

Economia Aziendale Online

**Business and Management Sciences
International Quarterly Review**

Il vantaggio competitivo sostenibile nelle aziende: modelli innovativi nei processi decisionali

Taras Tarasenko, Paola Orlandini
Daniela Preite, Andrea Fontanella

Pavia, June 33, 2026
Volume 17 – N. 2/2026

DOI: 10.13132/2038-5498/17.2.495-516

www.ea2000.it
www.economiaaziendale.it


PaviaUniversityPress

Il vantaggio competitivo sostenibile nelle aziende: modelli innovativi nei processi decisionali

Taras Tarasenko

PhD Student

Università degli Studi di Milano.
Milano, Italy

Paola Orlandini

Professore Senior

di Economia Aziendale
Università degli Studi di Milano
Bicocca. Milano, Italy

Daniela Preite

Professore Ordinario

di Economia Aziendale
Università degli Studi di Milano.
Milano, Italy

Andrea Fontanella

Research Fellow

Università degli Studi di Milano.
Milano, Italy

Corresponding Author:

Taras Tarasenko

taras.tarasenko@unimi.it

Cite as:

Tarasenko, T., Orlandini, P.,
Preite, D., & Fontanella, A.
(2026). Il vantaggio competitivo
sostenibile nelle aziende:
modelli innovativi nei processi
decisionali. *Economia Aziendale
Online*, 17(2), 495-516.

Section:

Refereed Paper

Received: April 2026

Published: 30/06/2026

SOMMARIO – ABSTRACT

Questo conceptual paper approfondisce il potenziale degli insight dell'economia comportamentale quale fondamento per la generazione di un vantaggio competitivo sostenibile, spostando l'attenzione dall'uso tattico rivolto ai consumatori all'applicazione sistematica nei processi decisionali interni d'azienda. Nonostante la crescente diffusione di pratiche quali nudging e architetture della scelta nell'ambito del marketing, l'integrazione dei modelli decisionali comportamentali a livello organizzativo rimane frammentaria, dando luogo a un persistente divario tra applicazioni micro e macro. Il lavoro propone un quadro teorico che coniuga i principali contributi dell'economia comportamentale con le teorie del vantaggio competitivo, formulando il concetto di competenza organizzativa comportamentale. Tale competenza è concepita come una capacità sistemica, incorporata in routine, processi e cultura, orientata al riconoscimento, alla mitigazione e alla progettazione dei bias cognitivi lungo l'intera struttura organizzativa. Essa risponde ai criteri VRIO e può essere interpretata come meta-capacità in grado di rafforzare le micro-fondamenta delle capacità dinamiche, aumentando la qualità e la coerenza dei processi decisionali. Il contributo del paper consiste nell'elaborazione del primo modello concettuale, al meglio della nostra conoscenza, di competenza organizzativa comportamentale e nell'apertura a future linee di ricerca empirica volte a indagare il ruolo dei processi decisionali reali quale determinante critico del vantaggio competitivo duraturo.

This conceptual paper explores the potential of behavioral economics insights as a foundation for generating sustainable competitive advantage, shifting the focus from consumer-facing tactical use to systematic application in internal business decision-making. Despite the increasing prevalence of practices such as nudging and choice architectures in marketing, the integration of behavioral decision-making models at the organizational level remains fragmented, resulting in a persistent gap between micro and macro applications. The paper proposes a theoretical framework that combines the main contributions of behavioral economics with the theories of competitive advantage, formulating the concept of behavioral organizational competence. This competence is conceived as a systemic capability, embedded in routines, processes and culture, oriented towards the recognition, mitigation and design of cognitive biases along the entire organizational structure. It meets the VRIO criteria and can be interpreted as a meta-capability capable of strengthening the micro-foundations of dynamic capabilities, increasing the quality and consistency of decision-making processes. The contribution of the

paper consists in the elaboration of the first conceptual model, to the best of our knowledge, of behavioral organizational competence and in the opening to future lines of empirical research aimed at investigating the role of real decision-making processes as a critical determinant of lasting competitive advantage.

