedente, dovuti ad un contratto o da un rapporto di lavoro, siano trasferiti al cessionario, e che inoltre quest'ultimo è obbligato ad osservare i termini e le condizioni di ogni contratto collettivo applicabile fino alla sua scadenza o sostituzione. In più, all'Articolo 4, comma 1 della 2001/23/CE si afferma che *“Il trasferimento di un'impresa, di uno stabilimento o di una parte di impresa o di stabilimento non è di per sé*

motivo di licenziamento da parte del cedente o del cessionario”, ma precisando che *“Tale dispositivo non pregiudica i licenziamenti che possono aver luogo per motivi economici, tecnici o d’organizzazione che comportano variazioni sul piano dell’occupazione”*. In aggiunta, entrambe le parti sono tenute ad informare i rappresentanti dei lavoratori in tempo utile riguardo (i) i motivi del trasferimento, (ii) le conseguenze giuridiche, economiche e sociali del trasferimento dei lavoratori e (iii) le misure previste nei confronti dei lavoratori. Gli stessi rappresentanti devono esser informati tempestivamente nel caso si intendano effettuare licenziamenti collettivi poiché dev’esser permesso loro di avviare le consultazioni sui modi ed i mezzi con cui verrà effettuato il licenziamento, al fine di tutelare i lavoratori che saranno oggetto dei provvedimenti in questione, e per cercare di limitare al minimo il numero di lavoratori coinvolti nella procedura. Successivamente, all’*Articolo 5, comma 2, lettera b)*, si puntualizza che quando le disposizioni in oggetto si applicano ad un trasferimento nel corso di una procedura fallimentare o di insolvenza aperta nei confronti del cedente, e contemporaneamente controllate dall’autorità pubblica competente, lo Stato può disporre che cedente e cessionario ed i rappresentanti dei lavoratori *“possono convenire [...] modifiche delle condizioni di lavoro dei lavoratori intese a salvaguardare le opportunità occupazionali garantendo la sopravvivenza dell’impresa, dello stabilimento o di parti di imprese o di stabilimenti ”*, rendendo quindi chiara la possibilità di intervento finalizzata alla tutela dell’occupazione. Si precisa quindi che, sebbene per concludere i procedimenti di M&A non sia richiesta l’approvazione delle autorità competenti, il coinvolgimento di alcune figure come ad esempio i sindacati dei lavoratori e il loro ruolo di mediazione possono in qualche modo rallentare o modificare l’intero processo. La sopravvivenza delle imprese poco redditizie risulterebbe esser in qualche modo incoraggiata dagli stessi interventi normativi: l’onerosità dei processi e i limiti posti dalle norme soprattutto in tema di licenziamento potrebbero far ritenere che sia più conveniente mantenere un ramo aziendale non redditizio, piuttosto che affrontare i vincoli burocratici e le sanzioni dovute al mancato rispetto degli stessi.

1.2.3 Licenziamento collettivo

Il ritardo nell’uscita può essere dovuto anche a considerazioni in merito all’onerosità delle procedure da rispettare nel licenziamento del personale, tenendo in considerazione la pressione sindacale e il sistema sanzionatorio derivante da un comportamento errato. La questione dell’eccedenza della manodopera è stata riformata dal Legislatore mediante l’adozione della Cassa Integrazione Guadagni e della nozione di licenziamento collettivo, istituto che contempla due fattispecie, quello della messa in mobilità e quella della riduzione

del personale. La materia in questione, introdotta dalla L. 23 Luglio 1991, n. 223, è stata oltretutto oggetto di recenti riforme, tra cui la L. 28 Giugno 2012, n. 92 (c.d. Legge Fornero), il D.Lgs. 4 Marzo 2015, n. 23 (c.d. Jobs Act), il D.Lgs. 14 Settembre 2015, n. 148 e il D.L. 12 Luglio 2018, n. 87 (c.d. Decreto Dignità). Sebbene le due fattispecie seguano procedure molto simili, ci si concentrerà sulla prima, poiché quella della riduzione del personale ricorre generalmente qualora si decidesse di effettuare almeno cinque licenziamenti nell'arco di 120 giorni, in concomitanza di un procedimento di trasformazione o riduzione di attività o di lavoro volta a modificare l'organizzazione produttiva, senza che si verifichi necessariamente lo stato di crisi aziendale (Del Gaiso, 2016). Il licenziamento collettivo per messa in mobilità, d'altro canto, riguarda le imprese che impieghino più di quindici dipendenti e che siano state ammesse al trattamento straordinario di integrazione salariale a causa di (i) riorganizzazione aziendale, (ii) crisi aziendale, ad esclusione dei casi di cessazione dell'attività produttiva dell'azienda o di un ramo di essa, e di (iii) contratto di solidarietà, secondo quanto espresso dall'*Articolo 21, comma 1*, del *D.Lgs. 148/2015*. Tale trattamento straordinario ha una durata che varia a seconda della causale che ha condotto l'azienda a farne richiesta, ma costringe in ogni caso il datore di lavoro ad anticipare l'integrazione salariale. Ad ogni modo, l'impresa che sia stata ammessa a questo trattamento, può avviare la procedura di licenziamento collettivo ai sensi dell'*Articolo 4, comma 1* della *L. 223/1991*, "*qualora ritenga di non essere in grado di garantire il ripiego a tutti i lavoratori sospesi e di non poter ricorrere a misure alternative*". Ove sussistano i suddetti presupposti e ove permanga la decisione imprenditoriale di licenziamento, sia per quanto riguarda la procedura di mobilità sia per quella di riduzione del personale, si impone la c.d. *procedura di mobilità* volta ad alleviare l'impatto del licenziamento sull'occupazione aziendale e sul mercato del lavoro in generale (Spataro, 2020). Innanzitutto, le imprese che intendono farne uso sono tenute a darne preventiva comunicazione per iscritto alle rappresentanze sindacali, in merito ai motivi della scelta, nonché alle ragioni che impediscono l'adozione di soluzioni alternative, ovvero l'impiego del lavoratore in altre mansioni aziendali (*repechage*). La scelta dei lavoratori oggetto della procedura, inoltre, deve avvenire mediante accordo tra le organizzazioni sindacali e l'azienda, e, in assenza di questo, in maniera oggettiva, impersonale e del tutto non discriminatoria. Si rende noto, ancora una volta, il ruolo e la pressione esercitativi dalle rappresentanze in merito: le rappresentanze sindacali aziendali e i sindacati territoriali, entro sette giorni dalla ricezione della comunicazione, possono avviare un esame congiunto per analizzare ciò che ha portato alla situazione di eccedenza del personale e, eventualmente, la possibilità di utilizzo diversa dello stesso. Sebbene questa fase sia in particolar modo dedicata all'impatto sociale creato dalla situazione di esubero, permettendo l'eventuale ricorso a strumenti di tutela ed accompagnamento sociali che promuovano la

riqualificazione e l'eventuale ricollocazione del personale in licenziamento, può diventare onerosa per un'impresa in stato di crisi, vincolandola al rispetto delle lunghe tempistiche burocratiche ed esponendola alle sanzioni per illegittimità della procedura. La procedura applicabile in quest'ultimo caso varia a seconda che i lavoratori in oggetto siano stati assunti prima o dopo il 7 marzo 2015. Per i lavoratori reclutati prima di tale data si applica la disciplina relativa all'*Articolo 18 S.L* (L. 20 Maggio 1970, n. 300), mentre per assunzioni avvenute successivamente si fa riferimento all'*Articolo 2* del *D.Lgs. 23/2015*. Si evidenzia pertanto, in estrema sintesi, il fatto che nel caso si verificasse un licenziamento collettivo illegittimo, il datore di lavoro è obbligato sia alla reintegrazione del lavoratore, sia al risarcimento del danno subito, pagando un'indennità di almeno cinque mensilità, nonché il pagamento dei contributi previdenziali ed assistenziali.

La questione dei licenziamenti è sicuramente un tema ampiamente discusso negli ultimi mesi a seguito delle misure ministeriali dovute all'emergenza epidemiologica da Covid-19. All'*Articolo 80* del *D.L. 19 Maggio 2020, n. 34* (c.d. Decreto Rilancio), si esprime che sono precluse le procedure di mobilità relative alla L. 223/1991 e che inoltre sono sospese quelle già in atto. Il blocco dei licenziamenti e l'allungamento della Cassa Integrazione, pensato precedentemente per 60 giorni ed allungato successivamente per altri cinque mesi, vincola le imprese già gravate dall'emergenza sanitaria a rimanere operative anche se le loro condizioni non sono più efficienti.

