

# WORKING PAPER

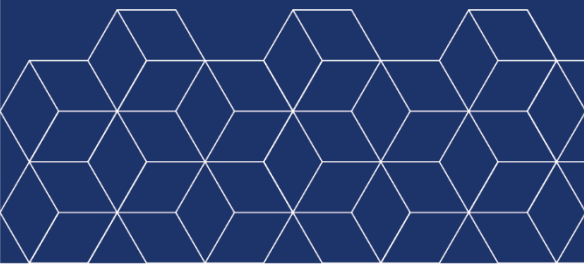
INAPP WP n. 104

## **Il mindset cognitivo comportamentale dell'imprenditore: spunti per le politiche del lavoro**

*Veronica Cucchiarini*

*Sergio Scicchitano*

*Riccardo Viale*



# Il mindset cognitivo comportamentale dell'imprenditore: spunti per le politiche del lavoro

## **Veronica Cucchiarini**

*Università degli studi di Milano - Bicocca, Milano*  
[veronica.cucchiarini@unimib.it](mailto:veronica.cucchiarini@unimib.it)

## **Sergio Scicchitano**

*Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (INAPP), Roma*  
[s.scicchitano@inapp.org](mailto:s.scicchitano@inapp.org)

## **Riccardo Viale**

*Università degli studi di Milano - Bicocca, Milano*  
[riccardo.viale@unimib.it](mailto:riccardo.viale@unimib.it)

MAGGIO 2023

Questo lavoro è stato realizzato nell'ambito della convenzione tra l'Università degli Studi di Milano Bicocca (Dipartimento di Economia, Metodi Quantitativi e Strategie di Impresa) e l'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (Inapp) avente per oggetto l'applicazione delle categorie analitiche del management science e dell'economia comportamentale al tema dell'analisi delle politiche pubbliche, dell'organizzazione dei mercati interni del lavoro e dell'imprenditorialità. Alcune delle idee espresse traggono spunto dalle discussioni avute all'interno del gruppo di lavoro del G20 *Behavioral Insights Knowledge Exchange Network Terms of Reference*, al quale Sergio Scicchitano partecipa in rappresentanza di Inapp. Gli autori desiderano ringraziare Andrea Ricci per i commenti ricevuti.

Le opinioni espresse in questo lavoro impegnano la responsabilità dei rispettivi autori e non necessariamente riflettono la posizione dell'Ente di appartenenza.

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Bias cognitivi e imprenditorialità; 2.1 Overconfidence; 2.2 Bias dell'ottimismo; 2.3 Illusione di controllo; 2.4 Credere nella legge dei piccoli numeri; 2.5 Euristiche dell'affetto; 2.6 Sunk cost bias; 2.7 Present bias. – 3. Razionalità ecologica e imprenditorialità; 3.1 Satisficing heuristic; 3.2 Euristiche dell'imitazione; 3.3 Tallying (1/N); 3.4 Take-the-best heuristic. – 4. Rischio, incertezza e razionalità dell'imprenditore. – 5. Policy ed educazione imprenditoriale. – 6. Conclusioni. – Bibliografia

**INAPP – Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche**

---

Corso d'Italia 33  
00198 Roma, Italia

Tel. +39 06854471  
Email: [urp@inapp.org](mailto:urp@inapp.org)

[www.inapp.org](http://www.inapp.org)

# ABSTRACT

---

## Il mindset cognitivo comportamentale dell'imprenditore: spunti per le politiche del lavoro

L'imprenditoria è un'attività fondamentale per sostenere e promuovere lo sviluppo economico di un Paese, l'innovazione, creare posti di lavoro e rendere più ricca, in termini globali, la società. Lo studio della mentalità imprenditoriale, che ha coinvolto esperti di molteplici discipline, ha permesso di individuare una serie di strategie euristiche che possono influenzare l'avvio e la performance imprenditoriale. Scopo di questo lavoro è definire lo stato attuale della ricerca sul mindset cognitivo comportamentale dell'imprenditore e mettere in luce gli aspetti chiave che sottostanno alla bontà delle euristiche messe in atto dagli imprenditori tenendo in considerazione le peculiarità dell'ambiente della scelta. In termini di policy implications si chiarisce che l'approccio comportamentale e una solida valutazione possono migliorare le politiche per il lavoro, aiutando a costruire politiche evidence-based.

**PAROLE CHIAVE:** imprenditori, imprenditorialità, innovazione delle imprese, occupazione, start-up

**CODICI JEL:** D01, D21, D9, L26, J21, J23, M13

*Entrepreneurship is a fundamental activity that supports and promotes a country's economic development, innovation, job creation and social wealth on a global scale. The study of the entrepreneurial mindset, which has involved experts from several disciplines, has made it possible to identify a series of heuristic strategies that can influence entrepreneurial creation and performance. The purpose of this work is to define the current state of research on the entrepreneur's cognitive-behavioral mindset and to highlight the key aspects that underlie the quality of the heuristics implemented by entrepreneurs, taking into account the peculiarities of the environment of choice. In terms of policy implications, it is clarified that the behavioral approach and a solid evaluation can improve employment policies, contributing to the construction of evidence-based policies.*

**KEYWORDS:** entrepreneurs, entrepreneurship, enterprises innovation, employment, start-up

**JEL CODES:** D01, D21, D9, L26, J21, J23, M13

DOI: 10.53223/InappWP\_2023-104

**Citazione:**

Cucchiari V., Scicchitano S., Viale R. (2023), *Il mindset cognitivo comportamentale dell'imprenditore: spunti per le politiche del lavoro*, Inapp Working Paper n.104, Roma, Inapp

## 1. Introduzione

L'imprenditorialità è una delle principali fonti di occupazione e di crescita economica, poiché promuove l'innovazione, la qualità dei prodotti e dei servizi, la concorrenza e la flessibilità economica (Hisrich *et al.* 2007). Data l'importanza dell'argomento, non sorprende che la ricerca abbia visto lo sforzo congiunto di un ampio ventaglio di esperti facenti parte di molteplici discipline, tra i quali economisti, psicologi e sociologi, per indagare la mentalità imprenditoriale, ovvero quelle caratteristiche che fanno sì che, a prescindere dagli elevati rischi, un individuo decida di avviare un'attività imprenditoriale e riesca ad avere successo. Infatti, se si dovesse dar conto solo dei tassi di fallimento solo a pochi verrebbe in mente di diventare imprenditori. Da una recente analisi condotta da Dell'Acqua (2021), riportata dal Rapporto ICE 2020-2021, emerge che l'89% delle imprese innovative europee sono destinate al fallimento. Inoltre, benché una parte di imprenditori ottenga alti guadagni, l'imprenditore medio guadagna meno di quanto farebbe da lavoratore dipendente (Hamilton 2000). Eppure, solo in Italia al momento esistono circa 14mila start-up, in aumento nonostante la crisi dovuta alla pandemia (MISE 2022).

I primi sforzi di ricerca su questo tema si sono concretizzati nella seconda metà del secolo scorso, focalizzando l'attenzione sulle caratteristiche di personalità – come, ad esempio, il desiderio di autonomia, il locus of control interno, l'innovatività, il need for achievement, l'autoefficacia, i big-5 e la propensione al rischio (per una review si veda Kerr *et al.* 2018). Sotto questa prospettiva, denominata 'approccio dei tratti', gli imprenditori sono considerati come 'creature speciali', che devono avere qualche predisposizione nell'avviare nuove attività, che li possa distinguere dal resto della popolazione. Tuttavia, un tale approccio non verifica la causalità inversa (Hisrich *et al.* 2007) e il lavoro empirico ha raramente assunto la possibilità che queste caratteristiche fossero apprese dal ruolo stesso (Shane 2003)<sup>1</sup>. Di pari passo, le caratteristiche di personalità che vengono individuate come predittori dell'avvio imprenditoriale potrebbero non essere così determinanti in fasi successive (Eckhardt e Shane 2003), ma le evidenze sperimentali relative all'influenza di queste sulla performance imprenditoriale sono scarse (Kerr *et al.* 2018). L'approccio dei tratti ha subito una battuta di arresto alla fine degli anni '80 del secolo scorso, quando le revisioni narrative della letteratura hanno concluso che non esiste una relazione coerente tra caratteristiche di personalità e imprenditoria<sup>2</sup> e che gli sforzi

<sup>1</sup> Questa rappresentazione sopravvive tuttora nell'immaginario comune, anche dei più giovani. Da un'indagine svolta in Italia (Testa e Frascheri 2015), che ha coinvolto giovani studenti di età compresa tra i 16 e i 19 anni, emerge circa il 60% crede che possa percorrere la strada dell'imprenditoria solo chi è 'un imprenditore nato'. Questa credenza appartiene tanto agli studenti che non hanno partecipato a corsi sull'educazione all'imprenditorialità che a quelli che vi hanno partecipato.

<sup>2</sup> Dopo quasi 20 anni l'interesse nei confronti delle caratteristiche di personalità si riaccese, sia per quanto riguarda tratti di personalità più generali (modello multidimensionale dei tratti di personalità a 5 fattori - Big 5), sia per tratti più specifici – come locus of control e bisogno di successo – a fronte di risultati di alcune meta-analisi che mostravano differenze significative sia tra imprenditori e manager, che tra imprenditori e popolazione generale. Ad esempio, Zhao e Seibert (2006) hanno trovato, analizzando 23 studi condotti dal 1970 al 2002 in una varietà di Paesi, che gli imprenditori sono più aperti all'esperienza, più coscienti, simili per estroversione, meno piacevoli e meno nevrotici rispetto ai manager. Antoncic *et al.* (2015) hanno confermato l'ampio consenso sul fatto che gli imprenditori tendono ad essere più aperti all'esperienza rispetto alla popolazione generale.

futuri avrebbero dovuto abbandonare questa linea di ricerca (ad esempio Brockhaus e Horwitz 1986; Gartner 1988).

Il focus della ricerca sulla mentalità imprenditoriale si è quindi spostato da 'chi è un imprenditore' a 'come ragiona un imprenditore' (Gartner 1988), aprendo la porta a prospettive di tipo cognitivo e comportamentale. Queste hanno avuto il merito di riallineare finalmente la figura dell'imprenditore a quella degli altri individui e di togliere l'alone di mistero su quel cosiddetto 'elefante immaginario' (Kilby 1971) a cui tutti cercavano di avvicinarsi con gli strumenti delle proprie discipline, ma che nessuno riusciva ad afferrare a causa della sua natura sfuggente. Al pari degli altri esseri umani, l'imprenditore non è all'altezza del modello razionale normativo (Baron 1998) e utilizza delle scorciatoie cognitive, ovvero delle euristiche.

Le euristiche permettono, a fronte dei limiti cognitivi dell'essere umano, di dare giudizi e compiere scelte senza prendere in considerazione tutte le informazioni disponibili. In altre parole, utilizzare euristiche significa semplificare, ma a quest'ultima nozione possono essere date interpretazioni diverse.

Un celebre approccio è quello del programma di euristiche e bias di Tversky e Kahneman (1974). Nella loro visione, l'essere umano dalla razionalità limitata compie scelte subottimali rispetto a quanto farebbe l'*homo oeconomicus* della teoria normativa classica perché queste scorciatoie cognitive tendono a scartare delle informazioni cruciali per il giudizio e la scelta, portando così alla commissione di sistematici errori, i bias appunto. In questa cornice quindi, certe euristiche predispongono l'individuo, e l'imprenditore, a commettere errori sistematici, che solo per caso possono condurre a risultati corretti.

Sebbene il programma di Tversky e Kahneman si basi sul concetto di razionalità limitata di Simon (1955), secondo alcuni studiosi è stato preso in considerazione un concetto dimezzato della razionalità, soltanto di una lama delle forbici della celebre metafora – quella delle limitazioni della mente umana – tralasciando le caratteristiche dell'ambiente (Mousavi e Gigerenzer 2017). In effetti, per Simon le lame della forbice tagliano se lavorano assieme, ovvero decisioni *satisficing*<sup>3</sup> (Simon 1957) vengono prese se l'individuo adotta semplificazioni del compito sulla base delle caratteristiche dell'ambiente in cui si trova. Le euristiche sono, nella sua concezione, delle strategie che permettono di rilevare ciò che è cruciale e saliente nel contesto decisionale per raggiungere un risultato (anche se non garantito), piuttosto che spendere tempo ed energie per massimizzare l'utilità così come prescritto dalla teoria normativa. Appare perciò evidente come il concetto di bias si allontani da questa nozione seminale. Tentativi di riavvicinamento al nucleo teorico di Simon sono stati compiuti dall'approccio della razionalità ecologica di Gigerenzer e colleghi (Gigerenzer e Todd 1999; Goldstein e Gigerenzer 2002; Gigerenzer e Brighton 2009). La razionalità ecologica non è in contrasto con il concetto di razionalità limitata, anzi ne è una ulteriore specificazione che riporta l'attenzione in maniera preponderante sulla relazione tra i limiti cognitivi umani e l'ambiente. Per questi autori l'euristica non può essere considerata una strategia intrinsecamente buona o cattiva, perché, come tutti i processi induttivi, fa una scommessa. La probabilità di vincere questa scommessa, ovvero la precisione dell'euristica, è sempre relativa alla struttura dell'ambiente (Gigerenzer 2007) e in particolare alle sue 'caratteristiche informative' (Todd e Brighton 2016). Questo non significa che in

<sup>3</sup> Inteso come rispondente alle aspettative, accettabile.

ogni nuovo ambiente l'individuo debba costruire e implementare una nuova euristica; piuttosto esistono una serie di euristiche consolidate che possono essere adattate ad un ambiente specifico grazie alla loro modularità (Gigerenzer e Brighton 2009; Todd *et al.* 2000).

Lo studio della decisione imprenditoriale ricalca questa dicotomia: la parte predominante è composta dai bias utilizzati dagli imprenditori, che affliggono la performance imprenditoriale ma che sorprendentemente possono favorire l'imprenditore in alcune fasi iniziali dell'attività; linee di ricerca più recenti, in veloce sviluppo, si occupano invece di approfondire l'utilizzo di tutta una serie di euristiche che appartengono alla cosiddetta 'cassetta degli attrezzi adattiva' (Gigerenzer e Todd 1999). Pertanto, anche questo lavoro offrirà la stessa divisione sistematica.

Lo scopo di questo contributo è di trovare una risposta alla domanda 'quando euristiche e bias sono utili e quando invece possono svantaggiare l'imprenditore?', attraverso lo sforzo di congiungere i principali apporti che hanno contribuito ad alzare il velo sulle strategie decisionali degli imprenditori, ma che in prima battuta appaiono frammentati. Prese insieme, tutte le evidenze sperimentali relative allo studio delle euristiche e dei bias nel campo imprenditoriale portano a comporre un quadro ricco di quello che può essere definito il mindset cognitivo comportamentale dell'imprenditore, che può essere insegnato nei corsi di educazione e può essere sfruttato dalle policy in favore dell'imprenditorialità.

Tutto sommato, gli studiosi potrebbero aver identificato quelli che Keynes (1936) chiamava 'animal spirits', ovvero una serie di forze e motivazioni che portano a decisioni non in linea con gli standard di razionalità, ma non per questo di meno successo in scenari futuri poco prevedibili (Viale 2021).