Keywords: Vantaggio competitivo, Economia comportamentale, Competenza organizzativa comportamentale, Processi decisionali, Competitive advantage, Behavioral economics, Behavioral organizational competence, Decision-making processes

1 – Introduzione

Negli ultimi due decenni, l'economia comportamentale ha conosciuto una trasformazione sostanziale, passando da un ambito prevalentemente accademico a un approccio applicato in modo sistematico alla pratica manageriale e alla progettazione delle politiche pubbliche (Johnson *et al.*, 2013; Flyvbjerg, 2021; Hodgkinson *et al.*, 2023). Tale evoluzione non rappresenta soltanto un ampliamento del dominio della disciplina, ma riflette un ripensamento più profondo dei fondamenti alla base delle teorie economiche.

I lavori di Kahneman e Tversky (1979) sulle euristiche e i *bias* cognitivi, insieme alla formulazione della teoria del prospetto e allo sviluppo dei concetti di architettura della scelta e di *nudging* (Thaler & Sunstein, 2021), hanno contribuito a delineare una visione più realistica e psicologicamente fondata del comportamento umano. Inoltre, il conferimento dei premi Nobel per l'economia a Daniel Kahneman nel 2002 e a Richard Thaler nel 2017 non solo ha sancito la piena legittimazione scientifica delle loro ricerche, ma ha contribuito a mettere in discussione l'assunto tradizionale della assoluta razionalità dell'*Homo economicus*. Le deviazioni sistematiche dai modelli normativi di razionalità, un tempo considerate mere anomalie, sono oggi riconosciute come proprietà strutturali dei processi cognitivi umani, con implicazioni di vasta portata per la teoria economica e per la progettazione delle decisioni in contesti reali (Thaler, 2000; Akerlof, 2002; Dopfer, 2004).

Sebbene il mondo del *business* abbia recepito questo mutamento adottando con crescente diffusione strumenti comportamentali nel marketing e nelle relazioni con i clienti (East *et al.*, 2021), l'applicazione delle conoscenze dell'economia comportamentale all'interno delle organizzazioni sembra rimanere in larga misura frammentaria e strumentale (Reisch & Zhao, 2017; Kahneman *et al.*, 2021; Hesselbarth *et al.*, 2023). Nella maggior parte dei casi, infatti, il ricorso all'economia comportamentale da parte delle aziende si traduce in un insieme di tecniche operative finalizzate alla soluzione di problemi circoscritti, quali l'aumento dei tassi di conversione, la riduzione dell'abbandono o l'incremento delle vendite, e rimane prevalentemente confinato nelle funzioni di marketing, senza riuscire a incidere sui livelli in cui si definiscono le scelte strategiche più rilevanti (Hodgkinson *et al.*, 2023). Questa modalità di impiego si rivela particolarmente critica se si considera che numerosi studi evidenziano come, nella realtà, le distorsioni cognitive nei processi decisionali influenzino il giudizio e le scelte degli attori lungo l'intera gerarchia aziendale, e non soltanto nelle interazioni con i consumatori (Bazerman, 1984; Hodgkinson & Healey, 2008; Markle, 2011; Wang & Wong, 2012). Le decisioni, siano esse assunte dai dipendenti, dal consiglio di amministrazione, dai manager o nell'ambito delle relazioni inter-organizzative con gli *stakeholder*, continuano infatti a essere prese in contesti in cui gli stessi *bias* cognitivi operano sostanzialmente senza restrizioni (Hodgkinson *et al.*, 2023).

Vi è, dunque, un divario micro-macro nell'applicazione dell'economia comportamentale. Da un lato, le aziende intervengono in modo puntuale per correggere e orientare il comportamento

dei consumatori, applicando con crescente attenzione i principi del *nudging* e dell'architettura della scelta (Johnson *et al.*, 2012). Dall'altro, trascurano invece i processi decisionali che si svolgono al proprio interno, proprio laddove le conseguenze economiche e organizzative che derivano da tali decisioni risultano più rilevanti (Kahneman *et al.*, 2011).