CAPITOLO SECONDO

LA RAZIONALITÀ

2.1 *L'homo oeconomicus*

Si pone l'attenzione sulla figura dell'imprenditore inteso come soggetto a cui si attribuisce il peso delle decisioni e della gestione aziendale. Tale individuo, considerato come uomo-decisore, viene dipinto nella teoria economica classica come *homo oeconomicus* (l'uomo economico). Con tale denominazione si fa storicamente riferimento ad un soggetto astratto operante in maniera efficiente, interessato a raggiungere i propri obiettivi con minimi mezzi. Secondo le teorie classiche, ogni soggetto decisore opera secondo un principio di *razionalità assoluta*: si tratta di un modello comportamentale che vede l'individuo come essere estremamente coerente e dotato di un comportamento prevedibile in ogni momento. La decisione finale, inoltre, sarebbe presa adottando una *logica ottimizzante*, valutando ogni corso d'azione secondo il concetto di utilità. Tale comportamento, caratterizzato da un rapporto sempre razionale con la realtà, trova fondamento nel modello fornito dalla Teoria dell'Utilità Attesa formulato nel 1947 da Von Neumann e Morgenstern. Seguendo il modello, l'attore, nel momento della decisione, valuta tutti i possibili risultati associandovi la rispettiva utilità. Si ipotizza, inoltre, che da questo procedimento si possa ricavarne una funzione di utilità, che permetta la scelta dell'evento che massimizzi il migliore risultato possibile. Il comportamento umano, quindi, sembra avere l'obiettivo di effettuare la scelta migliore, massimizzando ciò che desidera e minimizzando i vincoli esterni, rispetto ad un ordine di preferenze personali (Bracaletti, 2017). Questo modello teorico, infine, comprende tre assiomi che evidenziano in maniera significativa la condotta razionale alla base del comportamento economico classico (Miglietta & Battisti, 2011):

- . *Transitività*: se un individuo preferisce la configurazione A rispetto alla configurazione B, e se preferisce quest'ultima alla configurazione C, allora dovrebbe preferire la configurazione A rispetto alla C;
- . *Dominanza*: un soggetto sceglierà l'alternativa che presenta almeno una caratteristica che la renda migliore rispetto ad un'altra opzione;
- . *Invarianza*: la decisione non varia al variare delle rappresentazioni dello stesso quesito decisionale.

2.1.1 Il processo decisionale

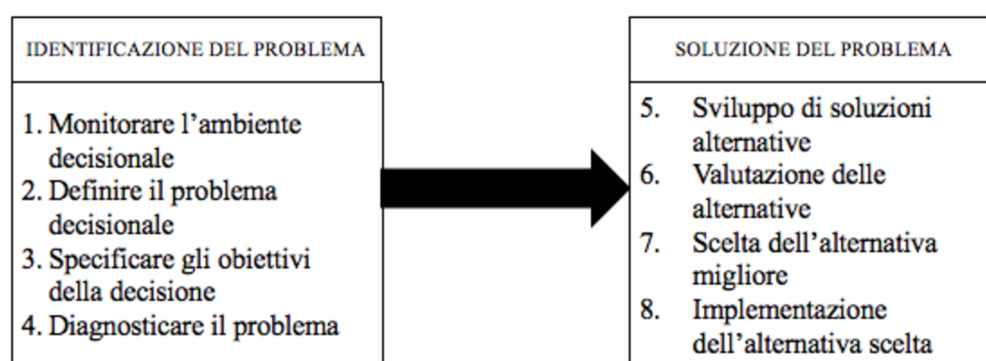
L'approccio razionale fornisce un metodo ideale con il quale prendere decisioni: esso sottolinea la necessità di implementare un'analisi sistematica dei problemi, seguita dalla concretizzazione della scelta, secondo uno schema logico lineare per fasi. Il soggetto decisore sarebbe ben conscio non solo dei suoi valori e delle sue credenze ma anche dei mezzi in suo possesso per raggiungere i fini voluti. Questo approccio, nello specifico, vede l'uomo dotato di alcune caratteristiche fondamentali, quali:

- . *Alternative d'azione note*: il soggetto è dotato di una conoscenza completa di tutte le possibili alternative di scelta e di tutti i possibili risultati ottenibili;
- . *Preferenze univoche e stabili*: il soggetto è dotato da preferenze ordinate e immutate;
- . *Capacità di valutare l'impatto delle alternative*: ogni decisore conosce ogni possibile configurazione di risultato, ovvero è in grado di assegnare un valore a tutti i possibili risultati;
- . *Informazione libera*: l'attore è in grado di accedere in maniera libera a informazioni accurate.

Con questi elementi, si ipotizza che l'uomo sia in grado di pervenire a scelte sempre razionali: grazie al suo set di preferenze ben definito e alla sua informazione perfetta egli sarebbe in grado di ordinare in maniera lineare ogni possibile configurazione di risultato assegnandogli un valore e valutando ogni conseguenza.

Il processo decisionale dell'attore economico dovrebbe seguire otto step, i primi quattro riguardanti la fase di identificazione del problema, mentre gli ultimi la sua soluzione (*Figura 1*):

Figura 1: il processo decisionale per fasi



Fonte: adattato su Daft, R. L. (1995). *Organization Theory and Design (5th edition)*. West Publishing Company. Minneapolis.

Secondo Daft, l'applicazione di questa sequenza sarebbe ideale soprattutto per i manager, i quali si trovano spesso a prendere decisioni in condizioni di incertezza o senza possedere informazioni chiare e precise. In questo modo, invece, il soggetto riuscirebbe ad ottenere una conoscenza ampia e profonda del problema: durante la fase di identificazione, infatti, percependo una deviazione dallo stato di normalità, i manager dovrebbero identificare in primo luogo i dettagli per problema, analizzare le cause e determinare i risultati che si vogliono ottenere. Successivamente, avendo ben chiaro le varie opzioni con cui arrivare al risultato desiderato, il decisore dovrebbe valutare le possibili configurazioni avvalendosi di metodi scientifici o della sua personale esperienza: solo dopo questi passaggi sarebbe possibile avere una visione ben definita della situazione, permettendo la scelta della migliore alternativa e la sua conseguente realizzazione.

2.1.2 *La razionalità assoluta: i contributi classici*

Le teorie di impronta classicista, accumulate dal paradigma razionalistico, descrivono l'organizzazione come un sistema in grado di prendere decisioni in maniera obiettiva, secondo la logica ottimizzante e senza esser condizionata dalle variabili dell'ambiente in cui è immersa. La limitazione dell'arbitrarietà fu innanzitutto affrontata da Frederick W. Taylor: le sue teorie furono sviluppate nel primo Novecento, epoca in cui l'industria aveva la possibilità di attuare la produzione di massa ma risultava penalizzata da metodi manageriali datati. Il management, nello specifico, era basato su conoscenze e pratiche tramandate per tradizione ed imparate sul lavoro. La selezione della manodopera, inoltre, si focalizzava sulla scelta di operai già qualificati ai quali si lasciava libera scelta nei modi in cui svolgere il proprio lavoro. Questo contesto, secondo Taylor, era ben lontano dall'efficienza e dall'aumento della produttività (Taylor, 1919). Fu in questo contesto che venne sviluppato lo *Scientific Management*: teoria secondo la quale la massima efficienza è raggiungibile mediante lo sviluppo di una scienza che sia in grado di raccogliere tutta la conoscenza posseduta dai lavoratori e di classificarla in leggi, regole e formule, in modo da eliminare l'arbitrarietà degli operai. Dopodiché, la forza lavoro deve essere selezionata attentamente, individuando il soggetto migliore da istruire per svolgere un compito in maniera ottima. Taylor infine sottolinea come sia necessaria una "intima e cordiale collaborazione" tra il management e gli operai, in cui i primi fungono da guida per i secondi.

Henri Fayol condivide l'impostazione scientifica di Taylor ed espande il suo modello a quello manageriale. Mentre il collega si era concentrato sulla scomposizione del lavoro per cercare la *one best way* per svolgerlo, Fayol sviluppa delle ricette manageriali da applicare in modo

universale e, nello specifico, alla funzione amministrativa. Quest'ultima è considerata essenziale all'interno dell'impresa e dovrebbe rispettare 14 punti da lui formulati (Fayol, 1954; Wren et al., 2002), tra cui: ogni individuo, secondo il principio dell'unità di comando, dovrebbe ricevere ordini solo da una persona per evitare la creazione di conflitti sia fra superiori e subordinati sia fra superiori stessi. L'impresa, inoltre, dovrebbe essere suddivisa in diversi dipartimenti, ognuno avente proprie funzioni, doveri e responsabilità, ma sottostanti ad un'autorità comune centralizzata. Ogni cosa o persona, infine, deve possedere una propria collocazione in modo da favorire condizioni lavorative armoniose ed ordinate.