Questa tematica ha ovviamente rilevanti conseguenze per i policy makers. La creazione di un mercato del lavoro efficiente non è facile. Il funzionamento del mercato dipende dai comportamenti (e dai pregiudizi) di molte parti interessate. Per migliorare i risultati occupazionali, da una prospettiva macroeconomica ma *micro fondata*, i governi si sono storicamente basati su due approcci: (i) incentivi, come trasferimenti a persone in cerca di lavoro o stipendio e sussidi per i datori di lavoro; e (ii) sanzioni, come la soppressione dell'indennità di disoccupazione in caso di inadempienza delle persone in cerca di lavoro. Poiché l'occupazione è una delle più longeve aree di lavoro per un Behavioural Insights Team (BIT), si è dimostrato che un Behavioural Insight può migliorare gli approcci esistenti, e offrire soluzioni alternative che collocano le persone e il loro processo decisionale al centro del sistema. Una delle lezioni chiave apprese di recente è che per progettare efficaci politiche occupazionali, i governi devono migliorare la loro comprensione di come gli imprenditori, ma anche i lavoratori prendono decisioni, e come interagiscono nel mercato del lavoro, anche attraverso i canali intermediari dei servizi per il lavoro (Briscese e Tan 2018)<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Su questo si segnala che Inapp fa parte del Behavioral Insights Knowledge Exchange Network creato all'interno del G20, istituito sotto la presidenza dell'Arabia Saudita del G20 2020 e facilitato dal Riyadh Behavioral Insight Center for Labour Market Policies. Attualmente, oltre 200 istituzioni in tutto il mondo stanno applicando intuizioni comportamentali alle politiche pubbliche, ma solo poche di queste sono attive nell'area della definizione delle politiche del mercato del lavoro. L'approccio comportamentale può utilmente informare le politiche del lavoro e servire come approccio aggiuntivo per la definizione delle politiche se basate su metodologie chiare, etiche e trasparenti che generano evidenze affidabili. L'istituzione del Network ha lo scopo di stimolare l'ulteriore sviluppo e incoraggiare la collaborazione tra i membri del G20 in questo settore, sfruttando le conoscenze e le competenze esistenti in materia di analisi comportamentali e sviluppandole ulteriormente per assistere policy makers del mercato del lavoro nell'affrontare le sfide complesse e diversificate che devono affrontare i lavoratori del mercato del G20.

## 2. Bias cognitivi e imprenditorialità

Tra le linee di ricerca che hanno studiato l'effetto dei bias nella presa di decisione imprenditoriale, quello che sicuramente ha avuto il maggior sviluppo è l'"approccio della percezione del rischio" (ad esempio Simon *et al.* 2000). L'idea di base è che l'imprenditore, al pari di qualsiasi altro decisore, è incline ad incorrere in bias che hanno come effetto quello di abbassare la percezione del rischio, favorendolo nelle primissime fasi imprenditoriali. Addirittura, secondo Busenitz (1999), nell'ambiente incerto delle imprese innovative molte nuove iniziative non esisterebbero senza l'utilizzo dei bias. Allo stesso tempo, questi errori possono portare tuttavia a performance subottimali e al fallimento in fasi più avanzate dell'attività imprenditoriale (Simon *et al.* 2000).

Lo studio del rapporto dell'imprenditore con il rischio non è materia nuova. L'approccio dei tratti ha ipotizzato una maggiore propensione al rischio come peculiarità distintiva della personalità dell'imprenditore (Begley e Boyd 1987; Baron 1998; Cooper e Saral 2020), ma le evidenze empiriche sostengono poco questa visione. Ad esempio, uno degli studi più citati (Brockhaus 1980) non evidenzia differenze nella propensione al rischio tra imprenditori e manager; Stewart e Roth (2001), attraverso una meta-analisi di 12 studi pubblicati tra il 1980 e il 1999, trovano che la propensione al rischio degli imprenditori è maggiore di quella dei manager; Miner e Raju (2004) d'altra parte, a seguito di una meta-analisi su 14 studi non inclusi nell'analisi di Stewart e Roth, raggiungono la conclusione opposta, ovvero che gli imprenditori sarebbero addirittura più avversi al rischio dei manager. Kritikos (2022) esamina la letteratura sulla relazione tra personalità e imprenditorialità dal 2000 ad oggi e mostra che il possesso di determinate caratteristiche della personalità rende più probabile che un individuo avvii un'attività in proprio e assuma personale. Più in particolare, per quanto riguarda la decisione di ingresso, la ricerca rileva che quasi tutti i cosiddetti fattori Big Five, nonché le diverse caratteristiche della personalità, influenzano la probabilità di ingresso nell'imprenditorialità. Inoltre, è più probabile che gli imprenditori assumano, se è più alto il punteggio in termini di *risk tolerance*, *trust*, *openness to experience*, and *conscientiousness*. Tuttavia, diversi fattori come i punteggi bassi nella *agreeableness*, l'unico Big Factor che non influisce sull'ingresso imprenditoriale, influenzano la sopravvivenza imprenditoriale. E per alcune delle caratteristiche che influenzano l'ingresso dell'imprenditorialità, come i punteggi elevati nel fattore apertura all'esperienza o nella tolleranza al rischio, si riscontrano *revolving door effects*, che spiegano perché alcuni imprenditori successivamente escono dal mercato.

L'approccio della percezione del rischio spiega questi controversi risultati affermando che se gli individui variano nella loro percezione nei confronti del rischio, non hanno necessariamente bisogno di un'alta propensione al rischio per avviare la propria attività. In altre parole, gli imprenditori che avviano delle attività non è detto che siano meno avversi al rischio rispetto alla popolazione, piuttosto essi percepiscono meno rischi (Simon *et al.* 2000).

Una ridotta percezione del rischio aiuta a spiegare perché le imprese si formano a tassi così elevati nonostante le alte probabilità di fallimento (Hayward *et al.* 2006; Kahneman e Lovallo 1993). Questo è in linea con un numero considerevole di evidenze sperimentali raccolte. Ad esempio, Corman *et al.* (1988) rilevano che due terzi degli imprenditori dell'alta tecnologia affermano di non correre alcun rischio. Palich e Bagby (1995) mostrano che gli imprenditori sono più propensi dei manager a percepire punti di forza e opportunità e meno propensi a percepire debolezze e minacce. Simon *et al.* (2000) trovano una relazione negativa tra percezione del rischio e intenzione imprenditoriale, tenendo sotto controllo l'influenza della propensione al rischio. Allo stesso risultato arrivano anche Robinson e Marino



(2015). Nabi e Liñán (2013) sostengono che la percezione del rischio è legata all'intenzione imprenditoriale, attraverso la mediazione completa da parte della motivazione imprenditoriale. Il tema è stato affrontato anche in relazione alle differenze di genere. Dalborg *et al.* (2015), mostrano che le donne percepiscono maggiori rischi imprenditoriali rispetto agli uomini, limitando la propria decisione di avviare una start-up. La percezione del rischio è stata infine studiata in relazione alla performance imprenditoriale. Ad esempio, Boermans e Willebrands (2017) trovano che una più alta percezione del rischio è associata positivamente con la performance, mentre gli imprenditori che performano peggio sono coloro che hanno una più bassa percezione del rischio e contemporaneamente una più alta propensione al rischio. Zhao *et al.* (2021) investigando l'effetto di mediazione dell'apprendimento sull'innovazione del modello di business, trovano che la percezione del rischio modera gli effetti dei diversi tipi di apprendimento sulla vigilanza imprenditoriale, influenzando così indirettamente l'innovazione del modello di business.

Alcuni lavori hanno poi messo in evidenza il ruolo di uno specifico beneficio non monetario nelle decisioni imprenditoriali, che in qualche modo può spiegare l'eterogeneità nelle prestazioni delle imprese. La letteratura recente ha infatti evidenziato che le funzioni di utilità degli imprenditori includono argomenti non monetari che svolgono un ruolo importante nelle scelte occupazionali e che possono aiutare a spiegare le strategie, le pratiche manageriali e le prestazioni delle imprese. I modelli di scelta professionale *à la* Lazear (2004 e 2005) sono stati utilizzati per introdurre il vantaggio non monetario di essere imprenditore nelle funzioni di utilità (Benz 2009; Hårsman e Mattson 2021) e spiegare i bassi rendimenti monetari di molte iniziative imprenditoriali. Il risultato principale di questa estensione è che i benefici non monetari spingono le persone con scarso capitale umano imprenditoriale verso l'imprenditorialità. La distribuzione delle competenze imprenditoriali è quindi la principale fonte di eterogeneità nei rendimenti e nelle performance delle imprese. I lavori di Bloom e van Reenen (2007 e 2011) nonché di Bloom *et al.* (2012) hanno fornito prove in questa direzione, documentando la relazione positiva tra i punteggi di gestione umana e le decisioni di miglioramento della produttività che passano attraverso le strategie organizzative interne. L'idea di essere il capo di sé stessi evidenzia la motivazione imprenditoriale che consente di controllare la propria vita lavorativa compreso il controllo sul proprio tempo e lavoro, prendere decisioni indipendenti, avere flessibilità per combinare il lavoro con la propria vita personale (Giacomin *et al.* 2011; Jayawarna *et al.* 2011; Akehurst *et al.* 2012; Renko *et al.* 2012; Aziz *et al.* 2013; van Gelderen 2016; van Gelderen *et al.* 2020). Di recente, Esposito e Ferrante (2021) sostengono che una motivazione cruciale per avviare un'impresa, per le persone non qualificate, sia il godimento dei benefici del controllo manageriale attraverso l'esercizio del potere sugli altri. Gli autori osservano le opzioni organizzative fondamentali che, a loro avviso, possono rivelare questa motivazione, le scelte tra gestione familiare ed esterna e la delega dei compiti manageriali. Il modello che sviluppano mostra che questa motivazione può portare individui poco qualificati, che godono dell'esercizio del potere sugli altri, a preferire l'imprenditorialità al lavoro retribuito e a mostrare una maggiore propensione all'adozione centralizzata di strutture organizzative in base alle quali l'amministratore delegato prende la maggior parte delle decisioni. Essi adottano quindi un approccio basato sulle preferenze rivelate per individuare la preferenza per il controllo e per testare l'impatto di questa motivazione specifica sulle prestazioni dell'azienda. I principali risultati dell'analisi empirica dimostrano che in primo luogo, a parità di condizioni, le imprese – in particolare quelle a conduzione familiare – mostrano una maggiore propensione ad adottare uno stile di gestione accentrata rispetto alle imprese non familiari. In secondo luogo, la gestione centralizzata è associata a prestazioni innovative



inferiori. In terzo luogo, le aziende che hanno adottato la gestione centralizzata hanno registrato una crescita delle vendite inferiore, all'indomani della crisi finanziaria globale, rispetto ad altre aziende. Tutto sommato, questi risultati supportano la conclusione che le motivazioni degli imprenditori influenzano le strategie e le prestazioni delle imprese, rappresentando così un'importante fonte di eterogeneità non osservabile che spiega la performance delle imprese, al di là del ruolo di altri fattori e, in particolare, delle istituzioni formali.

Di seguito saranno presentate le evidenze sperimentali sui principali bias utilizzati dagli imprenditori e che agiscono sulla diminuzione della percezione del rischio. In particolare, sono stati presi in considerazione: l'overconfidence (Oskamp 1965), il bias dell'ottimismo (Sharot 2011), l'illusione di controllo (Langer 1975), credere nella legge dei piccoli numeri (Tversky e Kahneman 1974) e l'euristica dell'affetto (Finucane *et al.* 2000). Vengono presentati anche due bias che sono stati studiati in relazione diretta con la performance imprenditoriale. Questi sono il sunk cost bias (Thaler 1980) e il present bias (Frederick *et al.* 2002).

Come vedremo, alcuni bias hanno ricevuto più attenzioni di altri, soprattutto quelli i cui risultati empirici rimangono in parte non conclusivi, come l'overconfidence (si veda anche Thomas 2018)<sup>5</sup>.

## 2.1 Overconfidence

Descritta per la prima volta da Oskamp (1965), l'overconfidence si può considerare come la distanza che intercorre tra la propria certezza soggettiva e la propria accuratezza oggettiva (Busenitz 1999; Gudmundsson e Lechner 2013). Questo bias può essere attribuito all'utilizzo dell'euristica dell'ancoraggio e dell'aggiustamento (Tversky e Kahneman 1974) che fa sì che gli individui non rivedano sufficientemente le loro stime a seguito del ricevimento di nuove informazioni, oppure all'euristica della disponibilità, quando le persone basano la loro certezza sulla facilità con la quale le informazioni vengono alla mente (Russo e Shoemaker 1992). L'overconfidence subisce l'influenza delle caratteristiche dell'ambiente e dell'interpretazione che l'individuo fa dell'ambiente stesso (Hayward *et al.* 2006), anche per questo, come vedremo, i risultati sperimentali sono vari e a volte contrastanti. Essa è maggiormente presente in ambienti incerti o quando si ha a che fare con compiti difficili da affrontare (Lichtenstein e Fischhoff 1977). Inoltre, una maggiore fiducia nelle proprie capacità, combinata con ambienti incerti, riduce il bisogno percepito di ulteriori informazioni e porta a considerare quindi un ridotto numero di variabili (Buehler *et al.* 1994).

L'eccessiva fiducia può essere rilevante per i primi aspetti delle attività imprenditoriali (Busenitz 1999) e può aiutare a spiegare alcune decisioni di creazione di impresa nonostante gli alti tassi di fallimento (Hayward *et al.* 2006; Lowe e Ziedonis 2006). Gli imprenditori che mostrano maggiore overconfidence dimostrano un maggiore impegno all'inizio della vita dell'impresa, ovvero nel suo momento più cruciale (Chrisman *et al.* 1998; Lichtenstein e Brush 2001; Stevenson e Gumpert 1985). Tra quelli già avviati, gli imprenditori con una più alta overconfidence tendono a mettere in pratica comportamenti considerati pericolosi per la sopravvivenza dell'azienda (Camerer e Lovallo 1999): sembrano essere più disposti a introdurre nel mercato prodotti più rischiosi e con tassi di successo più basso (Simon *et al.* 2000) e a fare

<sup>5</sup> In merito alla percezione del rischio si vedano anche i lavori di Andersen *et al.* (2014), Visschers e Siegrist (2018), Bloom e van Reenen (2011) Lazear e Oyer (2013), Epper *et al.* (2020), Falk *et al.* (2018), Basiglio *et al.* (2023).

meno affidamento su reti esterne per sviluppare la propria rete relazionale (Hayward *et al.* 2006). La pericolosità dell'overconfidence sulla sopravvivenza è un fenomeno che va al di là delle differenze culturali. Utilizzando i dati del Global Entrepreneurship Monitor di un sondaggio condotto in 18 Paesi, Koellinger *et al.* (2007) trovano che i Paesi che mostrano un alto tasso di confidence imprenditoriale hanno un'attività di avvio più alta, ma al tempo stesso hanno minori probabilità medie che la start-up sopravviva sul mercato per più di tre anni e mezzo. D'altro canto, l'overconfidence può generare resilienza imprenditoriale e può ridurre i costi emotivi del fallimento (Hayward *et al.* 2010; Ucbasaran *et al.* 2013).