Il presente lavoro intende colmare tale divario, proponendo una visione concettuale su come gli *insight* dell'economia comportamentale possono essere integrati nei processi decisionali a tutti i livelli aziendali, definendo una nuova competenza organizzativa composta da regole, routine, ruoli e metriche in grado di migliorare in modo strutturale la qualità delle decisioni. Gli autori considerano tale competenza concettuale come l'elemento centrale di un processo di generazione del vantaggio competitivo sostenibile, caratterizzato da maggiore efficacia, efficienza e qualità decisionale. Pertanto, la tesi che guida il presente lavoro è la seguente: l'applicazione sistematica degli *insight* dell'economia comportamentale allo sviluppo e alla gestione dei processi decisionali a tutti i livelli di un'azienda può fornire a quest'ultima un vantaggio competitivo sostenibile.

Il contributo originale del presente lavoro si articola su tre livelli distinti e complementari. In primo luogo, a livello teorico, il paper propone il concetto di Competenza Organizzativa Comportamentale (COC), intesa come una capacità sistemica composta da regole, routine, ruoli e metriche che integra gli *insight* dell'economia comportamentale nei processi decisionali a tutti i livelli organizzativi, superando il limite dei modelli individualistici esistenti. In secondo luogo, a livello strategico, il paper analizza come tale competenza possa configurarsi come fonte di vantaggio competitivo sostenibile. In terzo luogo, intende ispirare future ricerche, anche applicate, sull'adozione sistematica dell'economia comportamentale a supporto dei manager nelle attività di formulazione, valutazione ed esecuzione delle decisioni orientate al perseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile - un terreno ancora largamente inesplorato nella letteratura di *management* strategico (Hodgkinson *et al.*, 2023).

2 – Metodologia

Il presente studio adotta un approccio metodologico di tipo qualitativo (Cardano, 2011). La scelta metodologica è dettata dalla natura prettamente teorica dell'obiettivo primario della ricerca: avanzare un nuovo contributo teorico che integri i principi dell'economia comportamentale con le teorie del vantaggio competitivo. In assenza di dati quantitativi funzionali allo scopo e considerata la finalità descrittivo-esplicativa del fenomeno, il disegno di ricerca è naturalmente riconducibile al *conceptual paper* (Flick, 2018; Jaakkola, 2020; Rocco *et al.*, 2022; Fontanella & Orlandini, 2025) e, nello specifico, a un *theory synthesis paper* (Shapira, 2011), il cui scopo è l'integrazione concettuale attraverso molteplici prospettive teoriche (Jaakkola, 2020). Quest'ultimo, pertanto, si configura come una forma di indagine non empirica che offre nuove prospettive collegando fenomeni precedentemente considerati distinti (MacInnis, 2011). A differenza della ricerca empirica, che fonda le sue conclusioni sull'analisi di dati primari (Nakano & Muniz, 2018), la validità di un *theory synthesis paper* non deriva da verifiche sperimentali dirette, bensì dal rigore logico e dalla coerenza con cui integra e sviluppa studi preesistenti (Hirschheim, 2008). In sintesi, questo strumento metodologico permette di connettere concetti già noti a potenziali evidenze, elaborando e strutturando idee all'interno di un contesto definito, anche in assenza di dati quantitativi o qualitativi che ne comprovino immediatamente la fondatezza (Meredith, 1993; Gilson & Goldberg, 2015; Reese, 2023; Das *et al.*, 2025).

Dal momento che la finalità ultima di questo lavoro risiede nell'avanzamento della conoscenza attraverso l'elaborazione delle idee innovative in grado di porre le basi per successive verifiche empiriche (Gilson & Goldberg, 2015), per lo sviluppo dello stesso non è stato condotto alcun esperimento empirico né sono state svolte indagini quantitative. Tale scelta è motivata dalla considerazione che una raccolta di dati quantitativi rischierebbe di risultare infruttifera, data l'assenza di un quadro teorico unificato che consenta di affrontare in modo coerente l'oggetto della ricerca e di strutturare adeguatamente la raccolta stessa (Fontanella & Orlandini, 2025).