Anche Max Weber condivide il paradigma razionalistico: secondo lui è necessario non solo attestare ogni elemento in termini di uno standard universale ma anche che ogni condotta segua delle norme razionali. Ogni atto, pertanto, non deve essere valutato in termine dei suoi meriti, ma è necessario riconoscere che esso supporta un intero sistema di condotta razionale. Si riconosce, inoltre, che la scelta risiede nella conoscenza scientifica (orientata all'esperienza e alla riflessione dell'attore decisionale) essenziale per lo sviluppo di un'impresa economica. Weber condivide con Taylor e Fayol la presenza di un'istanza superiore legittimante dal quale fa discendere ogni scelta d'azione. A differenza dei colleghi, l'autore trova la massima espressione di razionalità nella burocrazia, forma amministrativa considerata superiore alle altre, la quale mediante una divisione del lavoro e dei poteri basa le proprie decisioni su regole generali, garanti di comportamenti razionali (Weber, 1978).

2.2 La razionalità organizzativa

Con l'approccio classico si è sempre assunto che il soggetto decisore coincida con il soggetto individuale. Spostando l'attenzione alle organizzazioni, tuttavia, ci si rende conto che queste non sono isolate, anzi effettuano scelte che coinvolgono frequentemente più attori e più organizzazioni. È in questo contesto che cominciano a svilupparsi i primi studi sul comportamento dell'impresa per affrontare la questione della scarsa applicabilità dei procedimenti dogmatici tipici della teoria economica classica della scelta. La prima rivoluzione comportamentale si deve agli studi di Herbert Simon, fondatore del concetto di razionalità limitata; ma anche agli apporti di James G. March e Richard M. Cyert, entrambi esponenti della c.d. Scuola di Carnegie. Sebbene questi studiosi pongano la loro attenzione sulle decisioni di organizzazioni ed imprese, la novità dei loro apporti risiede nell'approccio, fondato sul metodo scientifico e sull'osservazione dei comportamenti (Frigotto et al., 2014).

Secondo Richard M. Cyert e James G. March è presente una concezione contraddittoria dell'organizzazione: in primis, essa è vista comunemente come un'entità operante in virtù di obiettivi propri; in secondo luogo è considerata anche come una *coalizione* temporanea di individui. La contraddizione emergerebbe dal fatto che gli attori, essendo dotati di una propria autonomia decisionale, potrebbero avere degli obiettivi indipendenti da quelli organizzativi. Gli scopi dell'organizzazione diventano quindi la conseguenza di un processo di apprendimento e contrattazione fra i diversi membri della coalizione (Cyert & March, 1963). In questo processo i partecipanti sviluppano delle aspettative sul comportamento degli altri e possono adeguare i propri fini in relazione ad esse. Cyert e March, inoltre, formulano dei concetti relazionali che costituiscono il fulcro del processo decisionale organizzativo. In primo luogo, si verifica una quasi risoluzione dei conflitti: l'organizzazione, infatti, sarebbe solita a suddividere ogni problema decisionale in vari sotto-problemi, ognuno assegnato ad una sotto-unità di business.. Le organizzazioni, inoltre, gestiscono i conflitti fra gli scopi affrontandoli uno alla volta e fornendo un'attenzione sequenziale ai problemi. Inoltre le stesse seguono la teoria economica, che postula comportamenti efficienti in condizioni prive di rischio. La tendenza ad evitare l'incertezza porterebbe le organizzazioni ad enfatizzare solo reazioni di breve periodo ai feedback, ovvero porre attenzione alla risoluzione di un problema solo in seguito alla sua manifestazione. I teorizzatori, al contrario, consigliano di anticipare gli eventi futuri pianificando azioni mirate alla risoluzione di eventi incerti. In terzo luogo si assume una ricerca problemistica, ossia stimolata direttamente dalla percezione di un problema e diretta a trovarne una soluzione, seguendo un modello di causalità e influenzata dall'esperienza organizzativa e dagli obiettivi individuali. Infine, si postula un apprendimento organizzativo costituito da un comportamento adattivo nel tempo: gli obiettivi e l'attenzione loro dedicata sarebbero il frutto dell'esperienza accumulata sia nella risoluzione dei problemi affrontati in precedenza sia nella comparazione con l'ambiente circostante. In questo modo, quando l'organizzazione scopre la via migliore per la risoluzione di un problema, sarà più propensa ad utilizzarla anche in futuro. Le scelte organizzative abbandonerebbero quindi la logica massimizzante per abbracciare quella *soddisfacente*, costituita dalla scelta della prima alternativa che accontenta la coalizione (Todeva, 2007).

A differenza del modello sopra descritto, il modello del *garbage can* è stato formulato per gestire decisioni multiple applicandole a situazioni incerte e in un ambiente turbolento, in cui troverebbero scarsa applicabilità i modelli decisionali classici. Le organizzazioni, denominate in questo caso anarchie organizzative, sono caratterizzate da tre proprietà (Cohen et al., 1972):

- . *Preferenze problematiche*: i partecipanti dell'organizzazione scoprono le loro preferenze mediante l'azione, invece di agire sulla base delle stesse;

- . *Tecnologia non chiara*: i processi organizzativi non sono compresi dai membri, i quali operano secondo un meccanismo di prova ed errore, influenzati dall'esperienza accumulata nel passato;
- . *Partecipazione occasionale*: i partecipanti non hanno un'attenzione costante verso un problema decisionale, ma tendono ad entrare e ad uscire dal processo, rendendo i confini organizzativi mutevoli.

Il processo decisionale non viene più visto in maniera lineare: l'opportunità di scelta, al contrario, è rappresentata da un bidone della spazzatura in cui vengono fatti confluire problemi e soluzioni dai partecipanti dell'organizzazione, man mano che essi vengono generati. La decisione finale, pertanto, diventa il risultato di alcuni flussi indipendenti che sono presenti nell'organizzazione, ovvero di *problemi, soluzioni, partecipanti e opportunità di scelta*. Questi flussi sono in continuo movimento e, passando da un'opportunità di scelta all'altra, rendono il contesto molto confusionario. La scelta finale avviene dunque in conseguenza all'incontro dei quattro. L'intero processo, tuttavia, è ben lontano dall'essere razionale, poiché non garantisce che tutti i problemi vengano risolti: tramite l'estrazione casuale dal cestino potrebbe esser scelta una soluzione senza la presenza di un problema che la precede, lasciando irrisolte questioni più gravi.

2.2.1 *La razionalità limitata di Simon*

I modelli decisionali razionali trovano scarsa applicazione nella realtà in quanto gli individui non dispongono di una razionalità pura e non conoscono tutte le informazioni necessarie per prendere una scelta ottima. In questo contesto, Herbert A. Simon sviluppò un modello normativo che sottolinea questa distorsione delineando il concetto di *razionalità limitata*. L'autore concorda con i dubbi sollevati dagli sviluppi nella teoria economica (Simon, 1955): innanzitutto, viene riconosciuto che le azioni hanno di per certo una componente razionale, ma questo non rispecchia il comportamento massimizzante voluto dalla teoria economica. Le interazioni con gli altri attori rendono infatti l'ambiente decisionale lontano dalla concorrenza perfetta (Simon, 1978). Il comportamento umano, per Simon, è paragonabile ad una forbice le cui lame sono rispettivamente il conteso ambientale e la capacità di calcolo dell'attore. Tale metafora è utile per capire il pensiero dell'autore, il quale sostiene che, come una forbice ha bisogno di entrambe le lame per tagliare, allo stesso modo per capire il comportamento umano è necessaria una comprensione sia del contesto sia della cognizione umana. Inoltre è proprio l'interazione fra le due lame che non permette all'uomo di gestire tutte le informazioni e che gli fa adottare delle scorciatoie mentali semplificatrici del problema

(Lockton, 2012; Simon, 1990). L'agire è pertanto solo intenzionalmente razionale. Il processo decisionale diventa sequenziale e viene descritto come una *concatenazione di mezzi e fini*, dove il perseguimento di un certo fine diviene il mezzo per perseguirne uno successivo. La creazione di questa concatenazione richiede inoltre il progressivo aggiustamento di mezzi e fini mediante l'utilizzo di due strumenti: i giudizi di valore ed i giudizi di fatto. La condizione limitata della razionalità risiede proprio in queste carenze nel processo decisionale: nella prospettiva limitata si considera il fatto che gli obiettivi possono esser formulati in maniera errata o incompleta in quanto non si calcolano i fini alternativi che sarebbero raggiungibili mediante l'utilizzo di un comportamento diverso. Inoltre, Simon riconosce come l'uomo sia soggetto a tre tipi di limiti: i valori che lo influenzano nel prendere delle decisioni, i vincoli fisici, e la conoscenza limitata delle informazioni. Ogni decisione diventa dunque un compromesso: non rispecchia il raggiungimento degli obiettivi prefissati, ma è la rappresentazione della migliore soluzione *soddisfacente*.