Come sottolineano Moore e Healy (2008), l'eccessiva sicurezza non è un fenomeno univoco ma ne esisterebbero tre forme empiricamente distinte che possono influenzare il comportamento imprenditoriale. Esse saranno qui approfondire separatamente: l'overestimation, l'overplacement e l'overprecision<sup>6</sup>.

- *Overestimation.* L'overestimation è la sopravvalutazione delle proprie prestazioni effettive in un compito. Essa è frequentemente misurata chiedendo ai soggetti prima di rispondere a un certo numero di domande e poi a quante domande si pensa di aver risposto correttamente, oppure di indicare il livello di fiducia per ogni risposta data (ad esempio Fischhoff *et al.* 1977). Questo tipo di procedura è stata maggiormente utilizzata per rilevare la differenza in overconfidence tra manager e imprenditori. Forbes (2005) ad esempio, trova che i fondatori di imprese sono più suscettibili all'overestimation rispetto ai manager di nuove imprese delle quali non sono fondatori. Busenitz e Barney (1997) in uno studio che ha coinvolto 124 imprenditori e 95 manager hanno trovato che l'overconfidence, assieme alla tendenza a generalizzare eccessivamente a partire da alcune caratteristiche o osservazioni (euristica della rappresentatività), riesce a classificare correttamente imprenditori e manager più del 70% delle volte. Busenitz (1999) sostiene che gli individui che mostrano maggiore overconfidence funzionano meglio in un contesto imprenditoriale perché saranno meno sopraffatti dai molteplici ostacoli che dovranno affrontare; invece, gli individui con minore overconfidence saranno più attratti da organizzazioni più grandi in cui le decisioni più rischiose saranno affrontate in modo più sistematico. Più recentemente, Ilieva *et al.* (2018) hanno approfondito l'overestimation tra gli imprenditori austriaci. Questi hanno mostrato overconfidence quando dovevano rispondere a domande difficili e underconfidence quando dovevano rispondere a domande facili o di media difficoltà. Gli imprenditori più anziani erano significativamente più fiduciosi di quelli più giovani, e quelli con più esperienza imprenditoriale avevano livelli di overconfidence maggiori. Quest'ultimo risultato è confermato anche da Koellinger *et al.* (2007).
- *Overplacement.* Con questo termine ci si riferisce alla superiorità presunta della propria prestazione rispetto a quella degli altri, dando luogo all'effetto 'better-than-average'. Ad esempio, questo effetto è stato documentato da Cooper *et al.* (1988), con un campione rappresentativo delle piccole imprese americane: ben l'81% dei partecipanti stimava la propria probabilità di successo sopra al 70%, dei quali un 33% stimava il proprio successo come 'certo'. A fronte di una percentuale di mortalità delle imprese del 75% a cinque anni dall'avvio, gli imprenditori, in media,

<sup>6</sup> Si veda anche Kraft *et al.* (2022).

stimavano il loro successo all'81%. A questi risultati si associavano alti investimenti fatti dagli imprenditori sulla propria attività, sia in termini economici che temporali (con un impegno che oltrepassava anche le 60 ore lavorative settimanali). Più recentemente, Grichnik (2008) ha utilizzato la stessa procedura per studiare e confrontare il processo decisionale di imprenditori e studenti americani e tedeschi. Ai partecipanti erano mostrate quattro iniziative imprenditoriali, che si differenziavano per livello di rischio, era chiesto loro di indicare il rischio percepito per ognuna e scegliere una delle quattro condizioni. I risultati mostrano che più è alto il livello di confidence, minore è la percezione del rischio e maggiore è la propensione a scegliere la situazione oggettivamente più rischiosa. Il comportamento più propenso al rischio di imprenditori e studenti varia significativamente tra i contesti culturali. La differenza nel comportamento di assunzione di rischi tra imprenditori e non imprenditori è significativamente più alta nel contesto tedesco che nel contesto americano. Contrariamente a uno stereotipo ampiamente accettato, gli imprenditori tedeschi scelgono attività più rischiose rispetto alle loro controparti statunitensi.

- *Overprecision.* L'ultima forma di overconfidence si riferisce a una sicurezza eccessiva sulla precisione delle proprie convinzioni. Solitamente essa è misurata con un compito nel quale si chiede ai partecipanti di rispondere a domande che presuppongono un dato numerico, indicando un intervallo di confidenza del 90% delle loro risposte (Russo e Schoemaker 1992). In molti studi è stata utilizzata l'overprecision come misura dell'overconfidence come determinante alla percezione del rischio e all'intenzione imprenditoriale tra gli studenti universitari. Ad esempio, Simon *et al.* (2000), che hanno offerto un solido supporto teorico per gli effetti attesi dell'overconfidence, non hanno trovato che l'overprecision abbia un'influenza sulla percezione del rischio, né un'influenza diretta sull'intenzione imprenditoriale degli studenti americani coinvolti nell'esperimento. Al contrario, Robinson e Marino (2015), che hanno chiesto a un campione di studenti universitari la loro intenzione di avviare una nuova impresa (coerentemente con Simon *et al.* 2000), trovano che coloro che sperimentano maggiore overconfidence sono più propensi all'iniziativa imprenditoriale e questa relazione risulta essere parzialmente mediata dalla percezione del rischio (ovvero la relazione tra eccessiva fiducia e intenzione non è ridotta a zero con l'introduzione della percezione del rischio nel modello).

Nel contesto tunisino, anche Zaiane e Moussa (2018) hanno trovato che l'overconfidence influisce direttamente sulla decisione di avviare un'impresa e indirettamente attraverso il suo effetto sulla riduzione della percezione del rischio. A partire dalle stesse premesse teoriche, Kannadhasan *et al.* (2014) hanno rilevato che l'overconfidence diminuisce la percezione del rischio, e una minore percezione del rischio era associata a una maggiore intenzione imprenditoriale degli studenti indiani. Keh *et al.* (2002) hanno invece coinvolto proprietari di piccole e medie imprese di Singapore, studiando la valutazione delle opportunità, attraverso un breve caso di studio, e chiedendo loro di rispondere a 3 domande sulla desiderabilità e la fattibilità percepite dell'impresa presentata (considero questa attività un'opportunità; vale la pena considerare questa attività; questa attività è fattibile data la situazione). Questi autori non trovano effetti significativi dell'overconfidence sulla percezione del rischio e sulla valutazione delle opportunità. Infine, Bernoster *et al.* (2018) hanno testato l'influenza dell'overprecision su due costrutti e due campioni differenti: sull'intenzione imprenditoriale di studenti universitari olandesi e sull'orientamento imprenditoriale di proprietari di piccole e medie imprese francesi. L'orientamento imprenditoriale è stato misurato utilizzando una scala che misurava

l'innovatività, la proattività e l'assunzione di rischi. Gli autori hanno trovato che l'overconfidence era associata positivamente all'intenzione imprenditoriale degli studenti, ma non all'orientamento imprenditoriale dei proprietari di piccole e medie imprese. Gli studiosi hanno concluso che mentre è più probabile che gli individui troppo sicuri di sé entrino nell'imprenditoria, i bassi rendimenti finanziari medi e le possibilità di fallimento aziendale sembrano essere il risultato di un mercato sovraffollato, piuttosto che di un gruppo di imprenditori troppo sicuri di sé.

Come si può notare, le procedure per misurare l'overconfidence utilizzano principalmente domini generali di conoscenza, sulla base del fatto che l'overconfidence tende ad essere onnipresente (Barnes 1984; Fischhoff 1981). Tuttavia, esistono molti modi di classificare la conoscenza, che non si limitano al dominio e vanno al di là della sovrapposizione tra conoscenza e informazione. Sebbene la letteratura economica non abbia ancora trovato un consenso unanime sulla codificazione della conoscenza (Balconi *et al.* 2007), molte delle proposte (ad esempio Cowan *et al.* 2000; Dosi *et al.* 2002; Johnson *et al.* 2002; Ancori *et al.* 2000) derivano sostanzialmente dal lavoro seminale di Gilbert Ryle (1949/1984), in cui l'autore distingue tra conoscenza dichiarativa (know-that) e procedurale (know-how). A queste si aggiunge il dibattito sulla conoscenza tacita ('codification debate'; si veda ad esempio Cowan *et al.* 2000; Balconi *et al.* 2007). Conoscenza dichiarativa, conoscenza procedurale e conoscenza tacita non sembrano essere dotati di contorni netti (Balconi *et al.* 2007) ma prove empiriche dimostrano che impattano in maniera diversa sull'attività imprenditoriale. Ad esempio, la conoscenza dichiarativa può essere fondamentale per aumentare l'intenzione imprenditoriale degli studenti (ad esempio Tkachev e Kolvereid (1999); Fayolle *et al.* 2005), mentre la conoscenza procedurale permette di percepire un maggior controllo comportamentale, anche se in un ambiente in continuo mutamento come quello dell'innovazione tecnologica potrebbe non influenzare in maniera così significativa la performance dell'impresa (West e Noel 2009). Infine, la conoscenza tacita, ovvero quella che più generalmente viene identificata nell'expertise, si dimostra cruciale nello sviluppo imprenditoriale (ad esempio Agbim *et al.* 2013) oltre a influenzare il trade-off tra imprenditorialità e trasferimento tecnologico (Spulber 2012). Nonostante questo, sono rari i tentativi di analizzare più in profondità l'effetto dell'eccessiva fiducia rispetto alle conoscenze dichiarative, procedurali e tacite. Alcuni autori hanno provato a costruire delle misurazioni più aderenti alle situazioni comunemente affrontate dagli imprenditori (ad esempio Simon e Shrader 2012) e hanno trovato che una maggior overconfidence sul successo dei prodotti lanciati sul mercato è correlato positivamente all'introduzione di prodotti più all'avanguardia, ma che richiedono anche risorse più elevate. La soddisfazione per le prestazioni dell'azienda ha una relazione curvilinea (a forma di U) con l'overconfidence. Sia i livelli di soddisfazione alti che bassi sono associati a una maggiore overconfidence sull'introduzione del prodotto.

## **2.2 Bias dell'ottimismo**

Gli ottimisti sono definiti genericamente come persone che tendono a mantenere aspettative positive per il loro futuro (Scheier *et al.* 1994) – in altre parole, hanno una visione positiva della vita. Fare inferenze su ciò che accadrà in futuro è fondamentale perché permette di progettare le nostre azioni in modo da evitare danni e ottenere ricompense. La maggior parte della popolazione, si stima circa l'80%, però mostra un bias pervasivo: sovrastima la probabilità di eventi futuri positivi e sottostima quella di eventi futuri negativi (Sharot 2011). Il bias sembra essere pertanto parte integrante della

natura umana e, secondo alcuni (ad esempio, Taylor 1989), questo ottimismo irrealistico è un tratto indispensabile di una mente sana. Gli individui con una prospettiva ottimistica si riprendono rapidamente dalle battute d'arresto, mentre trasformano i problemi in opportunità (Ucbasaran *et al.* 2013; Seligman 2006), sono più inclini a vedere le avversità come una sfida e come tali mantengono la fiducia durante il processo di fallimento (Ucbasaran *et al.* 2013).

Gli imprenditori ottengono punteggi elevati sul bias dell'ottimismo (Dosi e Lovallo 1995; Fraser e Greene 2006; Kahneman e Lovallo 2003). Tuttavia, Lowe e Ziedonis (2006) hanno riscontrato che gli imprenditori non sembrano essere più ottimisti rispetto ai non imprenditori.

Spesso confuso con l'overconfidence, il bias dell'ottimismo tende ad essere più focalizzato esternamente, mentre l'eccessiva fiducia è focalizzata internamente (Robinson e Marino 2015). Trevelyan (2008) ha sostenuto che non solo l'ottimismo e l'overconfidence sono distinti l'uno dall'altro, ma che nonostante la possibile correlazione esistente tra i due, hanno interazioni divergenti con altri costrutti. Ad esempio, Fraser e Greene (2006), utilizzando un dataset inglese che copre il lungo periodo che va dal 1984 al 1999, trovano che l'ottimismo, al contrario dell'overconfidence (vedi ad esempio Koellinger *et al.* 2007; Ilieva *et al.* 2018) diminuisce all'aumentare dell'esperienza. Bernoster *et al.* (2018) hanno mostrato che l'eccessiva fiducia e l'ottimismo svolgono ruoli diversi nel processo imprenditoriale. In primo luogo, la correlazione tra l'overprecision e l'ottimismo era significativamente negativa tra gli studenti olandesi e insignificante tra i proprietari di PMI francesi. In secondo luogo, l'eccessiva fiducia era associata, in modo significativo, solo all'intenzione imprenditoriale; mentre l'ottimismo era associato sia all'intenzione imprenditoriale che all'orientamento imprenditoriale.

Rimanendo sulla relazione tra l'intenzione imprenditoriale degli studenti e l'ottimismo, Simon *et al.* (2000) non trovano risultati significativi. Gli autori suggeriscono che questa mancanza di associazione potrebbe essere rintracciata nella misurazione dell'ottimismo in generale e non nello specifico contesto imprenditoriale. Tuttavia, Kannadhasan *et al.* (2014), utilizzando la medesima misurazione, ma con un campione indiano, trovano che il bias dell'ottimismo agisce sulla percezione del rischio, anche se non direttamente sull'intenzione imprenditoriale.

In linea con l'autocritica di Simon e colleghi, altri autori hanno utilizzato una misura dell'ottimismo specifica per l'aspetto finanziario. Dawson *et al.* (2014), ad esempio, trovano che i dipendenti che in futuro diventeranno imprenditori sopravvalutano il loro benessere finanziario a breve termine più di quelli che non lo diventeranno mai. Inoltre, i loro risultati mostrano che i dipendenti che aspirano ad avviare un'attività in proprio hanno un ottimismo superiore alla media. Anche Arabsheibani *et al.* (2000), utilizzando i dati del British Household Panel Study degli anni 1990-1996, trovano che i lavoratori autonomi si aspettano risultati finanziari migliori rispetto ai dipendenti, anche se poi ottengono risultati peggiori.

Per quanto riguarda la performance, la ricerca mostra una relazione curvilinea (Brown e Marshall 2001). Un certo grado di ottimismo sembra vantaggioso, ma il bias dell'ottimismo risulta essere uno svantaggio per le prestazioni dell'impresa. Hmieleski e Baron (2009) hanno sostenuto che la maggior parte degli imprenditori 'cadrebbe nella parte della funzione ottimismo-prestazioni oltre il punto di inflessione'.

Gudmundsson e Lechner (2013), studiando imprese islandesi fallite e non fallite hanno trovato che il bias dell'ottimismo, misurato come la differenza tra le aspettative su eventi non sotto il controllo dell'imprenditore e i risultati reali, così come definito da Koellinger *et al.* (2007), ha un effetto negativo

sulla sopravvivenza dell'impresa. Il bias dell'ottimismo può causare una minore consapevolezza del rischio nella performance (Zacharakis e Shepherd 2001; Simon *et al.* 2000) e quindi meno necessità di implementare il controllo anche su aspetti di tipo finanziario (Gudmundsson e Lechner 2013). Inoltre, un eccesso di ottimismo può aumentare gli sforzi di commercializzazione di nuovi prodotti, seppur senza incontrare successo, per periodi più lunghi, con conseguente spreco di risorse (Lowe e Ziedonis 2006).