Seguendo la struttura metodologica tipica di un *conceptual paper*, l'articolo presenta una revisione critica e non sistematica della letteratura (Sezioni 3 e 4), volta a identificare i concetti e le teorie più rilevanti sul tema (Jaakkola, 2020; Rocco *et al.*, 2022). Sulla base di tali premesse teoriche, il lavoro sviluppa successivamente argomentazioni logiche che rendono esplicite le connessioni tra l'economia comportamentale e i processi decisionali aziendali, nonché con le principali teorie del vantaggio competitivo (Sezione 5). L'obiettivo è mostrare come l'integrazione tra questi ambiti possa costituire una leva efficace per la costruzione di un vantaggio competitivo duraturo e sostenibile nel tempo (Camerer & Malmendier, 2007). Le conclusioni e le implicazioni teoriche e pratiche sono presentate nella Sezione 6.

3 – Teorie del vantaggio competitivo

Le teorie del vantaggio competitivo costituiscono i pilastri del *management* strategico delle aziende e forniscono il quadro concettuale entro cui definire la strategia (Porter, 1980; Barney, 1991; Teece *et al.*, 1997). Alla base di ogni successo imprenditoriale vi è, infatti, una strategia orientata all'ottenimento e al mantenimento del vantaggio competitivo, inteso come la capacità di conseguire performance superiori ai concorrenti in modo stabile e duraturo (Porter, 1980; Russo *et al.*, 2017). Da essa, invece, discendono la traiettoria di sviluppo, il modello di *business* e le scelte legate all'allocazione delle risorse (Selleri, 2024; Invernizzi, 2014; Orlandini & Amelio, 2022). Nel tempo, sono emerse diverse prospettive teoriche volte a spiegare l'origine e la sostenibilità del vantaggio competitivo.

Porter, con il suo lavoro fondamentale *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, evidenzia che il vantaggio competitivo non è un attributo generico dell'azienda, ma un risultato di scelte strategiche coerenti che determinano la posizione della stessa all'interno del settore (Porter, 1980). Seguendo il modello delle cinque forze di Porter un'azienda può analizzare l'ambiente competitivo e selezionare la strategia di posizionamento ottimale, in grado di mantenere una posizione stabile all'interno delle forze competitive definite dal modello stesso.

Con l'evoluzione del *management* strategico si è progressivamente riconosciuto che le performance superiori e la loro sostenibilità non dipendono soltanto dalle condizioni strutturali del settore nel quale l'azienda opera, ma anche dalle risorse, competenze e capacità distintive che essa è in grado di sviluppare e sfruttare (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Secondo la *Resource-Based View (RBV)*, il vantaggio competitivo deriva da risorse e capacità che soddisfano quattro criteri fondamentali (VRIO): (i) preziosità (*valuable*), ossia devono consentire all'impresa di implementare strategie in grado di migliorare l'efficienza e l'efficacia (operativa e strategica), nonché di cogliere opportunità di mercato e neutralizzare minacce competitive; (ii) rarità (*rare*), ossia non devono essere ampiamente disponibili tra i concorrenti; (iii) inimitabilità (*inimitable*), ossia devono essere difficilmente replicabili, altrimenti il vantaggio risulta

necessariamente temporaneo; (iv) organizzazione/sfruttabilità (*organization*), ossia l'impresa deve essere strutturata in modo da poterle effettivamente valorizzare e trasformare in risultati. Questo approccio consente di identificare fonti interne di vantaggio competitivo, il che è particolarmente rilevante per le aziende che non vogliono dipendere da fattori esterni di successo (Huang *et al.*, 2015).

Successive evoluzioni della RBV hanno portato alla formulazione delle capacità dinamiche (*dynamic capabilities*), concetto che amplia la prospettiva tradizionale introducendo la dimensione del cambiamento, dell'apprendimento e dell'adattamento (Teece *et al.*, 1997). In questa prospettiva, le capacità dinamiche rappresentano un'estensione della RBV, poiché spostano l'attenzione dalla sola disponibilità di risorse *VRIO* alla capacità dell'impresa di rinnovare, integrare e riconfigurare tali risorse nel tempo, in risposta ai cambiamenti dell'ambiente competitivo (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt & Martin, 2017). Come evidenzia Teece (1997), le micro-fondamenta delle capacità dinamiche comprendono competenze dell'azienda di riconoscere le nuove opportunità e minacce (*sensing*); cogliere le opportunità sviluppando nuovi prodotti, processi o modelli di *business* (*seizing*); riconfigurare gli asset per sostenere la crescita e adattarsi ai cambiamenti, mantenendo, tuttavia, l'allineamento strategico nel tempo (*reconfiguring*). Il vantaggio competitivo così definito non deriva soltanto dalle risorse che soddisfano le caratteristiche definite dalla RBV, ma dalla capacità dell'azienda di aggiornarle, trasformarle e riallinearle in modo continuo, rispondendo in maniera proattiva e adattiva alla dinamica dell'ambiente competitivo.