Rilevante è il pensiero di Simon sulle organizzazioni in quanto ritiene che limitino il campo in cui il soggetto deve esercitare la sua razionalità: il fatto di appartenere ad un'impresa o ad un'unità della stessa fa in modo che il soggetto non debba essere a conoscenza di ogni aspetto della realtà ma solo di quelli relativi al suo campo d'azione. L'applicazione della sua razionalità ad un contesto ristretto, pertanto, gli permetterebbe di raggiungere dei livelli di razionalità più elevati. L'organizzazione influenza i comportamenti dei singoli sia mediante la creazione di aspettative stabili in merito al comportamento degli altri membri del gruppo sia tramite gli stimoli che fornisce, i quali indirizzano i comportamenti e forniscono ai membri gli obiettivi intermedi che stimolano l'azione. Per sviare al problema delle aspettative sul comportamento altrui Simon sottolinea l'importanza della coordinazione, ovvero lo sviluppo di un piano di comportamento per tutti i membri del gruppo (e non uno per ogni membro), affiancato dalla comunicazione all'individuo della sua porzione di piano e dell'accettazione dello stesso. Solo in questo modo è possibile raggiungere gli obiettivi organizzativi poiché gli individui non sono altro che lo strumento per farlo (Simon, 1976).

2.3 Le distorsioni comportamentali

I concetti di razionalità limitata e della logica del soddisfacimento hanno evidenziato come la capacità di giudizio umana sia distorta, senza fornire una spiegazione di come ciò accada. Questo ha permesso lo sviluppo di una terza corrente di pensiero, rappresentata dalla seconda rivoluzione comportamentale e guidata dalle teorie di Daniel Kahneman e Amos Tversky (Frigotto et al., 2014). In particolar modo, si assume che gli individui abbiano delle *distorsioni comportamentali*. La scelta finale di conseguenza non è ottimale ma è il frutto di un ragionamento sbrigativo ed errato che si propone di risolvere problemi in maniera economica. Gli uomini, quindi, tendono ad essere sistematicamente irrazionali a causa di ragionamenti fallaci dovuti a *euristiche* e *bias*, che sostituiscono giudizi laboriosi con altri facili.

2.3.1 *Euristiche e bias cognitivi*

Le scienze comportamentali hanno sviluppato la figura delle euristiche, procedure di ragionamento semplici ed intuitive che trovano risposte adeguate a quesiti laboriosi (Kahneman, 2012). Un esempio è l'*euristica dell'affetto*, ovvero tutte le conclusioni affrettate dettate dalle emozioni. Le scelte diventano l'espressione dei sentimenti e della tendenza ad affrontare (o evitare) una possibile configurazione di risultato. L'*euristica dell'ancoraggio*, invece, fa riferimento alle decisioni che comportano una stima di tipo numerico su questioni poco note. Le persone, in questo caso, tendono a rispondere aggiustando delle stime in relazione ad un valore di partenza (ovvero l'ancora). In molti casi quest'ultimo può esser inconsciamente suggerito dalla stessa formulazione del quesito, seguendo il famoso *effetto framing* (Kahneman & Tversky, 1981). Un'applicazione del fenomeno è visibile nella contrattazione dove chi lancia la prima offerta stabilisce un'ancora dalla quale dipenderanno i valori ed i giudizi degli altri contraenti. Un'altra scorciatoia mentale è l'*euristica della disponibilità*: riguarda la capacità di giudizio durante la valutazione della frequenza di un evento e permette di dare delle risposte in base alla facilità con cui vengono in mente gli esempi. L'impatto emotivo di un ricordo, ad esempio, rende un evento più facilmente ricordabile e illude il conscio di esser importante: in questo modo, le decisioni saranno influenzate dalle emozioni che si provano verso l'argomento in questione. Inoltre si è più propensi a ricordare esperienze vissute personalmente: se durante un lavoro di gruppo ci fosse chiesto chi ha apportato il contributo maggiore al progetto, si sarà propensi a fare il proprio nome. Infine si verifica l'*euristica della rappresentatività* quando si perviene a conclusioni errate sulla probabilità di un evento a causa dei pregiudizi. L'effetto si

manifesta durante un processo di classificazione di oggetti o individui: la fallacia risiede nel ragionamento per associazione che porta alla categorizzazione di elementi diversi.

Il ragionamento fallace dovuto alla memoria associativa porta alla creazione di *bias cognitivi*, preconcezioni che non rispecchiano necessariamente la realtà delle cose e che conducono a giudizi errati. Un esempio è il *bias di conferma*, che avviene quando, cercando delle informazioni per prendere una decisione, ci si concentra su quelle che confermano l'ipotesi che ci si è costruiti, tralasciando quelle che invece sono discordanti (Frigotto et al., 2014). In questo modo i decisori, trasportati dal loro istinto, accettano alcune ipotesi in maniera acritica. La conseguenza è che le convinzioni personali si rafforzano ancora di più, dando luogo ad un atteggiamento di persistenza. Simile è l'*effetto alone*: tende a plasmare la visione che si ha delle situazioni in base alle prime impressioni. Questo succede ad esempio quando durante un colloquio di lavoro il selezionatore evidenzia una caratteristica positiva nell'intervistato, tralasciandone i lati negativi. Inoltre, nel momento in cui si verifica un evento improvviso la mente cerca in tutti i modi di aggiustare l'ordine delle cose per evitare il fattore 'incertezza'. Ci costruiamo in questo modo un altro errore di pensiero, il *bias del senno di poi*, cioè la tendenza a dire 'l'ho sempre saputo'. Gli individui, infatti, non valutano una decisione in base alla correttezza del processo che l'ha formulata, ma la giudicano in base al verificarsi di un risultato buono o meno. Infine, quando il risultato è particolarmente avverso si verifica un *bias del risultato*, che porta a ritenere folli decisioni ritenute ragionevoli in passato. Questo errore, sebbene nel tempo porti allo sviluppo dell'avversione al rischio, allo stesso modo ricompensa chi si cimenta in azioni imprudenti ed ottiene un inspiegabile successo (Kahneman, 2012).

CAPITOLO TERZO

DISTORSIONI NEL COMPORTAMENTO IMPRENDITORIALE

3.1 L'impresa familiare in Italia

Si è passato dalla considerazione di sistemi complessi quali i mercati ad altri semplici: gli individui. Mentre il sistema di mercato può essere approssimabile al concetto di razionalità assoluta, non è possibile fare lo stesso per il singolo individuo, che presenta sistemi di pensiero e di ragionamento fallaci ben lontani dalla perfezione.

Si prende in esame l'impresa familiare, portavoce delle decisioni della famiglia. L'attenzione verso questo tipo organizzativo è dovuta al fatto che il tessuto produttivo italiano è caratterizzato da una sua consistente presenza e che le stesse contribuiscono per il 60% alla produzione del PIL.

Figura 2: imprese controllate da una persona fisica o da una famiglia in Italia per classe di addetti, 2018

Classi di addetti	Totale imprese	Imprese controllate da una persona fisica o da una famiglia			
		Numero	%	Gestione manageriale (% imprese)	Passaggio generazionale tra il 2013 e il 2018 (% imprese)
3-9	821.341	642.069	78,2	-	8,0
10-49	187.734	123.239	65,6	2,6	12,1
50-249	21.101	10.772	51,0	9,2	14,7
250 e oltre	3.561	1.318	37,0	21,2	14,6
Totale	1.033.737	777.398	75,2	3,3	8,8

Fonte: ISTAT, 2020

Come si evidenzia nell'ultima riga della *Figura 2*, l'impresa familiare rappresenta il 75,2% delle imprese italiane, ed è maggiormente diffusa nelle micro e piccole imprese, nelle quali il controllo familiare è rispettivamente nel 78,2% e nel 65,6 % dei casi. In questi casi è tipico che la gestione ed il controllo vengano affidati all'imprenditore o a più membri della famiglia. L'impresa familiare riveste la sua flessibilità proprio sul presupposto che l'imprenditore possieda tutte le conoscenze e le competenze necessarie per amministrare l'impresa. Sebbene il pieno controllo dell'imprenditore renda i processi decisionali rapidi, è altrettanto vero che

può costituire un rischio A fronte di rapidi cambiamenti del mercato e di condizioni non più profittevoli dell'impresa, l'imprenditore perde il controllo di quest'ultima.