### 2.3 Illusione di controllo

Come già accennato in precedenza, una linea di ricerca fornisce un quadro alternativo concentrandosi sulle motivazioni imprenditoriali. In questo filone, l'autonomia/indipendenza, ovvero essere il capo di sé stessi, e l'autorealizzazione sono state studiate in modo più approfondito (Aziz *et al.* 2013; van Gelderen *et al.* 2020) e sono spesso riportati per spiegare la sopravvivenza delle imprese a fronte di scarse prestazioni finanziarie. La motivazione all'autonomia/indipendenza può essere fine a sé stessa e nascondere diverse motivazioni interconnesse: flessibilità nell'uso del tempo, autonomia nella valorizzazione del proprio capitale umano, desiderio di essere il capo di qualcun altro o di mantenere il controllo di un'organizzazione esercitando potere discrezionale. In questo contesto, va operata una distinzione tra il controllo sulla strategia dell'impresa esercitato come azionisti e il controllo manageriale esercitato come amministratore delegato: la letteratura (economica e non) esistente si è occupata molto del controllo proprietario e molto meno del secondo tipo di controllo che, infatti, pone serie sfide su basi empiriche. Gli imprenditori, quindi, sembrano dimostrare una preferenza insolitamente forte nell'esercitare il controllo (si veda ad esempio Shaver e Scott 1992). In tale contesto, l'illusione di controllo è la tendenza a sopravvalutare la propria capacità di controllare gli eventi, ovvero pensare di poter prevenire o gestire eventi futuri sui quali in realtà non si ha alcun potere (Langer 1975).

Ci sono due cause all'origine dell'illusione di controllo. La prima è che le persone sono motivate a controllare il loro ambiente e il loro senso di competenza si baserà sull'essere in grado di controllare l'incontrollabile. La seconda è che è spesso difficile discriminare tra elementi casuali e abilità. L'illusione di controllo è inoltre influenzata da fattori situazionali (Keil *et al.* 2007).

L'illusione del controllo ha ricevuto poca attenzione, rispetto ad altri bias cognitivi. Solitamente viene misurata attraverso una scala a tre item sviluppata da Langer e Roth (1975) che sono: a) posso prevedere con precisione la domanda totale per la mia attività; b) posso prevedere con precisione quando i concorrenti più grandi entreranno nel mercato; c) posso rendere la mia attività un successo, anche se altri potrebbero fallire.

Simon *et al.* (2000) trovano che l'illusione di controllo genera una minore percezione del rischio e che influenza anche direttamente l'intenzione imprenditoriale. Gli stessi risultati sono stati confermati anche da Kannadhasan *et al.* (2014). Le evidenze sperimentali di Keh *et al.* (2002) sono invece in parziale contrasto, poiché gli autori trovano che l'effetto dell'illusione di controllo sulla valutazione delle opportunità è completamente mediata dalla percezione del rischio. All'opposto invece i risultati di Zaiane e Moussa (2018), che mostrano come l'illusione di controllo non abbia né un impatto diretto né indiretto sull'intenzione imprenditoriale.

De Carolis *et al.* (2009), studiando un campione di 269 studenti statunitensi che hanno recentemente avviato una nuova attività, erano in procinto di avviare una nuova attività oppure stavano pianificando



di avviare una nuova attività nel prossimo futuro, trovano che l'illusione di controllo è direttamente correlata alla creazione di nuove imprese, così come alla percezione del rischio. Inoltre, notano come il capitale sociale accresca il livello di illusione di controllo.

Carr e Blettner (2010), in uno studio longitudinale che ha coinvolto i fondatori di piccole imprese, hanno studiato l'effetto dell'illusione di controllo sulla qualità della presa di decisione sulla base del modello di conflitto decisionale di Janis e Mann (1977). Gli autori mostrano che livelli più alti di illusione di controllo sono negativamente associati alla qualità della decisione, una valutazione basata sulla capitolazione di sette criteri procedurali, che rispecchiano una valutazione normativa sulla razionalità delle decisioni.

#### **2.4 Credere nella legge dei piccoli numeri**

Questo bias porta a credere che un numero esiguo di osservazioni possa rappresentare adeguatamente la popolazione da cui sono state tratte (Tversky e Kahneman 1974). Un piccolo campione, tuttavia, potrebbe non rappresentare la popolazione, perché esso manca di validità predittiva. L'idea che anche i campioni piccoli contengano un numero rappresentativo di elementi della popolazione è attribuita all'euristica della rappresentatività (Tversky e Kahneman 1971).

Secondo Simon e Houghton (2002), credere nella legge dei piccoli numeri può portare a sovrastimare la domanda e quindi avvantaggiare l'ingresso per chi sta considerando di avviare una nuova attività o lanciare un nuovo prodotto. Ad esempio, un individuo potrebbe essere indebitamente incoraggiato a lanciare un nuovo prodotto sul mercato a partire dal feedback positivo ma limitato a pochi potenziali clienti. Anche l'uso di fonti di informazione personali può portare a credere nella legge dei piccoli numeri (Schwenk 1986). Questo può accadere, ad esempio, quando si discutono le alternative commerciali con un numero limitato di dipendenti, ricevendo feedback eccessivamente positivi (Kahneman e Lovallo 1993). Le fonti personali possono inoltre generare informazioni ricche e dettagliate su un determinato argomento e, rispetto alle fonti impersonali, possono essere relativamente inefficienti nel trasmettere informazioni eterogenee (Daft e Lengel 1986). Le comunicazioni personali aumentano la vividezza delle informazioni e le informazioni più vivide possono quindi attirare maggiormente l'attenzione (Nisbett e Ross 1980), aumentando la possibilità che vengano utilizzate quando si formulano giudizi (Greenberger e Sexton 1988). Ciò suggerisce che le persone ricordano le informazioni ricevute da fonti personali e danno a queste informazioni grande rilevanza (Hogarth 1980). Al contrario, i dati sui tassi di base, ad esempio, mancano del vivido impatto concreto di informazioni specifiche, finendo con l'essere trascurate. Tuttavia, in aziende già avviate, la maggiore inerzia organizzativa, lotte interne e ostacoli strutturali al cambiamento (Hannan e Freeman 1977) possono mettere un freno al processo di ricerca personale delle informazioni e quindi anche a cadere nel bias.

Solitamente questo bias viene misurato chiedendo ai partecipanti di valutare uno o più scenari che rappresentano decisioni strategiche reali e poi di descrivere le ragioni che li portano a concludere se il caso descritto è una buona opportunità oppure no. Il partecipante ottiene un punteggio diverso nella misura in cui fa menzione di qualche ragionamento statistico oppure si basa su opinioni soggettive. Busenitz e Barney (1997) trovano che gli imprenditori esprimevano un utilizzo più consistente del bias rispetto ai manager. Una possibile spiegazione è che gli imprenditori devono essere disposti a fare affidamento su campioni piccoli e non casuali, poiché campioni casuali di grandi dimensioni sono



raramente disponibili in un contesto imprenditoriale, mentre i manager delle aziende esistenti spesso hanno un migliore accesso ai dati storici per le loro analisi (Busenitz e Barney 1997; Busenitz 1999). Simon *et al.* (2000), hanno trovato che credere nella legge dei piccoli numeri diminuisce la percezione del rischio, ma al tempo stesso questo bias influenza anche direttamente l'intenzione imprenditoriale. Keh *et al.* (2002) hanno trovato che il bias ha un effetto significativo sulla valutazione delle opportunità imprenditoriali, ma non attraverso l'effetto della percezione del rischio. Infine, Zhang *et al.* (2020), con un campione di 253 imprenditori cinesi, hanno trovato che le deviazioni dal profilo normativo a causa dell'euristica della rappresentatività sono vantaggiose sia per l'avvio imprenditoriale, nell'iniziativa anche seriale, sia per la performance (in termini di guadagno netto).

## 2.5 Euristica dell'affetto

L'euristica dell'affetto (Finucane *et al.* 2000) ha ricevuto notevoli attenzioni quando è stata utilizzata per spiegare l'inaspettata correlazione negativa tra beneficio e percezione del rischio: in molte situazioni maggiore è il beneficio percepito, minore è il rischio percepito, e viceversa (ad esempio Fischhoff *et al.* 1977; Slovic *et al.* 1991). Finucane *et al.* (2000) spiegano che le persone quando giudicano il rischio e il beneficio in condizioni di rischio, si affidano all'affetto. Ovvero, gli autori sostengono che rischio e beneficio percepiti siano collegati attraverso una sorta di comunanza affettiva. Se i sentimenti di una persona su un'attività sono favorevoli (cioè hanno una valenza positiva), essa giudicherà i rischi percepiti di quell'attività come bassi e i benefici percepiti come alti; al contrario, se i sentimenti di una persona nei confronti di un'attività sono sfavorevoli (a valenza negativa), allora giudicherà i rischi come elevati e i benefici come bassi. Inoltre, mentre uno stato affettivo negativo aumenta l'avversione al rischio (Slovic *et al.* 2005) e riduce la volontà, uno stato positivo aumenta l'impegno verso gli obiettivi (Drnovsek *et al.* 2016) ed è correlato a investimenti più rischiosi (Foo 2011).

L'euristica affettiva ha molto in comune con il modello di 'risk as feelings' proposto da Loewenstein *et al.* (2001), che presuppone che quando esiste una divergenza tra le reazioni emotive e le valutazioni cognitive nelle scelte in condizione di rischio, sono le reazioni emotive a guidare il comportamento. Hayton e Cholakova (2012) hanno trovato che gli stati affettivi positivi sono vantaggiosi per il riconoscimento delle opportunità imprenditoriali, viceversa per gli stati affettivi negativi. Tuttavia, una emozione negativa come la paura del fallimento, contrariamente a ciò che si può presumere, non agisce sempre in maniera negativa nella fase di avvio imprenditoriale (per una review si veda Cacciotti e Hayton 2015).

Martina (2020) mostra che un affetto negativo influenza in peggio la disponibilità a impegnarsi nella ricerca delle risorse di investimento e aumenta l'avversione al rischio. Grichnik *et al.* (2010), studiando non solo la valutazione delle opportunità, ma anche il loro sfruttamento, trovano che le emozioni negative sono correlate negativamente con entrambe le fasi. In relazione specificatamente alla performance imprenditoriale, Fodor e Pintea (2017) nella loro meta-analisi trovano che, mentre gli stati affettivi negativi non sembrano influire sul raggiungimento degli obiettivi (redditività, crescita, innovazione), gli stati d'animo positivi promuovono il successo imprenditoriale.

Le emozioni possono agire anche indirettamente nel processo decisionale. Fodor *et al.* (2016), studiando imprenditori di PMI rumene, trovano che le esperienze affettive incidono sulla scelta delle euristiche veloci e frugali, in particolare sulle euristiche dell'imitazione sociale (Boyd e Richerson 2005;

vedi paragrafo 3.2). Gli imprenditori che provano emozioni negative tendono di più a fare affidamento sull'imitazione della maggioranza, viceversa, coloro che sperimentano stati affettivi positivi prediligono l'imitazione della persona di successo.

Infine, l'utilizzo di questa euristica, così come avviene per altri bias, dipende dal contesto e dall'esperienza (Slovic *et al.* 2007). La ricerca ha mostrato che l'influenza dell'affetto è diversa per esperti e principianti (Hsu e Price 1993) e che gli esperti sono maggiormente in grado di autoregolare le emozioni (Lopes *et al.* 2005).

## 2.6 *Sunk cost bias*

Il *sunk cost bias* (Thaler 1980) si basa sulla teoria del prospetto (Kahneman e Tversky 1979 [2013]) ed è descritto come la tendenza a perseverare in un'impresa dal momento che è stato fatto un investimento irrecuperabile in denaro, sforzo o tempo. Sebbene solo i costi incrementali dovrebbero influenzare le decisioni, è l'investimento precedente, il costo irrecuperabile, a motivare in questo caso il proseguimento.

A causa del loro profondo impegno finanziario e personale, gli imprenditori possono essere sottoposti a forti pressioni per giustificare le loro decisioni iniziali e quindi possono essere particolarmente suscettibili al *sunk cost bias* (Baron 1998). In pochi si sono concentrati sullo studio di questo bias nell'imprenditoria, ma le evidenze sperimentali trovate sono piuttosto interessanti. Ad esempio, Lowe e Ziedonis (2006) mostrano che gli imprenditori nascenti tendono a perseverare più a lungo rispetto alle aziende consolidate. McCarthy *et al.* (1993) hanno riscontrato che questo bias è particolarmente forte tra gli imprenditori che hanno ricevuto un feedback finanziario negativo entro il primo anno dopo l'avvio della propria impresa. Åstebro *et al.* (2007), studiando dei potenziali imprenditori che hanno presentato le loro invenzioni al Canadian Innovation Centre, trovano che, dopo aver ricevuto il consiglio di cessare gli sforzi dagli esperti del programma, il 29% continua a spendere soldi nella propria invenzione e il 51% continua dedicare tempo al suo progetto; inoltre, più tempo e denaro gli imprenditori avevano già speso in precedenza, più tempo e denaro spenderanno dopo aver ricevuto consigli esterni di cessare gli sforzi. I loro risultati mostrano anche che l'ottimismo influenza la perseveranza nell'investimento: gli ottimisti spendono il 166% in più rispetto ai più pessimisti. Infine, lo studio di Yang *et al.* (2015) mostra che gli imprenditori tecnologici sono più suscettibili al bias del *sunk cost* rispetto a quelli non tecnologici, e questa relazione diventa più forte quando sono intrinsecamente motivati e non hanno stabilito un budget mentale per la loro impresa.

## 2.7 *Present bias*

Con *present bias* ci si riferisce alla preferenza degli individui verso l'utilità immediata rispetto a quella ritardata (Frederick *et al.* 2002). L'individuo, secondo l'economia classica, al fine di massimizzare l'utilità non dovrebbe essere influenzato dalla variabile tempo. Tuttavia, quello che accade è che spesso gli esseri umani scontano le utilità future, poiché hanno una maggiore percezione dei guadagni immediati, rispetto a quelli più in là con il tempo. In termini generali, gli imprenditori sembrano meno affetti da questo bias rispetto alla popolazione generale. Andersen *et al.* (2014), in un esperimento sul campo all'Entrepreneurship Fair in Forum a Copenhagen, hanno testato 55 imprenditori e 70 non imprenditori, trovando che gli imprenditori sono maggiormente orientati al futuro e disposti ad

aspettare più a lungo per ottenere un certo guadagno rispetto alla popolazione generale. Tuttavia, la valutazione delle opportunità, cuore dell'attività imprenditoriale, può essere influenzato dalle preferenze temporali. Marks e Batev (2021), con un campione di soli imprenditori hanno evidenziato come le opportunità più vicine sono valutate più positivamente delle opportunità più in là nel tempo. Tumasjan *et al.* (2013) approfondiscono la relazione tra valutazione delle opportunità e preferenze temporali, studiando come queste ultime influiscono su due fattori specifici della valutazione, ovvero la desiderabilità e la fattibilità (Stevenson e Jarillo 2007)<sup>7</sup>. Tumasjan e colleghi trovano che gli imprenditori preferiscono opportunità caratterizzate da elevata desiderabilità e bassa fattibilità in una prospettiva futura più lontana, mentre per il futuro più prossimo preferiscono opportunità con bassa desiderabilità e alta fattibilità. In un rarissimo studio italiano, Panozzo (2019) conferma che gli imprenditori italiani, al pari di ogni altro decisore, sono affetti da questo bias. Ma la cosa interessante è che il bias sembra essere selettivo, essi tendono infatti ad essere più impazienti quando prendono decisioni legate alla loro azienda, rispetto a quando lo fanno nella loro sfera personale.