In generale è possibile affermare che le teorie del vantaggio competitivo forniscono il quadro logico entro cui le aziende interpretano l'ambiente competitivo, identificano le fonti potenziali di valore e selezionano le modalità attraverso cui differenziarsi dai concorrenti e conseguire una posizione dominante sul mercato. Le diverse prospettive finora esaminate offrono infatti criteri distinti ma complementari per comprendere come e perché le aziende possono ottenere performance superiori, dove la strategia non è altro che il punto di sintesi tra teorie e azioni manageriali (Selleri, 2021).

Tuttavia, un'analisi più attenta delle teorie analizzate rivela come tutte loro, seppur in diversa misura, si fondano sul presupposto della razionalità perfetta dei decisori. Questa ipotesi è radicata nella tradizione dell'economia neoclassica e presuppone che i decisori siano sempre in grado di elaborare le informazioni complete e formulare scelte pienamente ottimali (Simon, 1955).

Secondo la teoria di Porter si presuppone che i manager sono sempre in grado di valutare in modo pienamente oggettivo la struttura del settore, identificare con precisione le cinque forze competitive e selezionare la strategia di posizionamento ottimale. Il processo decisionale, infatti, è presunto come un atto razionale e analitico, dove i decisori dispongono di tutte le informazioni disponibili e possiedono una spiccata capacità analitica e cognitiva per elaborare tutte le informazioni a disposizione in modo imparziale e ottimale. Analogamente, nella teoria RBV si presuppone implicitamente che i manager siano in grado di valutare oggettivamente il portafoglio di risorse e identificare quelle che soddisfano i quattro criteri *VRIO*. Anche in questo caso la scelta delle risorse si intende razionale e imparziale. Mentre nel caso delle capacità dinamiche vi è il presupposto di riconoscimento esatto delle opportunità e minacce, di presa delle decisioni ottimali sullo sfruttamento delle opportunità, nonché sulla riconfigurazione degli *asset* (Helfat *et al.*, 2009).

Tutte queste teorie, pertanto, nonostante la loro indiscutibile rilevanza teorica e pratica, tralasciano inesplorata la dimensione umana dei processi decisionali, presupponendo una

razionalità perfetta e trascurando i fattori che influenzano le scelte reali dei decisori. Ma, se è vero che i meccanismi per l'identificazione e lo sviluppo del vantaggio competitivo si basano sulla identificazione e sull'uso efficace ed efficiente delle risorse e delle competenze uniche d'azienda (Orlandini, 2016), è altrettanto vero che, queste identificazioni, utilizzo e adattamento sono pur sempre effettuati dalle persone, le cui decisioni sono inevitabilmente soggette a limitazioni cognitive, emotive e contestuali (Thaler & Sunstein, 2021).

Per superare questo limite, è necessario spostare l'attenzione sui modelli descrittivi dell'economia comportamentale, che offrono una chiave di lettura più realistica dei processi decisionali dell'*Homo sapiens* (Simon, 1955; Tversky & Kahneman, 1974).

4 – Modelli decisionali dell'economia comportamentale

A partire dagli anni Ottanta, l'economia comportamentale ha sviluppato un corpus articolato di modelli descrittivi volti a spiegare i meccanismi effettivi del processo decisionale degli attori economici (Kahneman, 2003; Camerer *et al.*, 2004). In contrasto con il modello tradizionale della scelta razionale, tali contributi si discostano dall'assunto dell'*Homo economicus*, concepito come un decisore perfettamente razionale, pienamente informato e capace di massimizzare coerentemente la propria utilità. I modelli elaborati nell'ambito dell'economia comportamentale non prescrivono come gli individui dovrebbero decidere, ma descrivono come essi decidono realmente, mettendo in luce regolarità sistematiche e prevedibili che riflettono i limiti cognitivi, le emozioni e le pressioni contestuali tipiche dell'*Homo sapiens* (Simon, 1955; Tversky & Kahneman, 1974).