3.2 Dissonanze cognitive: cause e conseguenze per l'imprenditore

Le persone cercano di mantenere un buon livello di coerenza sia nel loro modo di pensare sia in quello di agire. Tuttavia, capita spesso che non riescano a mantenere questo equilibrio e si ritrovino ad agire in una maniera incoerente rispetto alle loro convinzioni. Quando si accorgono di questa situazione, matura in loro uno stato di disagio psicologico, detto *dissonanza cognitiva* (Festinger, 1957): sono relazioni conflittuali fra coppie di elementi o di credenze sia per quanto riguarda la sfera personale (la conoscenza di sè stesso, dei propri gusti e dei propri desideri), sia in relazione al mondo circostante. Questa teoria si basa su un'ipotesi: il disagio che si crea per la presenza della dissonanza motiva le persone ad evitare tutte le informazioni che alimentano questo stato.

Gli individui, attratti dalla coerenza, cercano il superamento o la riduzione di questo disagio in tre modi:

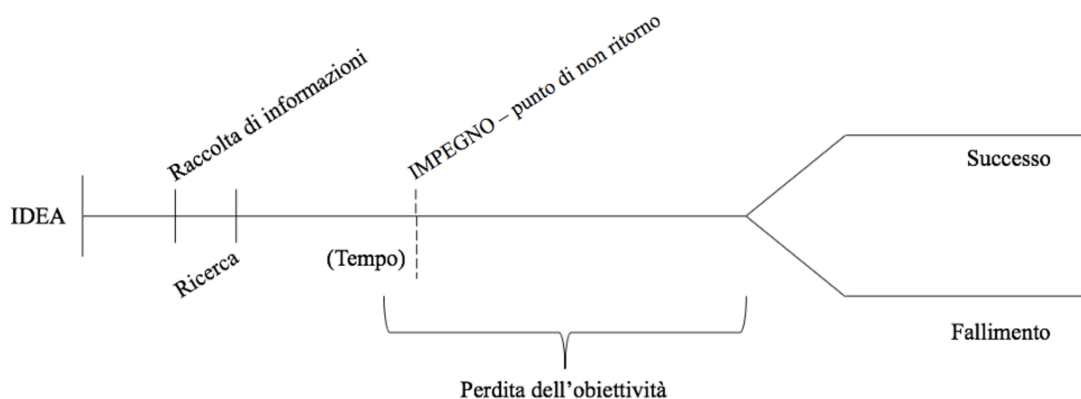
1. *Cambiando un elemento cognitivo comportamentale*: se c'è dissonanza tra un elemento cognitivo ambientale ed uno comportamentale, si può cambiare l'elemento comportamentale per renderlo coerente con quello ambientale;
2. *Cambiando un elemento cognitivo ambientale*: è possibile cambiando la situazione cui si riferisce l'elemento, anche se questa operazione è molto impegnativa, poiché è molto più complicato agire sull'ambiente circostante piuttosto di cambiare se stessi. Questa condizione è più fattibile se è in gioco maggiormente l'ambiente sociale rispetto a quello fisico;
3. *Aggiungendo un nuovo elemento cognitivo*: si tende a cercare delle informazioni che portino nuovi elementi cognitivi in conferma delle proprie credenze. È la tendenza ad esser soggetti ai bias di conferma.

La pressione per ridurre la dissonanza è vista come una funzione crescente: all'aumentare della contraddizione fra due elementi che un soggetto ritiene abbiano un valore per lui aumenterà anche l'impegno e gli sforzi che si impiegherà per ridurla.

3.2.1 Impegno e motivazione

Il comportamento imprenditoriale mostra delle analogie con il processo di aggiustamento tipico della dissonanza cognitiva. Seguendo il processo di cui alla *Figura 3* si nota che l'imprenditore sviluppa impegno e legame verso la sua attività (Comegys, 1976):

Figura 3: impegno e punto di non ritorno



Fonte: adattato su Comegys, C. (1976). Cognitive dissonance and entrepreneurial behavior. *Journal of Small Business Management*, 14, 1-6.

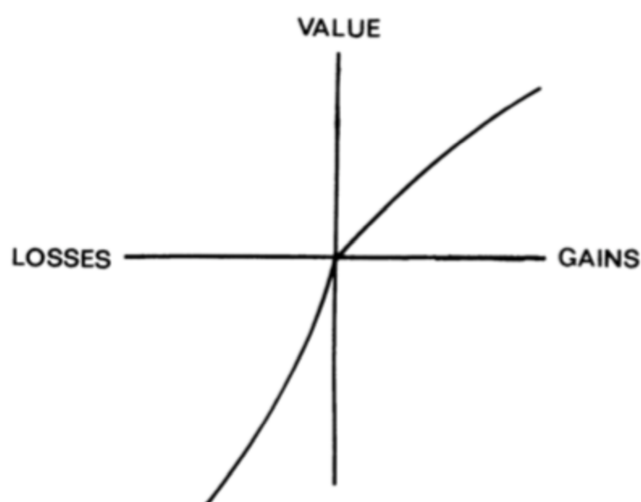
L'impegno nasce dagli sforzi fisici, mentali e finanziari dell'imprenditore negli anni, conducendolo ad un forte legame psicologico. Al crescere dell'importanza di queste azioni aumenta anche il legame verso l'impresa, fino al punto in cui non è più concepibile ritornare nei suoi passi. Se ad esempio un imprenditore vi ha investito i risparmi di una vita sarà più difficile accettare la sua chiusura. Una volta raggiunto il livello massimo di legame l'uomo perde la sua lucidità e comincia ad adottare decisioni fallaci. Se si dovesse accorgere che le cose non sono floride potrebbe intraprendere inconsciamente un percorso di riduzione della dissonanza in cui si circonda di informazioni che lo convincono di aver agito correttamente. Quando il suo impegno supera il punto di non ritorno nasce un ottimismo inspiegabile: l'imprenditore tenderà a convincere sé stesso e gli altri della correttezza delle sue idee. Questo comportamento rappresenta un bias cognitivo detto *escalation d'impegno* che consiste nel mantenere un legame verso un corso d'azione anche se fallimentare. Questo errore è comune specialmente negli imprenditori che hanno effettuato grandi investimenti personali ed economici (Yang et al., 2015). L'impegno è oltretutto giustificato dalla presenza della motivazione, processo psicologico che dirige, stimola e sostiene l'azione in corso. Essa è tipicamente di due tipi: quella intrinseca che proviene da considerazioni interiori come la

passione e la gratificazione verso ciò che si fa, e quella estrinseca motivata da ragioni esterne come il denaro, la fama o il successo sociale. Quando un imprenditore è intrinsecamente motivato si verifica un maggior escalation d'impegno poiché sta perseguendo un obiettivo di valore personale dovuto all'autorealizzazione.

3.2.2 *Avversione alla perdita*

Kahneman e Tversky (1979) formularono una teoria alternativa a quella dell'utilità attesa fornendo un modello descrittivo che spieghi le violazioni dei presupposti di razionalità nelle scelte in condizioni di rischio. Secondo la *teoria del prospetto* la decisione avviene in due fasi: quella di editing in cui si analizzano in modo preliminare le alternative in modo da avere una visione semplificata dei possibili prospetti, ed una fase di valutazione in cui si confrontano le opzioni scegliendo la prospettiva che offre il valore maggiore. Sebbene anche questo modello proponga una scelta connessa ad una funzione simile a quella dell'utilità, a differenza di questa la Prospect Theory assume che le valutazioni dei risultati sono relative ad un punto di riferimento. I risultati ritenuti migliori di questo come intesi guadagni, mentre quelli peggiori come perdite. Inoltre ogni risultato viene moltiplicato per dei pesi decisionali differenti a seconda che si tratti di perdite o guadagni.

Figura 4: funzione di valore ipotetico



Fonte: Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263–292.