### 3. Razionalità ecologica e imprenditorialità

Sebbene la ricerca si sia concentrata sulle decisioni intuitive su base euristica soprattutto dei manager e top manager di grandi aziende, evidenziando risultati promettenti (si veda ad esempio, Gigerenzer 2015; Artinger *et al.* 2015; Luan *et al.* 2019), negli ultimi anni si sta concretizzando lo sforzo di applicare la razionalità ecologica alla ricerca sull'imprenditoria (Cristofaro e Giannetti 2021). Tra le varie euristiche che fanno parte della 'cassetta degli attrezzi adattiva' (Gigerenzer e Todd 1999), quelle che hanno visto maggior attenzione in questo campo e che verranno presentate di seguito sono: l'euristica *satisficing* (Simon 1955), l'euristica dell'imitazione della maggioranza e dell'imitazione della persona di successo (Boyd e Richerson 2005), il *tallying* (Dawes 1979) e l'euristica take-the-best (Gigerenzer e Goldstein 1996).

Esistono, inoltre, vere e proprie proposte di business model che incorporano i principi della razionalità ecologica, per potenziare i controlli adattivi nel processo di creazione e rafforzamento di una start-up, come la Lean Methodology (Ries 2011). Ghezzi (2020), a questo proposito, ha preso in analisi tre start-up digitali che hanno adottato approcci Lean Startup nella loro fase iniziale del processo di sviluppo. Tramite un'analisi del contenuto delle interviste fatte ai responsabili delle start-up, trovano che gli imprenditori utilizzano delle euristiche veloci e frugali per filtrare e centrare sulla propria attività le linee guida della Lean Startup Approach. Mentre il modello di business dà origine a un insieme di euristiche di primo ordine (più astratte e generalizzate), esse sono a loro volta utilizzate per generare euristiche di secondo ordine (più concrete e specifiche). Queste ultime sfruttano le informazioni rilevanti provenienti sia dall'interno che dall'esterno dell'organizzazione, e sono cognitivamente efficienti nel tradurre e specificare informazioni generiche per consentire l'inferenza e l'azione.

<sup>7</sup> Per desiderabilità ci si riferisce alla valenza percepita di un'opportunità (ad esempio un alto potenziale di profitto), mentre con fattibilità si intende la praticabilità o la difficoltà percepita dell'opportunità (ad esempio, un'opportunità situata in un mercato altamente competitivo è percepita come meno fattibile di una situata in un mercato con pochi e deboli concorrenti).

### 3.1 *Satisficing heuristic*

La parola *satisficing* è stata coniata dallo stesso Simon nel 1956, per indicare ciò che possiamo tradurre in italiano come soddisfacente (Simon 1956). Per l'autore applicare questa euristica significa appoggiarsi sull'esperienza per costruire un'aspettativa, fermando la ricerca non appena una certa soglia di soddisfazione è stata raggiunta. Si rinuncia quindi all'ottimizzazione, accontentandosi di una soluzione che corrisponde all'attesa, a favore di costi computazionali molto più ragionevoli (Simon 1990). Secondo l'autore, scegliere la prima alternativa soddisfacente risolve il problema di fare una scelta ogni volta che: esiste un numero grande di alternative, anche potenzialmente infinite; il problema ha una struttura così poco conosciuta che tutte le alternative dovrebbero essere esaminate per determinare quale sia ottimale. Sebbene nella concettualizzazione di questa euristica manchi una formalizzazione standard (Bendor *et al.* 2009), alcuni lavori sull'imprenditoria ne hanno individuato l'utilizzo in specifiche scelte durante specifiche scelte nell'avvio imprenditoriale. Questo è il caso, ad esempio, del lavoro di Berg (2014), nel quale sono stati intervistati 49 imprenditori e senior manager con capitale personale a rischio, che erano incaricati di decidere dove localizzare nuove imprese in diversi quartieri della città. La scelta della posizione, secondo l'autore, offre la possibilità di confrontare la previsione dei modelli di ottimizzazione con i processi decisionali effettivi utilizzati. I risultati mostrano che il set di attributi considerati, specialmente tra le aziende di maggiore successo sono sorprendentemente piccoli. Nessun intervistato descrive un processo decisionale che si avvicina alla condizione di arresto ottimale standard – ovvero di continuare la ricerca fintanto che il beneficio marginale della ricerca di un'altra localizzazione supera il suo costo marginale. Piuttosto, il ragionamento degli imprenditori era caratterizzato da procedure decisionali espresse in termini di soglie semplici o regole di cut-off (cioè soddisfacenti). Questo accadeva non perché gli imprenditori non fossero in grado di calcolare benefici e costi marginali, ma perché stavano tenendo conto del rapido tasso di cambiamento nei loro ambienti del mondo reale che, a loro avviso, rendeva irrilevante l'esercizio della raccolta di campioni di dati storici per stimare i parametri necessari per applicare regole di arresto ottimali. In sintesi, un imprenditore che impiega troppo tempo a raccogliere molti tipi diversi di informazioni ottiene risultati inferiori alla media.

Risultati simili sono stati trovati da Martyniuk e Gierusz (2016) con un campione di 251 imprese polacche (comprendente imprese familiari e non familiari) alle quali è stato chiesto come hanno preso la decisione sulla localizzazione dell'attività. Nel loro caso, gran parte delle imprese familiari hanno cercato una soluzione *satisficing* piuttosto che di ottimizzazione. Le imprese non familiari sembrano dare maggiore attenzione ai costi marginali, anche se le analisi effettuate non confermano la significatività di questa differenza.

Sebbene la ricerca sia piuttosto limitata in questo senso, quello che emerge è importante per i responsabili politici che vogliono stimolare investimenti in determinati luoghi. Berg (2014) sottolinea come gli incentivi fiscali, che dovrebbero indurre gli imprenditori a prendere in considerazione una certa locazione, in realtà sono scarsamente efficaci tra chi non possiede esperienze pregresse in quel luogo. Infatti, gli incentivi si basano su un modello di ottimizzazione che è scarsamente utilizzato dagli imprenditori per effettuare la scelta di posizionamento. Un punto di partenza individuato da Berg può essere quello di favorire politiche che permettano una maggiore interazione tra i residenti e la possibilità di trascorrere personalmente del tempo nelle aree che si intende incentivare, così da aumentare la conoscenza e la familiarità del luogo. Sarà fondamentale in futuro approfondire la

ricerca di meccanismi, che si basano sull'effettivo processo decisionale, per includere il luogo da promuovere in quel ristretto pool di alternative che il decisore prende in considerazione.

### **3.2 Euristiche dell'imitazione**

L'imitazione sociale è un insieme di strategie decisionali che consiste nell'imitazione di comportamenti socialmente salienti, come quelli della maggioranza e degli individui di successo. Potrebbe sembrare un ossimoro ricercare comportamenti di imitazione in attività da sempre legate saldamente all'innovazione (Schumpeter 1934), eppure l'imitazione in contesti di incertezza come quello dell'avvio imprenditoriale può essere una strategia vincente. Lo dimostra, ad esempio, Berg (2014), il quale trova che circa l'80% degli intervistati descrive l'utilizzo dell'euristica dell'imitazione della maggioranza che condiziona positivamente la scelta della localizzazione. L'imitazione si dimostra essere vantaggiosa soprattutto per i progetti di investimento relativamente piccoli, perché permette di risparmiare sui costi di ricerca e sfrutta le decisioni degli altri e le informazioni pubblicamente osservabili. La correlazione tra imitazione e performance aziendale è invece negativa tra i progetti più grandi, che sembrano invece premiati da comportamenti desueti. Questi risultati suggeriscono la necessità di ulteriori lavori teorici ed empirici, ma aprono anche alla possibilità di utilizzare la spinta di un imprenditore non imitativo per innescare una cascata di nuovi investimenti di imprenditori che utilizzano un'euristica di imitazione della persona di successo in luoghi che si intendono sviluppare. Altri autori si sono imbattuti nell'euristica dell'imitazione soprattutto tra gli imprenditori immigrati. In un ambiente nuovo, in cui si hanno poche informazioni e poche risorse a disposizione (oltre a possibili difficoltà con una nuova lingua), l'euristica dell'imitazione potrebbe essere una strategia vantaggiosa per chi vuole aprire un'attività imprenditoriale in un Paese che non è quello di origine. Glinka e Hensel (2020) intervistando 130 immigrati hanno trovato che il loro comportamento imitativo è rivolto principalmente ai gruppi co-etnici e solo se la comunità etnica è troppo piccola, allora i soggetti si focalizzano sugli imprenditori locali. L'imitazione è infatti basata più sulla somiglianza che sul prestigio e il successo dell'altro. L'applicazione dell'euristica dell'imitazione co-etnica è moderata da alcuni fattori, come la generazione di appartenenza, la conoscenza del Paese ospitante, le capacità imprenditoriali percepite e la forza dell'identità etnica. In questo studio emerge come l'imitazione sia legata non solo al posizionamento, ma anche al modello di business, ai processi interni e al tipo di attività da avviare. Gli autori sottolineano, infine, che l'imitazione, sebbene facile e diretta, spesso blocca gli immigrati in settori economici insoddisfacenti, portando conseguenze negative per lo sviluppo delle comunità.

### **3.3 Tallying (1/N)**

Questa strategia, detta tallying (uguale ponderazione) conta semplicemente il numero di segnali che favoriscono un'alternativa rispetto ad un'altra, senza prendere in considerazione la stima del peso di ogni segnale. Si può, in parole povere, immaginare come una sorta di individuazione di pro e contro tra caratteristiche di due alternative: si cercano i segnali, si aggiunge al conteggio il numero dei segnali positivi e si sottrae il numero di segnali negativi, e ci si ferma quando si esauriscono i segnali a disposizione. Si sceglie l'alternativa con un conteggio più alto e se c'è un pareggio si sceglie a caso. Czerlinski *et al.* (1999) hanno confrontato la regressione lineare multipla e il tallying e hanno scoperto

quest'ultimo ha una maggiore accuratezza predittiva. Anche Hogarth e Karelaia (2007) hanno poi formalmente dimostrato che il conteggio funziona meglio rispetto ad altre strategie in ambienti compensativi.

Åstebro e Elhedhli (2006) hanno studiato l'utilizzo di questa euristica per prevedere il successo commerciale delle imprese in fase iniziale. La situazione decisionale proposta conteneva un elevato numero di attributi da considerare (37) e l'esito da prevedere era estremamente incerto. Confrontando l'euristica con una regressione log-lineare, hanno scoperto che entrambe classificavano correttamente lo stesso numero di risultati. Tuttavia, l'euristica ha avuto più successo nell'identificare le imprese di successo, che erano dieci volte meno frequenti dei fallimenti e quindi erano molto più difficili da identificare. Analogamente, Albar e Jetter (2013) hanno dimostrato che ignorare i pesi può essere una strategia efficace quando si valutano nuove idee di prodotto. Utilizzando uno studio di simulazione, hanno testato l'efficacia dell'euristica nell'identificazione di idee redditizie, rispetto a modelli di computazione più avanzati. Gli autori sono arrivati alla conclusione che il conteggio raggiunge l'80% di classificazioni corrette, lo stesso tasso di successo di un modello di regressione.

### 3.4 *Take-the-best heuristic*

L'euristica take-the-best (Gigerenzer e Goldstein 1996) fa sì che il decisore basi la sua scelta su una singola buona ragione e ignori il resto. Guercini (2012), attraverso una ricerca empirica condotta nel corso di oltre dieci anni sulle imprese del settore moda italiano ha osservato come l'euristica sia comunemente applicata dagli imprenditori dell'industria tessile per prevedere i tessuti più richiesti nelle stagioni successive. Essi si affidavano ad un solo segnale, ovvero il prezzo delle fibre naturali. Alla stessa euristica sembrano affidarsi gli imprenditori che devono decidere in quale regione localizzare la propria azienda. Dahl e Sorenson (2012) trovano che gli imprenditori danesi tendono ad avviare la propria attività nelle regioni in cui hanno delle radici profonde, restano all'interno dei confini della regione in cui hanno la residenza. Gli startupper che scelgono sulla base di quest'unica buona ragione ottengono risultati migliori in termini di sopravvivenza aziendale e profitti.

## 4. **Rischio, incertezza e razionalità dell'imprenditore**

Nonostante la squilibrata attenzione che le prospettive di ricerca riservano al ruolo dell'ambiente nei confronti della natura e dell'applicazione delle euristiche, a partire dalle evidenze sperimentali sopra raccolte è evidente come le caratteristiche del contesto decisionale determinino il successo o l'insuccesso sia dei bias che delle euristiche messe in atto. La principale caratteristica dell'ambiente imprenditoriale, oltre al rischio, è senza dubbio l'incertezza. Già Frank Knight, nel 1921, l'aveva posta come base essenziale per il ruolo imprenditoriale: l'agente economico, o imprenditore, che si fa carico dell'incertezza, ne viene compensato attraverso il profitto. Egli non ha spiegato come l'imprenditore affronti l'incertezza e la maggior parte della ricerca sulla cognizione imprenditoriale ha continuato a fondere insieme rischio e incertezza (Kerr *et al.* 2018), trattando quest'ultima come una situazione matematicamente trattabile (Schwenk 1984) mentre l'incertezza knightiana è una situazione essenzialmente in conoscibile. Infatti, per molti teorici delle decisioni l'incertezza è una caratteristica indesiderabile di una situazione, perché se nel contesto di rischio i decisori possono, almeno in teoria,

attingere a strategie decisionali ottimizzanti, questo non può accadere in condizioni di incertezza<sup>8</sup>. Proprio questo in realtà potrebbe spiegare perché i bias, nonostante la loro connotazione teorica negativa, avvantaggino l'imprenditore in alcune fasi. Secondo Viale (2021), attraverso lo sforzo di separare quelle condizioni in cui ci si trova di fronte al rischio calcolabile e quelle caratterizzate da incertezza, è possibile realizzare una valutazione normativa della bontà delle scorciatoie cognitive e delle distorsioni nel giudizio e nella presa di decisione imprenditoriale. In situazioni di rischio calcolabile, in cui a fronte delle poche alternative in gioco e della possibilità di attribuire probabilità ed utilità ai risultati delle alternative, è possibile applicare i modelli standard di decisione e quindi la Razionalità limitata è non adattiva (RLNA). Nelle situazioni di rischio calcolabile, il comportamento di tipo fallace può essere ad esempio riscontrato nelle fasi successive all'avvio di un'impresa. Quando essa è già entrata nel mercato allora l'imprenditore può avere a disposizione tutti quei dati sull'ambiente che possono configurare la situazione come RLNA e cadere in bias può essere estremamente negativo. Al contrario, in situazioni complesse, con molte alternative, e in situazioni incerte in cui le alternative e i risultati non sono prevedibili, non è possibile applicare le norme della razionalità formale. In questi casi, l'unico criterio prescrittivo è quello del successo cognitivo nella soluzione del problema e nella capacità di adattamento alla situazione (Razionalità limitata adattiva - RLA). Applicare i modelli standard di decisione in queste situazioni genera scelte errate e non adattive. Le primissime fasi di avvio imprenditoriale, contrassegnate da incertezza sulle alternative e sui risultati conseguenti, possono essere definite come situazioni a RLA. Ad esempio, l'imprenditore potrebbe non avere le risorse per fare un'analisi di mercato, che seppure complete non riescono a trasformare tutta l'incertezza in rischio; potrebbe non sapere come reagirà il mercato all'inserimento di un prodotto nuovo (McMullen e Shepherd 2006); oppure potrebbe inserirsi in un mercato nato da poco, dove non si può fare affidamento sui dati precedenti (Busenitz e Barney 1997). In queste condizioni di incertezza, anche i bias possono essere considerati scelte adattive e l'unico criterio prescrittivo è quello del successo cognitivo nella soluzione del problema e nella capacità di adattamento alla situazione.