Tra i principali modelli decisionali basati sugli *insight* della teoria dell'economia comportamentale vi sono: la teoria del prospetto, che costituisce il modello di base per le decisioni in condizioni di incertezza (Kahneman & Tversky, 1979); le euristiche e i bias cognitivi, che spiegano i meccanismi del pensiero rapido (Tversky & Kahneman, 1974; Gigerenzer & Gaissmaier, 2011); e il concetto di architettura della scelta, che fornisce una cornice applicativa per la progettazione dei contesti decisionali (Thaler *et al.*, 2013). L'analisi di questi modelli consente non solo di mettere in luce la ricchezza dell'approccio comportamentale, ma anche di evidenziarne le implicazioni per il *management* strategico, aprendo così la strada a una possibile integrazione tra economia comportamentale e teorie del vantaggio competitivo.

4.1 – Teoria del prospetto: modello descrittivo della scelta in condizioni di incertezza

La teoria del prospetto (*prospect theory*), sviluppata da D. Kahneman e A. Tversky (1979) rappresenta il principale contributo nella comprensione dei meccanismi decisionali degli individui in condizioni di incertezza. Questa teoria nacque come alternativa empiricamente fondata alla teoria dell'utilità attesa sviluppata da Von Neumann e Morgenstern, mettendo in evidenza anomalie sistematiche nelle scelte reali delle persone, difficilmente spiegabili nell'ambito del paradigma della razionalità (Von Neumann & Morgenstern, 2007).

Nella teoria del prospetto, il processo decisionale si articola in due momenti strettamente connessi. Anzitutto, nella fase di inquadramento (*framing*), il decisore costruisce una rappresentazione del problema fissando un punto di riferimento rispetto al quale gli esiti vengono percepiti come guadagni o perdite. Successivamente, nella fase di valutazione, tali scarti rispetto al riferimento sono ponderati mediante una funzione di valore, che presenta diverse proprietà essenziali. In primo luogo, la dipendenza dal riferimento implica che il valore

di un esito non è dato dal suo livello assoluto, ma dalla sua distanza, in positivo o in negativo, rispetto al termine di confronto scelto. Ne consegue che uno stesso esito oggettivo può essere percepito come guadagno o come perdita a seconda del riferimento adottato (Kahneman & Tversky, 1979). In secondo luogo, la funzione incorpora l'avversione alle perdite, per cui le variazioni negative hanno un impatto psicologico più intenso delle corrispondenti variazioni positive, sicché una perdita di data entità pesa, in media, più di un guadagno di pari misura (Kahneman *et al.*, 1991). In terzo luogo, essa manifesta una sensibilità decrescente: all'aumentare della distanza dal punto di riferimento, il valore marginale dei guadagni e delle perdite tende a ridursi (Kahneman & Tversky, 1979). A questo impianto si aggiunge, infine, la ponderazione non lineare delle probabilità, per effetto della quale le persone distorcono sistematicamente i rischi oggettivi, sovrastimando le probabilità molto basse e sottostimano quelle intermedie e alte. Nel complesso, la teoria del prospetto evidenzia che la valutazione degli esiti è strutturalmente relativa e dipende dal punto di riferimento adottato e da regolarità sistematiche, come l'avversione alle perdite e la ponderazione non lineare delle probabilità, che distorcono in modo prevedibile il giudizio.

4.2 – *Euristiche e bias cognitivi*

Se la teoria del prospetto riguarda la struttura delle preferenze, i modelli di euristiche e *bias* cognitivi chiariscono come si forma il giudizio sotto vincolo cognitivo. In condizioni di complessità, incertezza o urgenza, i decisori ricorrono a regole di semplificazione (euristiche) che, pur risultando spesso funzionali, generano errori sistematici (*bias*) in contesti specifici (Kahneman & Tversky, 1979; Dale, 2015). Così, l'euristica della disponibilità (*availability heuristic*) consiste nella valutazione della probabilità di un evento in base alla facilità con cui esempi di quell'evento vengono richiamati alla mente del decisore. In ambito manageriale questa euristica può portare a sovrastimare i rischi di eventi recenti o particolarmente salienti, come crisi finanziarie o fallimenti di mercato recenti, e a sottovalutare i rischi meno visibili ma statisticamente più rilevanti. Inoltre, questa tipologia di euristiche spesso porta a pianificazioni strategiche fondate sui successi più recenti rispetto a dati storici più rappresentativi (Bazerman e Moore, 2012; Kahneman *et al.*, 2011).