Considerando il centro degli assi cartesiani come punto di riferimento per il decisore, la funzione di valore è definita concava rispetto ai guadagni e convessa rispetto alle perdite: questo dimostra che grandi variazioni lontane dal punto di partenza hanno effetti minori rispetto a piccole variazioni vicino allo stesso. Dal grafico (*Figura 4*) si può oltretutto osservare che la curva delle perdite è più ripida rispetto a quella dei guadagni. Questa particolarità spiega un altro fenomeno, *l'avversione alla perdita*, dovuto specialmente all'effetto framing: a seconda che un risultato venga espresso in termini di guadagni o perdite si avrà un effetto diverso sulla scelta. Una perdita ed un guadagno di pari valore assoluto non avranno lo stesso effetto sulla decisione ma avrà un impatto maggiore se espresso come perdita poiché percepita più dolorosa rispetto ad un guadagno (Miglietta & Battisti, 2011). Il fenomeno dell'avversione alla perdita dimostra come gli individui siano incredibilmente attaccati a ciò che possiedono e come siano maggiormente motivati ad evitare una perdita piuttosto che a realizzare un guadagno. Nella prospettiva imprenditoriale questo fenomeno spiega in parte perché un imprenditore si ostini a mantenere in vita un'impresa non più efficiente. L'avversione può esser considerata come una spiegazione del fenomeno della *fallacia dei costi affondati* secondo il quale le persone persistono su corsi d'azione non profittevoli a causa di investimenti passati (Haita-Falah, 2017). Questo bias cognitivo è dovuto ad una dissonanza cognitiva che si manifesta nell'imprenditore: per giustificare le sue azioni passate ed in particolare gli investimenti effettuati continuerà ad investire 'gettando denaro buono dopo quello cattivo'. Sebbene l'analisi economica tradizionale raccomandi che gli investimenti passati non siano rilevanti per le decisioni presenti a causa della loro irrecuperabilità, molti imprenditori continuano considerarli soprattutto se irreversibili a causa della loro specificità tecnica (O'Brien & Folta, 2009). Gli imprenditori familiari sono ancora più soggetti a questa razionalità limitata a causa della natura strettamente personale degli investimenti effettuati, essendo tipicamente i maggiori apportatori di risorse e di energia all'attività. Nella maggior parte dei casi l'imprenditore lega il proprio patrimonio con quello della società. Gli investimenti economici ed emotivi sono una parte preponderante della ragione per cui persiste nel tenere in vita un'impresa fallimentare, poiché una sua eventuale uscita dal mercato potrebbe far percepire queste risorse come sprecate (Shepherd et al., 2009). È proprio per cercare di salvaguardare gli investimenti che i piccoli imprenditori non hanno la lucidità adeguata per scegliere la strategia d'uscita nel momento corretto, trovandosi ad investire ancora più risorse personali per ritardare il fallimento.

3.3 Perché persistere?

Il comportamento persistente è tipico negli imprenditori. Nonostante sia un elemento essenziale per il successo, è altrettanto vero che un atteggiamento di questo tipo aumenta i costi psicologici del fallimento. Questo sentimento è dovuto sia ad una preponderante fiducia nelle proprie abilità nel raggiungere i risultati attesi, sia alla già citata componente emotiva che lega inesorabilmente un imprenditore alla sua impresa. Tali condizioni tuttavia sono spesso il frutto di altri errori sistematici che rendono la capacità di giudizio imprenditoriale limitata.

3.3.1 Ottimismo e sicurezza in sé

La figura del proprietario-manager è afflitta da due bias cognitivi. In primis è dotato di un *eccessivo ottimismo* che lo porta a sottostimare la probabilità che si verifichino dei risultati sfavorevoli. Questo fenomeno segue il famoso effetto Dunning-Kruger che spiega l'auto-sopravvalutazione delle proprie abilità e l'incapacità di riconoscere limiti ed errori. Tale errore cognitivo conduce gli imprenditori a lanciarsi su progetti rischiosi basandosi su ragionamenti ottimistici, tralasciando un'analisi attenta e razionale di possibili perdite e guadagni (Kahneman, 2012). Sebbene una dose di fiducia sia necessaria nell'attività imprenditoriale, è altrettanto vero che una sua presenza eccessiva non permette di accorgersi ad esempio che gli investimenti effettuati per mantenere attiva l'impresa siano vani. Inoltre l'imprenditore-manager è afflitto da un secondo errore sistematico, l'*overconfidence*. Questo bias cognitivo riflette la tendenza a mostrare una certa sicurezza nelle proprie capacità portando a cercare informazioni che confermino le proprie convinzioni. L'eccessiva sicurezza è sicuramente un fattore di pericolo per l'imprenditore, convinto di effettuare sempre le scelte giuste in ragione dell'esperienza maturata durante gli anni (Miglietta & Battisti, 2011). Viene tralasciato il fatto che questa stessa esperienza non è sempre adatta al contesto decisionale in cui opera. In particolare l'imprenditore sviluppa una dissonanza cognitiva che lo porta ad evitare ogni informazione estranea al suo pensiero, ignorando quindi i segnali di mercato che indicherebbero la decisione d'uscita. La natura ottimistica associata ad una valutazione non razionale delle proprie abilità illude l'uomo di esser dotato di abilità, senza fargli dubitare della correttezza delle sue scelte. L'imprenditore sviluppa quindi un'illusione di controllo, cioè la credenza di poter controllare l'impresa ed i suoi risultati, dimenticandosi che un buon esito può esser dovuto

anche alla fortuna. L'illusione è ancora più accentuata qualora abbia raggiunto dei successi nel passato: egli si convincerà che siano dovuti alle sue capacità e che l'attuale condizione precaria sia dovuta alla sfortuna (Mcgrath, 1999). Nasce l'illusione di esser in possesso della formula vincente che riporterà l'impresa al successo (DeTienne et al., 2008). L'estrema fiducia e la credenza di poter manipolare i risultati prima ancora che si verifichino conduce ad una sottovalutazione del livello di rischio e conduce gli imprenditori ad impegnarsi in altre attività. Questo fenomeno rappresenta una trappola nel processo di apprendimento detta *miopia del fallimento*, la tendenza a sottovalutare o non considerare gli insuccessi dell'organizzazione generando una stima irrealistica delle probabilità di successo. La propensione a focalizzarsi sui successi passati è invece denominata *trappola del successo* ed ancora l'impresa all'adozione di procedure routinizzate invece di elaborarne di nuove. Questo fenomeno può essere visto come una forma di avversione al rischio poiché la ricerca e lo sviluppo di nuove abilità e strategie rappresenta un processo lungo e costoso di cui non è possibile avere una certezza del successo. L'imprenditore elaborerà quindi delle decisioni errate dovute all'estensione 'per default' di regole e procedure vecchie in contesti nuovi (Egidi, 2000; Levinthal & March, 1993). Ciò conduce ad una trappola delle competenze e rende l'organizzazione inerte alle variazioni di mercato. Questo fenomeno detto inerzia strategica conduce all'impossibilità di valutare correttamente la decisione d'uscita.

3.3.2 *Emozioni contrastanti*

La teoria economica presuppone che gli imprenditori, maturata la consapevolezza dell'inefficienza dell'impresa, dovrebbero intervenire per la sua chiusura (Shepherd et al., 2009). Una rapida cessazione dell'attività permette infatti di recuperare la maggior parte degli investimenti personali effettuati prima di sprecare altro denaro. Tuttavia queste indicazioni tralasciano la componente emotiva della decisione d'uscita. L'imprenditore familiare infatti tiene un comportamento procrastinatore a causa dell'irreversibilità della scelta d'uscita e del sentimento di responsabilità e di colpa che ne deriva (Shepherd et al., 2009). La motivazione affettiva può offuscare il distacco tra obiettivi personali ed obiettivi aziendali. A causa degli investimenti personali ed economici l'imprenditore padronale sviluppa un forte attaccamento psicologico nei confronti dell'impresa, arrivando a considerarla al pari di un figlio. L'imprenditore padronale presenta un livello elevato di *passione imprenditoriale*, cioè i sentimenti positivi dovuti all'impegno costante in attività che hanno una salienza identitaria per lui (Cardon & Kirk, 2015). Questa è alimentata anche dalla congruenza identitaria, che si verifica quando una persona si senta efficace nei confronti dei compiti che svolge.