## 5. Policy ed educazione imprenditoriale

Qualsiasi politica che voglia promuovere un certo comportamento deve assumere implicitamente o esplicitamente un modello il più realistico possibile di razionalità umana. Ma se la razionalità non è qualcosa di fermo e formale come l'idea comune vorrebbe, allora anche le politiche dovrebbero tenere in considerazione l'intreccio tra limitazioni cognitive e caratteristiche del contesto. Questo presuppone anche un ridimensionamento del peso dato finora agli incentivi economici. L'idea che tramite i soli incentivi (o disincentivi) di tipo monetario si spinga l'individuo a compiere determinate scelte deriva da un modello della mente umana simile al piccione di Skinner (Viale 2018), che ripete un comportamento quando viene premiato e lo sospende quando viene punito. Come abbiamo visto,

<sup>8</sup> Il discorso è diverso per i teorici della razionalità ecologica, che all'estremo opposto sostengono che l'incertezza è una caratteristica di tutti gli ambienti naturali, mentre il rischio è riservato a situazioni artefatte come scommesse e giochi (Gigerenzer e Todd 1999), per via dell'impossibilità di ottenere nel mondo reale tutte le informazioni necessarie possibili.



invece, la mente umana è molto più complessa e gli incentivi economici funzionano solo se rientrano nel set di attributi considerati rilevanti per la scelta.

Riprendendo la distinzione tra RLNA e RLA fornita nel paragrafo precedente è possibile quindi rinvigorire gli strumenti che i policy maker hanno a disposizione per favorire l'imprenditorialità. Nelle situazioni a RLNA le euristiche e i pregiudizi sono limiti ai quali occorre porre rimedio, ad esempio, fornendo agli imprenditori tecniche di debiasing (Fischhoff 1981): creando consapevolezza dei meccanismi sottostanti che causano i bias, fornendo strategie di potenziamento della presa di decisione, oppure intervenendo direttamente sull'architettura della scelta (Thaler e Sunstein 2008). D'altro canto, nelle situazioni a RLA, le policy potrebbero sia aiutare l'imprenditore a utilizzare le opportune euristiche in specifici contesti di scelta, sia sfruttare le euristiche per costruire una comunicazione con un contenuto rilevante e pertinente al set di attributi presi in considerazione dagli imprenditori.

Una parte consistente della promozione del mindset cognitivo comportamentale è affidata all'educazione imprenditoriale. Sarasvathy (2001a) sottolinea come il modello di decisione imprenditoriale insegnato nei corsi e in molte università sia prevalentemente un modello di decisione deliberata orientato agli obiettivi (modello di causalità), che si basa sulla possibilità di fare previsioni circa il futuro. Ma in condizioni in cui regna l'incertezza, come nelle fasi di avvio dell'attività, fare delle previsioni non è utile (Dew *et al.* 2009; Read *et al.* 2009). Questo potrebbe essere uno dei motivi principali per i quali alcune ricerche hanno mostrato risultati non troppo promettenti nei confronti del legame tra l'educazione all'imprenditorialità e intenzioni e capacità imprenditoriali (ad esempio, Åstebro e Thompson 2011; Oosterbeek *et al.* 2010; Van Der Sluis *et al.* 2008). La discriminazione tra situazioni a RLNA e RLA è quindi determinante anche per introdurre modelli di decisione diversi all'interno dei percorsi di educazione imprenditoriale.

Sulla medesima linea, alcuni autori sostengono che è possibile interpretare l'uso delle euristiche come un comportamento basato su regole che segue una logica diversa da quella della conseguenza (March 1994; Sarasvathy 2001a). Il lavoro di Sarasvathy segna in questo un cambio di paradigma, mostrando che effettivamente gli imprenditori esperti, accanto a processi di causalità, impiegano una logica di tipo diverso, senza per questo essere irrazionali, ovvero quella dell'*effectuation* (Sarasvathy 2001a; 2001b; 2008). Per *effectuation* si intende un processo che inizia con un'aspirazione generalizzata che viene man mano specificata e raggiunta sulla base delle risorse che l'imprenditore ha a disposizione. Nelle fasi iniziali di avvio dell'attività, dove regna incertezza, la logica dell'*effectuation* è preferita dagli individui ed è anche molto efficace. Più avanti, quando si acquisisce una maggiore capacità di prevedere, allora l'imprenditore può avviare una transizione verso una logica di causalità. Per dirla in altri termini, l'*effectuation* si basa sul presupposto che non è necessario prevedere il futuro se si possono controllare gli sviluppi futuri. Secondo l'autrice (Sarasvathy 2001a; 2008), questo è possibile utilizzando dei principi euristici che enfatizzano le risorse in possesso degli individui, come quello della perdita accessibile (Dew *et al.* 2009; Sarasvathy 2001a; 1998), un'euristica protettiva nei confronti dell'effetto dei costi irrecuperabili. Esso si basa sulla constatazione di Heath (1995) che gli individui stabiliscono dei budget mentali e quando la spesa cumulativa per un progetto si avvicina al limite preventivato, gli individui riducono il loro impegno nel progetto e mostrano un effetto di costo irrecuperabile inverso. L'implementazione di questo principio fornisce all'imprenditore il backup emotivo necessario per smettere quando arriva il momento (Dew *et al.* 2009). Prove empiriche

mostrano che gli imprenditori più esperti sono significativamente più propensi a utilizzare l'euristica della perdita accessibile rispetto ai principianti o ai manager (Read *et al.* 2009).

Concludendo, si può quindi affermare che il quadro che compone il mindset cognitivo comportamentale degli imprenditori è ricco, ancora in sviluppo e, forse, solo apparentemente frammentato. Un ultimo punto fondamentale è stabilire quando proporre corsi di educazione all'imprenditorialità incentrati su questo approccio. Negli ultimi decenni, un'ampia attenzione politica europea è stata dedicata all'imprenditorialità nella scuola dell'obbligo, e sebbene l'infanzia e l'adolescenza siano da tempo riconosciute come le fasi ideali per infondere capacità e abilità imprenditoriali (Filion 1994), l'educazione all'imprenditorialità è particolarmente sottovalutata a livello primario. Inoltre, c'è scarsità di letteratura su questo aspetto (European Commission *et al.* 2016) con una mancanza di prove empiriche su come tarare l'insegnamento dell'educazione all'imprenditorialità in tenera età. Alcuni sforzi si sono compiuti anche in Italia (ad esempio, Floris e Pillitu 2019), ma per lo più gli interventi sono focalizzati sullo sviluppo delle capacità creative e sulla consapevolezza delle future opportunità lavorative. In una visione più ampia, Hertwig e Engel (2016) sostengono che la capacità di selezionare alcune informazioni rilevanti e di ignorarne deliberatamente altre dovrebbe diventare una competenza culturale fondamentale da insegnare a scuola accanto alla lettura e alla scrittura.

## 6. Conclusioni

La letteratura più recente non condivide una definizione univoca di mentalità imprenditoriale. Essa, in termini generali può essere vista come un insieme di capacità e abilità cognitive che consentono ad un individuo di creare valore riconoscendo e agendo sulle opportunità, prendendo decisioni a partire da informazioni limitate, adattandosi a condizioni spesso incerte e complesse (Daspit *et al.* 2021; Naumann 2017). Essa, in fin dei conti, ricalca la celebre metafora di Simon (1955) sulla razionalità umana, vista come un paio di forbici le cui lame rappresentano, da una parte, le caratteristiche computazionali limitate della mente umana e, dall'altra, la struttura dell'ambiente decisionale. Tuttavia, esistono anche diverse visioni della razionalità limitata degli esseri umani (Viale 2020), che si rifanno a distanti criteri di valutazione: da una parte la teoria normativa, dall'altra la capacità di adattamento all'ambiente. Quando la ricerca sulla mentalità dell'imprenditore si è interessata alle caratteristiche cognitive, inevitabilmente essa ha subito l'influenza del piano teorico di riferimento sottostante. Il risultato è stato quello di accumulare una serie di conoscenze sulle strategie cognitive messe in atto dagli imprenditori non uniforme. Un punto di congiunzione però può essere trovato facendo appello proprio alla concezione originaria di Simon, per il quale le lame della forbice devono essere coordinate per funzionare bene. Si arriva così a riposizionare il focus su un concetto di fondamentale importanza nel campo imprenditoriale ma che a lungo è stato messo in secondo piano, ovvero l'incertezza (Knight 1921). Prendere decisioni in presenza di incertezza è l'essenza dell'imprenditorialità, soprattutto nelle sue fasi iniziali. L'effetto delle strategie cognitive varia, a prescindere dal quadro teorico sottostante, in base alla condizione di rischio o di incertezza in cui si trova l'imprenditore, o per dirla in altri termini, in base alla possibilità o meno di fare una previsione sul futuro. Ecco allora che le euristiche e i bias potrebbero rappresentare proprio ciò che Keynes (1936) intendeva con 'spiriti animali': un impulso spontaneo all'azione, qualcosa che ci fa credere di poter

raggiungere il successo anche se non abbiamo abbastanza informazioni per sapere se l'idea sarà effettivamente vincente.

Questo lavoro ha importanti conseguenze in termini di *policy implications*: si conferma che gli approfondimenti comportamentali e una solida valutazione possono migliorare le politiche per il lavoro, aiutando a costruire politiche *evidence-based*. È importante che le politiche progettate tengano conto del processo decisionale di tutti i principali attori: dagli imprenditori ai lavoratori, passando per il canale di intermediazione e per i servizi per l'impiego, tradizionalmente poco rilevanti nel nostro Paese. Una migliore comprensione del comportamento di questi tre attori, e delle loro interazioni, potrà aiutare i governi a progettare politiche più efficienti che possono integrare, o talvolta sostituire, le riforme del lavoro più radicali (Briscese e Tan 2018). Nello specifico tre paiono le aree su cui lavorare per migliorare le politiche per il lavoro e creare mercati del lavoro più efficienti anche in Italia. i) L'uso dei metodi sperimentali nella definizione delle politiche dovrebbe aumentare. ii) I dati dovrebbero essere utilizzati al meglio indirizzare la politica, creare politiche *evidence-based* e responsabilizzare gli attori del mercato del lavoro. iii) I policy makers dovrebbero agire in modo proattivo per migliorare le competenze e la resilienza dei lavoratori e degli individui in cerca di lavoro (Briscese e Tan 2018).

Il fatto che il mindset imprenditoriale sia composto da una serie di strategie decisionali che si evolvono nel tempo e che sono influenzate dall'ambiente pone il policy maker nella posizione di poter intervenire per stimolare l'avvio e il successo di nuove imprese. Strumenti differenti corrispondono a fasi imprenditoriali differenti: quando si è di fronte al rischio le politiche pubbliche potrebbero mettere in atto tecniche di *debiasing*, quando invece si è di fronte all'incertezza la leva da utilizzare è il potenziamento della decisione euristica. In fin dei conti lo stesso Keynes riteneva possibile che il governo attraverso varie leve pubbliche potesse stimolare gli spiriti animali per catalizzare la creazione di nuove imprese e dei processi innovativi.

## Bibliografia

- Agbim K.C., Owutuamor Z.B., Oriarewo G.O. (2013), Entrepreneurship development and tacit knowledge: Exploring the link between entrepreneurial learning and individual know-how, *Journal of Business Studies Quarterly*, 5, n.2, pp.112-129
- Akehurst G., Simarro E., Mas-Tur A. (2012), Women entrepreneurship in small service firms: motivations, barriers and performance, *The Service Industries Journal*, 32, n.15, pp.2489-2505
- Albar F.M., Jetter A.J. (2013), Fast and frugal heuristics for new product screening—is managerial judgment 'good enough?', *International Journal of Management and Decision Making*, 12, n.2, pp.165-189
- Ancori B., Bureth A., Cohendet P. (2000), The economics of knowledge: the debate about codification and tacit knowledge, *Industrial and corporate change*, 9, n.2, pp.255-287
- Andersen S., Di Girolamo A., Harrison G.W., Lau M.I. (2014), Risk and time preferences of entrepreneurs: evidence from a Danish field experiment, *Theory and decision*, 77, n.3, pp.341-357
- Antoncic B., Bratkovic Kregar T., Singh G., DeNoble A.F. (2015), The big five personality–entrepreneurship relationship: Evidence from Slovenia, *Journal of Small Business Management*, 53, n.3, pp.819-841
- Arabsheibani G., De Meza D., Maloney J., Pearson B. (2000), And a vision appeared unto them of a great profit: evidence of self-deception among the self-employed, *Economics letters*, 67, n.1, pp.35-41
- Artinger F., Petersen M., Gigerenzer G., Weibler J. (2015), Heuristics as adaptive decision strategies in management, *Journal of Organizational Behavior*, 36, n.S1, pp.S33-S52
- Åstebro T., Elhedhli S. (2006), The effectiveness of simple decision heuristics: Forecasting commercial success for early-stage ventures, *Management Science*, 52, n.3, pp.395-409
- Åstebro T., Jeffrey S.A., Adomdza G.K. (2007), Inventor perseverance after being told to quit: The role of cognitive biases, *Journal of behavioral decision making*, 20, n.3, pp.253-272
- Åstebro T., Thompson P. (2011), Entrepreneurs, jacks of all trades or hobos?, *Research Policy*, 40, n.5, pp.637-649
- Aziz N., Friedman B.A., Bopieva A., Keles I. (2013), Entrepreneurial Motives and Perceived Problems: An Empirical Study of Entrepreneurs in Kyrgyzstan, *International Journal of Business Research*, 18, n.2, pp.163-176
- Balconi M., Pozzali A., Viale R. (2007), The “codification debate” revisited: A conceptual framework to analyze the role of tacit knowledge in economics, *Industrial and Corporate Change*, 16, n.5, pp.823-849
- Barnes Jr J.H. (1984), Cognitive biases and their impact on strategic planning, *Strategic Management Journal*, 5, n.2, pp.129-137
- Baron R.A. (1998), Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people, *Journal of Business Venturing*, 13, n.4, pp.275-294
- Basiglio S., Ricci A., Rossi M.C. (2023), *Bosses' Impatience and Digital Technologies*, Inapp Working Paper n.98, Roma, Inapp <<https://bit.ly/3mlMPOh>>