L'imprenditore, alla luce dei bias cognitivi cui è afflitto, è un emblema di questa condizione. Inoltre l'identificazione con l'impresa avviene indipendentemente dai risultati che essa raggiunge, ed è presente anche qualora ottenga dei risultati negativi. L'attaccamento psicologico dell'imprenditore inoltre abbassa il livello di rendimento ritenuto accettabile: è più propenso ad accettare dei ritorni economici minori per ottenere una personale soddisfazione dall'attività d'impresa (Gimeno et al., 1997). Tuttavia, come la persistenza di un'impresa fallimentare consuma risorse per l'imprenditore allo stesso modo anche un livello eccessivo di passione imprenditoriale può rendere inermi e ciechi ai segnali di mercato che suggeriscono la chiusura, consumando ulteriori energie imprenditoriali. La chiusura potrebbe oltretutto subire dei ritardi a causa di considerazioni effettuate in merito ad occupazioni alternative: l'imprenditore, avendo probabilmente investito la sua vita in ciò che fa, potrebbe aver sviluppato delle competenze specifiche o con una difficile collocazione alternativa (Gimeno et al., 1997). Potrebbero sorgere pertanto dei dubbi sulla possibilità di trovare un altro impegno a maggior ragione se l'imprenditore ritiene che la sua età anagrafica lo penalizzerebbe in questo processo. In questo processo è rilevante anche la mancanza di certezze di trovare un'altra collocazione lavorativa (DeTienne et al., 2008).

In ultima istanza, l'imprenditore evita l'uscita a causa della *paura del fallimento*, sentimento considerato come una delle maggiori barriere all'imprenditorialità (Cacciotti et al., 2016).

Figura 5: la paura del fallimento in Italia

Self-Perceptions About Entrepreneurship		
	Value	Rank
Perceived opportunities	34.6	37/49
Perceived capabilities	29.8	44/49
Fear of failure	51.7	4/49
Entrepreneurial intentions	9.0	39/48

Fonte: GEM 2018/2019 Global Report.

Secondo il report annuale fornito dal Global Entrepreneurship Monitor il 51,7% degli italiani nel 2018 era restio nell'avviare un'attività imprenditoriale a causa della paura del fallimento, collocando l'Italia al quarto posto in questa categoria (*Figura 5*). Nonostante questo dato faccia riferimento ad una barriera alla nascita di un'attività imprenditoriale, esso può essere ritenuto significativo anche per quanto riguarda la chiusura dell'impresa, in quanto la presenza di una barriera all'uscita limita a sua volta la decisione d'entrata (Clark & Wrigley, 1997). In passato

questo sentimento era dovuto anche alle conseguenze sociali al fallimento: basti pensare che fino al 2006 i soggetti falliti perdevano l'elettorato, sia attivo che passivo, per cinque anni dalla dichiarazione di fallimento. Tutt'ora l'imprenditore potrebbe temere di vedersi afflitta una sorta di stigma sociale che influenzerebbe sia la sua reputazione sia la possibilità di intraprendere una nuova attività imprenditoriale nel futuro. L'imprenditore familiare ne risentirebbe anche personalmente poiché la chiusura comporterebbe una perdita dell'autostima personale e la maturazione di un sentimento di responsabilità verso il corso delle azioni (Cardon & Kirk, 2015). La paura di fallire ha anche a che fare con il timore della perdita dell'attuale sicurezza finanziaria da cui dipende l'intera famiglia dell'imprenditore (Cacciotti et al., 2016).

Pertanto, all'aumentare del legame emotivo che vincola l'imprenditore alla sua attività, aumenterà anche il tempo che intercorrerà tra l'evidenza dello stato di insolvenza e la chiusura dell'impresa. Durante il periodo di procrastinazione, egli tenterà di bilanciare i costi emotivi e quelli finanziari convincendosi che più aspetterà a chiudere minore sarà il dolore che proverà (Shepherd et al., 2009). Tuttavia, ciò che non sa è che se in quel periodo non effettuasse ulteriori investimenti, riuscirebbe a minimizzare il costo finanziario per prepararsi adeguatamente alle conseguenze della chiusura, elaborando il suo dolore poco per volta.

CONCLUSIONE

Il turnover delle imprese italiane è sempre più accentuato. Sono 353 052 le imprese nate nel 2019 a fronte di quelle cessate: 326 423 unità. Sebbene il saldo di fine anno sia risultato positivo, rimane il minore registrato negli ultimi cinque anni (Movimprese, 2019).

Figura 6: nati-mortalità delle imprese per forme giuridiche, 2019

Forme giuridiche	Iscrizioni	Cessazioni	Saldo 2019	Stock al 31.12.2019	Tasso di crescita 2019	Tasso di crescita 2018
Totale imprese						
Società di capitali	110.049	49.667	60.382	1.763.011	3,52%	4,00%
Società di persone	19.513	37.384	-17.871	966.872	-1,80%	-1,51%
Imprese individuali	216.780	233.104	-16.324	3.151.407	-0,51%	-0,62%
Altre forme	6.710	6.268	442	210.681	0,21%	0,41%
TOTALE	353.052	326.423	26.629	6.091.971	0,44%	0,52%
di cui imprese artigiane						
Società di capitali	8.539	5.237	3.302	86.900	4,01%	4,90%
Società di persone	4.734	11.420	-6.686	199.869	-3,21%	-2,81%
Imprese individuali	74.493	78.614	-4.121	1.005.588	-0,41%	-1,07%
Altre forme	185	272	-87	3.977	-2,14%	-1,99%
TOTALE	87.951	95.543	-7.592	1.296.334	-0,58%	-1,01%

Fonte: Movimprese. (2019). Natalità e mortalità delle imprese italiane registrate presso le camere di commercio - anno 2019.

Come si nota dalla *Figura 6* il bilancio risulta positivo grazie alle società di capitali (la cui crescita è aumentata del 3,52% nel 2019), compensando la perdita di 34 195 unità fra società di persone ed imprese individuali. Quest'ultime, associabili a forme più piccole, faticano sempre di più a sopravvivere a causa della mancanza di risorse finanziarie e di competenze manageriali adatte. Tuttavia, le imprese spesso rimangono operative per la presenza delle barriere all'uscita. Nel corso del primo capitolo sono state esaminate le ragioni economiche di questo fenomeno. Fra queste, è emerso il ruolo delle politiche pubbliche. In primis, è stato analizzato il ruolo delle sovvenzioni come fonte di distorsione della competizione. Il ricorso ai finanziamenti pubblici difatti permette di mantenere in vita le imprese tramite l'ottenimento di liquidità immediata. Questo va a ledere la selezione naturale del mercato, poiché si permette ad imprese inefficienti di competere con altre efficienti. Inoltre sono emersi i vincoli dettati dalla legislazione europea ed italiana rispetto ai processi di M&A e alla procedura di licenziamento collettivo. Inoltre, è emerso che l'uscita è spesso rimandata a causa della presa in esame degli investimenti già effettuati in asset specifici. Questa considerazione va contro ad

ogni suggerimento della teoria economica, che consiglia di non valutare gli investimenti affrontati in passato nelle scelte future. Per capirne il motivo si è spostato l'attenzione verso il lato psicologico della questione: il versante economico-strategico è ampiamente trattato in letteratura, tralasciando i motivi strettamente personali del problema. Per tale motivo, il presente elaborato si poneva di approfondire questo aspetto analizzando le ragioni psicologiche che vincolano l'imprenditore nella scelta d'uscita. Dall'approfondimento dei principali contributi teorici inerenti alla concezione di razionalità dell'attore economico è emerso che quest'ultimo presenta delle distorsioni comportamentali. Questo aspetto non gli permette di conseguenza di prendere decisioni ottime. Focalizzandosi nella decisione d'uscita, l'imprenditore rimane vincolato all'attività in virtù di alcuni aspetti. In primis, il fenomeno è dovuto da un sentimento di avversione alla perdita che gli fa considerare gli investimenti effettuati, economici e non. La decisione errata è tuttavia il frutto dei suoi sentimenti fuorvianti: l'imprenditore cerca di convincersi di agire nel modo corretto spinto da un'estrema fiducia nelle sue capacità gestionali. In questo modo egli è sempre più cieco di fronte alla realtà dei fatti e continua ad adottare strategie datate e non consone al contesto attuale. Inoltre, l'imprenditore ritarda l'uscita temendo la stigma sociale conseguente al fallimento. Sebbene la considerazione dei legami emotivi sia difficile da sorvolare, è altrettanto vero che gli stessi inducono gravi errori durante lo stato di crisi. L'imprenditore che cerca di risanare in tutti i modi un'attività non profittevole non è da lodare: sta al contrario provocando gravi danni all'ambiente competitivo.

BIBLIOGRAFIA

- Adalet McGowan, M., & Andrews, D. (2016). Insolvency Regimes and Productivity Growth: A Framework for Analysis. *OECD Economic Department Working Papers, No. 1309*.
- Bosma, N., & Kelley, D. (2018). *GEM 2018/2019 Global Report*.
- Bracaletti, S. (2017). La teoria della scelta razionale: applicazioni e problematiche. *Consecutio Rerum, 1(2)*.
- Cacciotti, G., Hayton, J. C., Mitchell, J. R., & Giazitzoglu, A. (2016). A reconceptualization of fear of failure in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing, 31(3)*, 302–325.
- Capobianco, A. (2019). *Barriers to Exit – Background Note*.
- Cardon, M. S., & Kirk, C. P. (2015). Entrepreneurial Passion as Mediator of the Self-Efficacy to Persistence Relationship. In *Entrepreneurship: Theory and Practice* (Vol. 39, Issue 5, pp. 1027–1050).
- Clark, G. L., & Wrigley, N. (1997). Exit, the firm and sunk costs: Reconceptualizing the corporate geography of disinvestment and plant closure. *Progress in Human Geography, 21(3)*, 338–358.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly, 17(1)*, 1–25.
- Comegys, C. (1976). Cognitive dissonance and entrepreneurial behavior. *Journal of Small Business Management, 14*, 1–6.
- Direttiva del Consiglio Europeo 77/187/CEE, (1977).
- Direttiva del Consiglio Europeo 98/50/CE, (1998).
- Direttiva del Consiglio dell'Unione Europea 2001/23/CE, (2001).
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs.
- D.L. 12 luglio 2018, n. 87.
- D.L. 19 maggio 2020, n. 34.
- D.Lgs. 14 settembre 2015, n. 148.
- D.Lgs. 4 marzo 2015, n. 23.
- Daft, R. L. (1995). *Organization Theory and Design* (5th editio). West Publishing Company. Minneapolis.
- Del Gaiso, V. (2016). Brevi note sul licenziamento collettivo finalizzato alla riduzione del costo del lavoro. *Rivista Italiana Di Diritto Del Lavoro, 35(1)*, 21–28.
- DeTienne, D. R., Shepherd, D. A., & De Castro, J. O. (2008). The fallacy of “only the strong

- survive”: The effects of extrinsic motivation on the persistence decisions for underperforming firms. *Journal of Business Venturing*, 23(5), 528–546.
- Ebersberger, B. (2011). Public funding for innovation and the exit of firms. *Journal of Evolutionary Economics*, 21(3), 519–543.
- Egidi, M. (2000). “Bias” cognitivi nelle organizzazioni. *Sistemi Intelligenti*, 12(2), 237–269.
- Favotto, F., Bozzolan, S., & Parbonetti, A. (2016). *Economia aziendale. Modelli, misure, casi* (IV edizione). Mc Graw Hill Education. Milano.
- Fayol, H. (1954). *General and industrial management*. Sir Isaac Pitman & Sons. London.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press. Stanford.
- Frigotto, M. L., Rossi, A., Trento, S., & Zaninotto, E. (2014). Le decisioni manageriali e la rivoluzione comportamentale. *Sinergie Italian Journal of Management*, 95, 121–140.
- Gimeno, J., Folta, T. B., Cooper, A. C., & Woo, C. Y. (1997). Survival of the Fittest? Entrepreneurial Human Capital and the Persistence of Underperforming Firms. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 750–783.
- Haita-Falah, C. (2017). Sunk-cost fallacy and cognitive ability in individual decision-making. *Journal of Economic Psychology*, 58, 44–59.
- Harrigan, K. R. (1980). The Effect of Exit Barriers Upon Strategic Flexibility. *Strategic Management Journal*, 1(2), 165–176.
- Harrigan, K. R. (1981). Deterrents to Divestiture. *Academy of Management Journal*, 24(2), 306–323.
- Harrigan, K. R. (1985). Exit Barriers and Vertical Integration. *The Academy of Management Journal*, 28(3), 686–697.
- Heinemann, A. (2012). Government Control of Cross-Border M&A: Legitimate Regulation or Protectionism? *Journal of International Economic Law*, 15(3), 843–870.
- Hoyt, J., & Sherman, H. (2004). Strategic groups, exit barriers and strategy decision constraints in high-tech companies. *Journal of High Technology Management Research*, 15(2), 237–247.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P., & Paci, A. (2017). *Strategia. Orientare organizzazioni e imprese in un mondo che cambia* (Undicesima edizione). Pearson. Milano.
- Kahneman, D. (2012). *Pensieri lenti e veloci*. Mondadori. Milano.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory : An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263–292.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1981). The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science*, 211(4481), 453–458.

- Koski, H., & Pajarinen, M. (2015). Subsidies, the Shadow of Death and Labor Productivity. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 15(2), 189–204.
- L. 20 maggio 1970, n. 300.
- L. 23 luglio 1991, n. 223.
- L. 28 giugno 2012, n. 92.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95–112.
- Lockton, D. (2012). Simon's scissors and ecological psychology in design for behavior change. In *SSRN Electronic Journal*.
- Mcgrath, R. G. (1999). Falling Forward : Real Options Reasoning and Entrepreneurial Failure. *Academy of Management Review*, 24(1), 13–30.
- Miglietta, N., & Battisti, E. (2011). *Impresa, management e distorsioni comportamentali. Un approccio cognitivo alla gestione dell'impresa. L'Ego Biased Learning Approach (EBLA)*. G. Giappichelli Editore. Torino.
- Movimprese. (2019). *Natalità e mortalità delle imprese italiane registrate presso le camere di commercio - anno 2019*.
- Nargundkar, S., Karakaya, F., & Stahl, M. (1996). Barriers To Market Exit. *Journal of Managerial Issues*, 8(2), 239–258.
- O'Brien, J., & Folta, T. (2009). Sunk costs, uncertainty and market exit: A real options perspective. *Industrial and Corporate Change*, 18(5), 807–833.
- Porter, M. E. (1976). Please Note Location of Nearest Exit: Exit Barriers and Planning. *California Management Review*, 19(2), 21–33.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press. New York.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Porter, M. E., & Caves, R. E. (1976). Barriers to Exit. In J. Staten Bain, R. T. Masson, & D. P. Qualls (Eds.), *Essays on Industrial Organization in Honor of Joe S. Bain*. Ballinger Publishing Company. Cambridge.
- Rosenbaum, D. I., & Lamort, F. (1992). Entry, barriers, exit, and sunk costs: An analysis. *Applied Economics*, 24(3), 297–304.
- Sembenelli, A., & Vannoni, D. (1997). Le decisioni di entrata e di uscita : evidenze empiriche sui maggiori gruppi italiani. *L'industria*, 3, 505–522.
- Shepherd, D. A., Wiklund, J., & Haynie, J. M. (2009). Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure. *Journal of Business Venturing*, 24(2),

134–148.

- Siegfried, J. J., & Evans, L. B. (1994). Empirical studies of entry and exit: A survey of the evidence. *Review of Industrial Organization*, 9(2), 121–155.
- Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118.
- Simon, H. A. (1976). *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization* (3rd edition). The Free Press. New York.
- Simon, H. A. (1978). Rationality as Process and as Product of Thought. *The American Economic Review*, 68(2), 1–16.
- Simon, H. A. (1990). Invariants of human behavior. *Annual Review of Psychology*, 41, 1–19.
- Spataro, M. (2020). *Licenziamento collettivo*.
<https://www.altalex.com/documents/altalexpedia/2020/05/12/licenziamento-collettivo#par8>
- Taylor, F. W. (1919). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers. New York.
- Todeva, E. (2007). Behavioural Theory of the Firm. *International Encyclopedia of Organization Studies*, 1, 96–99.
- Valdes, C. (2018). *Alitalia: una storia di perdite e interventi statali*. Osservatorio CPI.
<https://osservatoriocpi.unicatt.it/cpi-archivio-studi-e-analisi-alitalia-una-storia-di-perdite-e-interventi-statali>
- Weber, M. (1978). *Economy and society. An outline of interpretive sociology* (G. Roth & C. Wittich (eds.)). University of California Press. Berkeley.
- Wren, D. A., Bedeian, A. G., & Breeze, J. D. (2002). The foundations of Henri Fayol's administrative theory. *Management Decision*, 40(9), 906–918.
- Yang, J., Liu, Y., Zhang, Y., Chen, H., & Niu, F. (2015). Escalation bias among technology entrepreneurs: the moderating effects of motivation and mental budgeting. *Technology Analysis & Strategic Management*, 27(6), 693–708.