- Begley T.M., Boyd D.P. (1987), Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses, *Journal of Business Venturing*, 2, n.1, pp.79-93
- Bendor J.B., Kumar S., Siegel D.A. (2009), Satisficing: A 'Pretty Good' Heuristic, *The BE Journal of Theoretical Economics*, 9, n.1, pp.1-38
- Benz M. (2009), Entrepreneurship as a non-profit-seeking activity, *International Entrepreneurship Management Journal*, 5, pp.23-44
- Berg N. (2014), Success from satisficing and imitation: Entrepreneurs' location choice and implications of heuristics for local economic development, *Journal of Business Research*, 67, n.8, pp.1700-1709
- Bernoster I., Rietveld C.A., Thurik A.R., Torrès O. (2018), Overconfidence, optimism and entrepreneurship, *Sustainability*, 10, n.7, article 2233
- Bloom N., Sadun R., Van Reenen J. (2012), The organization of firms across countries, *Quarterly Journal of Economics*, 127, n.4, pp.1663-1705
- Bloom N., Van Reenen J. (2011), Human Management Practices and Productivity, in Card D., Ashenfelter O. (eds.), *Handbook of Labour Economics Vol. 4B*, New York, Elsevier, pp.1697-1767
- Bloom N., Van Reenen J. (2007), Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries, *Quarterly Journal of Economics*, 122, n.4, pp.1341-1408
- Boermans M.A., Willebrands D. (2017), Entrepreneurship, risk perception and firm performance, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 31, n.4, pp.557-569
- Boyd R., Richerson P.J. (2005), *The origin and evolution of cultures*, New York, Oxford University Press
- Briscese G., Tan C. (2018), *Applying behavioural insights to labour markets. How behavioural insights can improve employment policies and programmes*, London, The Behavioural Insights Team
- Brockhaus R.H. (1980), Risk taking propensity of entrepreneurs, *Academy of Management Journal*, 23, n.3, pp.509-520
- Brockhaus R.H., Horwitz P.S. (1986), The psychology of the entrepreneur, in Sexton D.L., Smilor R. (eds.), *The art and science of entrepreneurship*, Cambridge MA, Ballinger, pp.25-48
- Brown J.D., Marshall M.A. (2001), Great expectations: Optimism and pessimism in achievement settings, in Chang E.C. (ed.), *Optimism & pessimism: Implications for theory, research, and practice*, Washington DC, American Psychological Association, pp.239-255
- Buehler R., Griffin D., Ross M. (1994) Exploring the "planning fallacy": Why people underestimate their task completion times, *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, n.3, pp.366-381
- Busenitz L.W. (1999), Entrepreneurial risk and strategic decision making: It's a matter of perspective, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35, n.3, pp.325-340
- Busenitz L.W., Barney J.B. (1997), Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making, *Journal of Business Venturing*, 12, n.1, pp.9-30
- Cacciotti G., Hayton J.C. (2015), Fear and entrepreneurship: A review and research agenda, *International Journal of Management Reviews*, 17, n.2, pp.165-190
- Camerer C., Lovallo D. (1999), Overconfidence and excess entry: An experimental approach, *American Economic Review*, 89, n.1, pp.306-318

- Carr J.C., Blettner D.P. (2010), Cognitive control bias and decision-making in context: Implications for entrepreneurial founders of small firms, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 30, n.6, article 2
- Chrisman J.J., Bauerschmidt A., Hofer C.W. (1998), The determinants of new venture performance: An extended model, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, n.1, pp.5-29
- Cooper A.C., Woo C.Y., Dunkelberg W.C. (1988), Entrepreneurs' perceived chances for success, *Journal of Business Venturing*, 3, n.2, pp.97-108
- Cooper D.J., Saral K.J. (2020), The Behavioral Approach to Entrepreneurship, in Zimmermann K.F. (ed.), *Handbook of Labor, Human Resources and Population Economics*, Cham, Springer, pp.1-25
- Corman J., Perles B., Yancini P. (1988), Motivational factors influencing high-technology entrepreneurship, *Journal of Small Business Management*, 26, n.1, pp.36-42
- Cowan R., David P.A., Foray D. (2000), The explicit economics of knowledge codification and tacitness, *Industrial and corporate change*, 9, n.2, pp.211-253
- Cristofaro M., Giannetti F. (2021), Heuristics in entrepreneurial decisions: A review, an ecological rationality model, and a research agenda, *Scandinavian Journal of Management*, 37, n.3, article 101170
- Czerlinski J., Gigerenzer G., Goldstein D.G. (1999), How good are simple heuristics, in Gigerenzer G., Todd P.M., The ABC Research Group (eds.), *Simple heuristics that make us smart*, New York, Oxford University Press, pp.97-118
- Daft R.L., Lengel R.H. (1986), Organizational information requirements, media richness and structural design, *Management Science*, 32, n.5, pp.555-571
- Dahl M.S., Sorenson O. (2012), Home sweet home: Entrepreneurs' location choices and the performance of their ventures, *Management Science*, 58, n.6, pp.1059-1071
- Dalborg C., von Friedrichs Y., Wincent J. (2015), Risk perception matters: Why women's passion may not lead to a business start-up, *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 7, n.1, pp.87-104
- Daspit J.J., Fox C.J., Findley S.K. (2021), Entrepreneurial mindset: An integrated definition, a review of current insights, and directions for future research, *Journal of Small Business Management*, 61, n.1, pp.12-44
- Dawes R.M. (1979), The robust beauty of improper linear models in decision making, *American Psychologist*, 34, n.7, pp.571-582
- Dawson C., de Meza D., Henley A., Arabsheibani G.R. (2014), Entrepreneurship: Cause and consequence of financial optimism, *Journal of Economics & Management Strategy*, 23, n.4, 717-742
- De Carolis D.M., Litzky B.E., Eddleston K.A. (2009), Why networks enhance the progress of new venture creation: The influence of social capital and cognition, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, n.2, pp.527-545
- Dell'Acqua A. (2021), *Le startup italiane alla prova: dalla crisi pandemica Covid-19 alle opportunità del Next Generation EU. Rapporto ICE 2020-2021*, Roma, ICE <<https://bit.ly/415dflw>>
- Dew N., Sarasathy S., Read S., Wiltbank R. (2009), Affordable loss: Behavioral economic aspects of the plunge decision, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3, n.2, pp.105-126



- Dosi G., Lovallo D. (1995), Rational Entrepreneurs or Optimistic Martyrs? Some considerations on technological regimes, corporate entries, and the evolutionary role of decision biases, in R. Garud R., Nayyar P.R., Shapira Z.B. (eds.), *Technological innovation: Oversights and foresights*, Cambridge, Cambridge University Press, pp.41-68
- Dosi G., Orsenigo L., Sylos Labini M. (2002), *Technology and the Economy*, LEM Working Paper n.18, Pisa, Scuola superiore Sant'Anna <<https://bit.ly/3MJohcl>>
- Drnovsek M., Cardon M.S., Patel P.C. (2016), Direct and indirect effects of passion on growing technology ventures, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10, n.2, pp.194-213
- Eckhardt J.T., Shane S.A. (2003), Opportunities and entrepreneurship, *Journal of Management*, 29, n.3, pp.333-349
- Epper T., Fehr E., Fehr-Duda H., Kreiner C.T., Lassen D.D., Leth-Petersen S., Rasmussen G.N. (2020), Time Discounting and Wealth Inequality, *American Economic Review*, 110, n.4, pp.1177-1205
- Esposito P., Ferrante F. (2021), Control freaks or good fathers? Revealing entrepreneurial motivation through managerial strategies, November <<https://bit.ly/3KyNqUA>>
- European Commission, EACEA, Eurydice (2016), *Entrepreneurship education at school in Europe. Eurydice report*, Luxembourg, Publications Office of the European Union
- Falk A., Becker A., Dohmen T., Enke B., Huffman D., Sunde U. (2018), Global evidence on economic preferences, *Quarterly Journal of Economics*, 133, n.4, pp.1645-1692
- Fayolle A., Gailly B., Kickul J., Lassas-Clerc N., Whitcanack L. (2005), *Capturing variations in attitudes and intentions: A longitudinal study to assess the pedagogical effectiveness of entrepreneurship teaching programs*, 50th ICSB Conference, Washington, 15-18 June
- Filion L.J. (1994), Ten steps to entrepreneurial teaching, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 11, n.3, pp.68-78
- Finucane M.L., Alhakami A., Slovic P., Johnson S.M. (2000), The affect heuristic in judgments of risks and benefits, *Journal of behavioral decision making*, 13, n.1, pp.1-17
- Fischhoff B. (1981), *Debiasing*, Technical Report PTR-1092-81-3, Eugene OR, Decision Research <<https://bit.ly/41eiT5U>>
- Fischhoff B., Slovic P., Lichtenstein S. (1977), Knowing with certainty: The appropriateness of extreme confidence, *Journal of Experimental Psychology: Human perception and performance*, 3, n.4, pp.552-564
- Floris M., Pillitu D. (2019), Improving entrepreneurship education in primary schools: a pioneer project, *International Journal of Educational Management*, 33, n.6, pp.1148-1169
- Fodor O.C., Curșeu P.L., Fleștea A.M. (2016), Affective states and ecological rationality in entrepreneurial decision making, *Journal of Managerial Psychology*, 31, n.7, pp.1182-1197
- Fodor O.C., Pinteș S. (2017), The “emotional side” of entrepreneurship: A meta-analysis of the relation between positive and negative affect and entrepreneurial performance, *Frontiers in Psychology*, 8, article 310
- Foo M.D. (2011), Emotions and entrepreneurial opportunity evaluation, *Entrepreneurship theory and practice*, 35, n.2, pp.375-393
- Forbes D.P. (2005), Are some entrepreneurs more overconfident than others?, *Journal of Business Venturing*, 20, n.5, pp.623-640



- Fraser S., Greene F.J. (2006), The effects of experience on entrepreneurial optimism and uncertainty, *Economica*, 73, n.290, pp.169-192
- Frederick S., Loewenstein G., O'donoghue T. (2002), Time discounting and time preference: A critical review, *Journal of economic literature*, 40, n.2, pp.351-401
- Gartner W.B. (1988), "Who is an entrepreneur?" is the wrong question, *American journal of small business*, 12, n.4, pp.11-32
- Ghezzi A. (2020), How Entrepreneurs make sense of Lean Startup Approaches: Business Models as cognitive lenses to generate fast and frugal Heuristics, *Technological Forecasting and Social Change*, 161, article 120324
- Giacomin O., Janssen F., Pruett M., Shinnar R.S., Llopis F., Toney B. (2011), Entrepreneurial intentions, motivations and barriers: Differences among American, Asian and European students, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7, n.2, pp.219-238
- Gigerenzer G. (2015), *Risk savvy: How to make good decisions*, London, Penguin Books
- Gigerenzer G. (2007), *Gut feelings: The intelligence of the unconscious*, London, Penguin Books
- Gigerenzer G., Brighton H. (2009), Homo heuristicus: Why biased minds make better inferences, *Topics in cognitive science*, 1, n.1, pp.107-143
- Gigerenzer G., Goldstein D.G. (1996), Reasoning the fast and frugal way: models of bounded rationality, *Psychological Review*, 103, n.4, pp.650-669
- Gigerenzer G., Todd P.M. (1999), Fast and frugal heuristics: The adaptive toolbox, in Gigerenzer G., Todd P.M., ABC Research Group (eds.), *Simple heuristics that make us smart*, New York, Oxford University Press, pp.3-34
- Glinka B., Hensel P.G. (2020), Imitation in immigrant entrepreneurship: an analytical framework, *Management Decision*, 59, n.5, pp.1043-1068
- Goldstein D.G., Gigerenzer G. (2002), Models of ecological rationality: the recognition heuristic, *Psychological Review*, 109, n.1, pp.75-90
- Greenberger D.B., Sexton D.L. (1988), An interactive model of new venture creation, *Journal of Small Business Management*, 26, n.3, pp.1-7
- Grichnik D. (2008), Risky choices in new venture decisions-experimental evidence from Germany and the United States, *Journal of International Entrepreneurship*, 6, n.1, pp.22-47
- Grichnik D., Smeja A., Welpel I. (2010), The importance of being emotional: How do emotions affect entrepreneurial opportunity evaluation and exploitation?, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 76, n.1, pp.15-29
- Gudmundsson S.V., Lechner C. (2013), Cognitive biases, organization, and entrepreneurial firm survival, *European Management Journal*, 31, n.3, pp.278-294
- Guercini S. (2012), New approaches to heuristic processes and entrepreneurial cognition of the market, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14, n.2, pp.199-213
- Hamilton B.H. (2000), Does entrepreneurship pay? An empirical analysis of the returns to self-employment, *Journal of Political economy*, 108, n.3, pp.604-631
- Hannan M.T., Freeman J. (1977), The population ecology of organizations, *American Journal of Sociology*, 82, n.5, pp.929-964

- Hårsman B., Mattson L.G. (2021), Analyzing the returns to entrepreneurship by a modified Lazear model, *Small Business Economics*, 57, pp.1875-1892
- Hayton J.C., Cholakova M. (2012), The role of affect in the creation and intentional pursuit of entrepreneurial ideas, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, n.1, pp.41-67
- Hayward M.L., Forster W.R., Sarasvathy S.D., Fredrickson B.L. (2010), Beyond hubris: How highly confident entrepreneurs rebound to venture again, *Journal of Business Venturing*, 25, n.6, 569-578
- Hayward M.L., Shepherd D A., Griffin D. (2006), A hubris theory of entrepreneurship, *Management Science*, 52, n.2, pp.160-172
- Heath C. (1995), Escalation and de-escalation of commitment in response to sunk costs: The role of budgeting in mental accounting, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62, n.1, pp.38-54
- Hertwig R., Engel C. (2016), Homo ignorans: Deliberately choosing not to know, *Perspectives on Psychological Science*, 11, n.3, pp.359-372
- Hisrich R., Langan-Fox J., Grant S. (2007), Entrepreneurship research and practice: A call to action for psychology, *American Psychologist*, 62, n.6, pp.575-589
- Hmieleski K.M., Baron R.A. (2009), Entrepreneurs' optimism and new venture performance: A social cognitive perspective, *Academy of Management Journal*, 52, n.3, pp.473-488
- Hogarth R.M. (1980), *Judgement and choice: The psychology of decision*, New York, John Wiley & Sons
- Hogarth R.M., Karelaia N. (2007), Heuristic and linear models of judgment: Matching rules and environments, *Psychological Review*, 114, n.3, pp.733-758
- Hsu M.L., Price V. (1993), Political expertise and affect: Effects on news processing, *Communication Research*, 20, n.5, pp.671-695
- Ilieva V., Bruderermann T., Drakulevski L. (2018), "Yes, we know!" (Over) confidence in general knowledge among Austrian entrepreneurs, *PLoS ONE*, 13, n.5, e0197085
- Janis I.L., Mann L. (1977), *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment*, New York, Free Press
- Jayawarna D., Rouse J., Kitching J. (2011), Entrepreneur motivations and life course, *International Small Business Journal*, 31, n.1, pp.34-56
- Johnson B., Lorenz E., Lundvall B.Å. (2002), Why all this fuss about codified and tacit knowledge?, *Industrial and corporate change*, 11, n.2, pp.245-262
- Kahneman D., Lovallo D. (2003), Delusions of Success: How Optimism Undermines Executives' Decisions, *Harvard Business Review*, 81, n.7, pp.56-63
- Kahneman D., Lovallo D. (1993), Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk taking, *Management Science*, 39, n.1, pp.17-31
- Kahneman D., Tversky A. (2013), Prospect theory: An analysis of decision under risk, in MacLean L.C., Ziemba W.T. (eds.), *Handbook of the fundamentals of financial decision making. Part I*, Singapore, World Scientific, pp.99-127
- Kannadhasan M., Aramvalarthan S., Pavan Kumar B. (2014), Relationship among cognitive biases, risk perceptions and individual's decision to start a venture, *Decision*, 41, n.1, pp.87-98

- Keh H.T., Der Foo M., Lim B.C. (2002), Opportunity evaluation under risky conditions: The cognitive processes of entrepreneurs, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, n.2, pp.125-148
- Keil M., Depledge G., Rai A. (2007), Escalation: The role of problem recognition and cognitive bias, *Decision Sciences*, 38, n.3, pp.391-421
- Kerr S.P., Kerr W.R., Xu T. (2018), Personality traits of entrepreneurs: A review of recent literature, *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 14, n.3, pp.279-356
- Keynes J.M. (1936), *The General Theory of Employment, Interest and Money*, London, Palgrave Macmillan
- Kilby P. (1971), *Hunting the heffalump*, Champaign IL, University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship
- Knight F.H. (1921), *Risk, uncertainty and profit*, Boston and New York, Houghton Mifflin Company  
<<https://bit.ly/3A19cLR>>
- Koellinger P., Minniti M., Schade C. (2007), "I think I can, I think I can": Overconfidence and entrepreneurial behavior, *Journal of economic psychology*, 28, n.4, pp.502-527
- Kraft P.S., Günther C., Kammerlander N.H., Lampe J. (2022), Overconfidence and entrepreneurship: A meta-analysis of different types of overconfidence in the entrepreneurial process, *Journal of Business Venturing*, 37, n.4, article 106207
- Kritikos A. (2022), *Personality and Entrepreneurship*, GLO Discussion Paper n.1137, Essen, Global Labor Organization
- Langer E.J. (1975), The illusion of control, *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, n.2, pp.311-328
- Langer E.J., Roth J. (1975), Heads I win, tails it's chance: The illusion of control as a function of the sequence of outcomes in a purely chance task, *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, n.6, pp.951-955
- Lazear E.P. (2005), Entrepreneurship, *Journal of Labor Economics*, 23, n.4, pp.649-680
- Lazear E.P. (2004), Balanced Skills and Entrepreneurship, *American Economic Review*, 94, n.2, pp.208-211
- Lazear E.P., Oyer P. (2013), 12. Personnel Economics, in Gibbons R., Roberts J. (eds.), *The Handbook of Organizational Economics*, Princeton, Princeton University Press, pp. 479-519
- Lichtenstein B.M.B., Brush C.G. (2001), How do "resource bundles" develop and change in new ventures? A dynamic model and longitudinal exploration, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25, n.3, pp.37-58
- Lichtenstein S., Fischhoff B. (1977), Do those who know more also know more about how much they know?, *Organizational Behavior and Human Performance*, 20, n.2, pp.159-183
- Loewenstein G.F., Weber E.U., Hsee C.K., Welch N. (2001), Risk as feelings, *Psychological Bulletin*, 127, n.2, pp.267-286
- Lopes P.N., Salovey P., Côté S., Beers M., Petty R.E. (2005), Emotion regulation abilities and the quality of social interaction, *Emotion*, 5, n.1, pp.113-118
- Lowe R.A., Ziedonis A.A. (2006), Overoptimism and the performance of entrepreneurial firms, *Management Science*, 52, n.2, pp.173-186

- Luan S., Reb J., Gigerenzer G. (2019), Ecological rationality: Fast-and-frugal heuristics for managerial decision making under uncertainty, *Academy of Management Journal*, 62, n.6, pp.1735-1759
- March J.G. (1994), *Primer on decision making: How decisions happen*, New York, Free Press
- Marks J., Batev T. (2021), Temporal mediation of uncertainty within entrepreneurial opportunity evaluation, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 26, n.01, article 2150007
- Martina R.A. (2020), Toward a theory of affordable loss, *Small Business Economics*, 54, n.3, pp.751-774
- Martyniuk O., Gierusz A. (2016), Location behavior of family firms-evidence of Poland, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 17, n.6, pp.283-295
- McCarthy A.M., Schoorman F.D., Cooper A.C. (1993), Reinvestment decisions by entrepreneurs: Rational decision-making or escalation of commitment?, *Journal of Business Venturing*, 8, n.1, pp.9-24
- McMullen J.S., Shepherd D.A. (2006), Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur, *Academy of Management Review*, 31, n.1, pp.132-152
- Miner J.B., Raju N.S. (2004), Risk propensity differences between managers and entrepreneurs and between low-and high-growth entrepreneurs: A reply in a more conservative vein, *Journal of Applied Psychology*, 89, n.1, pp.3-13
- MISE (2022), *Cruscotto di Indicatori Statistici - Dati nazionali. Startup innovative 4° trimestre 2022*, Roma, Ministero delle Imprese e del made in Italy <<https://bit.ly/3p9buGz>>
- Moore D.A., Healy P.J. (2008), The trouble with overconfidence, *Psychological Review*, 115, n.2, pp.502-517
- Mousavi S., Gigerenzer G. (2017), Heuristics are tools for uncertainty, *Homo Oeconomicus*, 34, n.4, pp.361-379
- Nabi G., Liñán F. (2013), Considering business start-up in recession time: The role of risk perception and economic context in shaping the entrepreneurial intent, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 19, n.6, pp.633-655
- Naumann C. (2017), Entrepreneurial mindset: A synthetic literature review, *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 5, n.3, pp.149-172
- Nisbett R., Ross L. (1980), *Human Inference: Strategies and Shortcomings of Social Judgments*, Englewood Cliffs NJ, Prentice-Hall
- Oosterbeek H., Van Praag M., Ijsselstein A. (2010), The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation, *European Economic Review*, 54, n.3, pp.442-454
- Oskamp S. (1965), Overconfidence in case-study judgments, *Journal of Consulting Psychology*, 29, n.3, pp.261-265
- Palich L.E., Bagby D.R. (1995), Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: Challenging conventional wisdom, *Journal of Business Venturing*, 10, n.6, pp.425-438
- Panozzo D. (2019), *Eliciting time preferences of entrepreneurs as individuals and within the firm environment: survey evidence from an Italian sample*, Master Degree Project, University of Gothenburg, 21 October <<https://bit.ly/41e7ym9>>
- Read S., Dew N., Sarasvathy S.D., Song M., Wiltbank R. (2009), Marketing under uncertainty: The logic of an effectual approach, *Journal of Marketing*, 73, n.3, pp.1-18

- Ries E. (2011), *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*, Sydney, Currency Press
- Renko M., Kroeck K.G., Bullough A. (2012), Expectancy theory and nascent entrepreneurship, *Small Business Economics*, 39, n.3, pp.667-684
- Robinson A.T., Marino L.D. (2015), Overconfidence and risk perceptions: do they really matter for venture creation decisions?, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11, n.1, pp.149-168
- Russo J.E., Schoemaker P.J. (1992), Managing overconfidence, *Sloan Management Review*, 33, n.2, pp.7-17
- Ryle G. (1949/1984), *The Concept of Mind*, Chicago, Chicago University Press
- Sarasvathy S.D. (2001a), Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency, *Academy of Management Review*, 26, n.2, pp.243-263
- Sarasvathy S.D. (2001b), *What makes entrepreneurs entrepreneurial?*, 10 November, Available at SSRN <<https://bit.ly/3o6dgrx>>
- Sarasvathy S.D. (2008), *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*, Cheltenham UK, Edward Elgar Publishing
- Sarasvathy S.D. (1998), *How do firms come to be? Towards a theory of the prefirm*, Pittsburgh PA, Carnegie Mellon University
- Scheier M.F., Carver C.S., Bridges M.W. (1994), Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): A reevaluation of the Life Orientation Test, *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, n.6, pp.1063-1078
- Schumpeter J.A. (1934), *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*, Cambridge MA, Harvard University Press
- Schwenk C.R. (1986), Information, cognitive biases, and commitment to a course of action, *Academy of Management Review*, 11, n.2, 298-310
- Schwenk C.R. (1984), Cognitive simplification processes in strategic decision-making, *Strategic Management Journal*, 5, n.2, pp.111-128
- Seligman M.E.P. (2006), *Learned optimism: How to change your mind and your life*, New York, Knopf Doubleday Publishing Group
- Shane S.A. (2003), *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*, Cheltenham UK, Edward Elgar Publishing
- Sharot T. (2011), The optimism bias, *Current Biology*, 21, n.23, pp.R941-R945
- Shaver K.G., Scott L.R. (1992), Person, process, choice: The psychology of new venture creation, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, n.2, pp.23-46
- Simon H.A. (1990), Bounded rationality, in Eatwell J., Milgate M., Newman P. (eds.), *Utility and Probability*, London, Palgrave Macmillan, pp.15-18
- Simon H.A. (1957), *Models of man: Social and rational*, New York, Wiley
- Simon H.A. (1956), Rational choice and the structure of the environment, *Psychological Review*, 63, n.2, pp.129-138

- Simon H.A. (1955), A behavioral model of rational choice, *Quarterly Journal of Economics*, 69, n.1, pp.99-118
- Simon M., Houghton S.M. (2002), The relationship among biases, misperceptions, and the introduction of pioneering products: Examining differences in venture decision contexts, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, n.2, pp.105-124
- Simon M., Houghton S.M., Aquino K. (2000), Cognitive biases, risk perception, and venture formation: How individuals decide to start companies, *Journal of Business Venturing*, 15, n.2, pp.113-134
- Simon M., Shrader R.C. (2012), Entrepreneurial actions and optimistic overconfidence: The role of motivated reasoning in new product introductions *Journal of Business Venturing*, 27, n.3, pp.291-309
- Slovic P., Finucane M.L., Peters E., MacGregor D.G. (2007), The affect heuristic, *European Journal of Operational Research*, 177, n.3, pp.1333-1352
- Slovic P., Flynn J.H., Layman M. (1991), Perceived risk, trust, and the politics of nuclear waste, *Science*, 254, n.5038, pp.1603-1607
- Slovic P., Peters E., Finucane M.L., MacGregor D.G. (2005) Affect, risk, and decision making, *Health Psychology*, 24, n.4S, pp.S35-S40
- Spulber D.F. (2012), Tacit knowledge with innovative entrepreneurship, *International Journal of Industrial Organization*, 30, n.6, pp.641-653
- Stevenson H.H., Gumpert D.E. (1985), The heart of entrepreneurship, *Harvard Business Review*, 63, n.2, pp.85-94
- Stevenson H.H., Jarillo J.C. (2007), A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management, in Cuervo Á., Ribeiro D., Roig S. (eds), *Entrepreneurship*, Berlin Heidelberg, Springer, pp. 155-170
- Stewart Jr W.H., Roth P.L. (2001), Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: A meta-analytic review, *Journal of Applied Psychology*, 86, n.1, pp.145-153
- Taylor S.E. (1989), *Positive illusions: Creative self-deception and the healthy mind*, New York, Basic Books
- Testa S., Frasccheri S. (2015), Learning by failing: What we can learn from un-successful entrepreneurship education, *The International Journal of Management Education*, 13, n.1, pp.11-22
- Thaler R.H. (1980), Toward a positive theory of consumer choice, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1, n.1, pp.39-60
- Thaler R.H., Sunstein C.R. (2008), *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*, New Haven CT, Yale University Press
- Thomas O. (2018), Two decades of cognitive bias research in entrepreneurship: What do we know and where do we go from here?, *Management Review Quarterly*, 68, n.2, pp.107-143
- Tkachev A., Kolvereid L. (1999), Self-employment intentions among Russian students, *Entrepreneurship & Regional Development*, 11, n.3, pp.269-280
- Todd P.M., Brighton H. (2016), Building the theory of ecological rationality, *Minds and Machines*, 26, pp.9-30
- Todd P.M., Fiddick L., Krauss S. (2000), Ecological rationality and its contents, *Thinking & Reasoning*, 6, n.4, pp.375-384



- Trevelyan R. (2008), Optimism, overconfidence and entrepreneurial activity, *Management Decision*, 46, n.7, pp.986-1001
- Tumasjan A., Welpel I., Spörrle M. (2013), Easy Now, Desirable Later: The Moderating Role of Temporal Distance in Opportunity Evaluation and Exploitation, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37, n.4, pp.859-888
- Tversky A., Kahneman D. (1974), Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty, *Science*, 185, n.4157, pp.1124-1131
- Tversky A., Kahneman D. (1971), Belief in the law of small numbers, *Psychological Bulletin*, 76, n.2, pp.105-110
- Ucbasaran D., Shepherd D.A., Lockett A., Lyon S.J. (2013), Life after business failure: The process and consequences of business failure for entrepreneurs, *Journal of Management*, 39, n.1, pp.163-202
- Van der Sluis J., Van Praag M., Vijverberg W. (2008), Education and entrepreneurship selection and performance: A review of the empirical literature, *Journal of Economic Surveys*, 22, n.5, pp.795-841
- Van Gelderen M.W. (2016), Entrepreneurial autonomy and its dynamics, *Applied Psychology*, 65, n.3, pp.541-567
- Van Gelderen M.W., Shirokova G., Shchegolev V., Beliaeva T. (2020), Striving for Entrepreneurial Autonomy: A Comparison of Russia and the Netherlands, *Management and Organization Review*, 16, n.1, pp.107-138
- Viale R. (2021), Nudge e gli animal spirits per l'innovazione, in Viale R. Macchi L. (eds.), *Analisi comportamentale delle politiche pubbliche*, Bologna, Il Mulino, pp.177-196
- Viale R. (2020), Why bounded rationality?, in Viale R. (ed.), *Routledge Handbook of Bounded Rationality*, London, Routledge, pp.1-54
- Viale R. (2018), *Oltre il nudge. Libertà di scelta, felicità e comportamento*, Bologna, Il Mulino
- Visschers V.H., Siegrist M. (2018), Differences in risk perception between hazards and between individuals, in Raue M., Lerner E., Streicher B. (eds.), *Psychological perspectives on risk and risk analysis: theory, models, and applications*, Cham, Springer, pp.63-80
- West G.P., Noel T.W. (2009), The impact of knowledge resources on new venture performance, *Journal of Small Business Management*, 47, n.1, pp.1-22
- 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, n.6, pp.693-708
- Zacharakis A.L., Shepherd D.A. (2001), The nature of information and overconfidence on venture capitalists' decision making, *Journal of Business Venturing*, 16, n.4, pp.311-332
- Zaiane S., Moussa F.B. (2018), Cognitive Biases, Risk Perception, and Individual's Decision to Start a New Venture, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 9, n.3, pp.14-29
- Zhang H., van der Bij H., Song M. (2020), Can cognitive biases be good for entrepreneurs?, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26, n.4, pp.793-813



- Zhao H., Seibert S.E. (2006), The big five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review, *Journal of Applied Psychology*, 91, n.2, pp.259-271
- Zhao W., Yang T., Hughes K.D., Li Y. (2021), Entrepreneurial alertness and business model innovation: the role of entrepreneurial learning and risk perception, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17, n.2, pp.839-864