L'euristica della rappresentatività (*representativeness heuristic*), invece, si manifesta nella valutazione della probabilità che un oggetto appartenga a una categoria sulla base della sua somiglianza con il prototipo della categoria stessa. Questo processo, pur consentendo valutazioni rapide, tende a indurre i decisori a trascurare informazioni statistiche fondamentali, come la frequenza, la distribuzione reale degli eventi o la varianza dei fenomeni osservati, e conduce a errori previsionali, eccessiva fiducia nelle stime e a fenomeni di stereotipizzazione della gestione (Markle, 2011).

In ambito aziendale, l'euristica della rappresentatività può condurre a errori previsionali significativi: ad esempio, nelle decisioni di investimento, la tendenza a riconoscere pattern familiari può indurre i manager a interpretare sequenze casuali come segnali significativi, alimentando previsioni eccessivamente ottimistiche o pessimistiche (Bílek *et al.*, 2018). Un'altra euristica di rilievo è l'effetto ancoraggio (*anchoring and adjustment heuristic*) e si osserva quando i decisori formulano stime o valutazioni partendo da un valore iniziale (l'ancora) e rispetto al quale effettuano successivi aggiustamenti che, tuttavia, risultano sistematicamente insufficienti. Questo meccanismo è particolarmente evidente nei processi di *budgeting*, dove le previsioni

tendono a replicare valori passati con modifiche marginali, anche quando il contesto richiederebbe revisioni più profonde (Epley & Gilovich, 2006; Preite, 2015).

4.3 – Architettura della scelta e nudging

Per architettura della scelta (*choice architecture*), concetto sviluppato da Richard H. Thaler e Cass R. Sunstein, si intende la configurazione del contesto entro cui gli individui formulano le proprie decisioni (Thaler *et al.*, 2013). L'assunto di fondo è che le decisioni non siano formulate in modo indipendente dal contesto, poiché il modo in cui le alternative vengono presentate, ordinate, rese più facili o più salienti orienta sistematicamente le scelte. In particolare, l'ordine delle opzioni, la presenza di scelte predefinite (*default option*) e le modalità di visualizzazione delle informazioni contribuiscono a strutturare i percorsi decisionali, e chiunque definisca tali elementi agisce, consapevolmente o meno, come *choice architect* (Selinger & Whyte, 2011; Sunstein, 2014). Poiché tale influenza segue regolarità riconoscibili, il contesto può essere interpretato anche come leva di intervento. In questa prospettiva, la *choice architecture* consente di progettare ambienti decisionali che riducano gli errori ricorrenti e facilitino scelte più consapevoli. All'interno di questa cornice si collocano i nudges (o "spinte gentili"), ossia interventi a basso costo cognitivo e informativo finalizzati a rendere più comprensibili le alternative, a ridurre il carico mentale e a prevenire errori prevedibili senza limitare la libertà di scelta dei decisori (Sunstein, 2014).

A livello operativo, la progettazione di ambienti decisionali coerenti con la prospettiva della *choice architecture* può essere ricondotta a un insieme di principi ricorrenti che hanno l'obiettivo di ridurre gli errori prevedibili, migliorare la qualità del giudizio e rendere, in definitiva, le scelte finali più coerenti con le intenzioni del decisore.

In primo luogo, un contesto ben disegnato deve rendere trasparenti incentivi e benefici attesi (*incentives*), in modo che costi, vantaggi e trade-off delle alternative risultino salienti e confrontabili per il decisore. In secondo luogo, deve supportare la comprensione delle corrispondenze tra opzioni ed esiti (*understand mappings*), cioè chiarire come ciascuna alternativa si traduca in conseguenze concrete e in quali condizioni tali conseguenze si manifestino, riducendo l'ambiguità tra la scelta formale e i risultati effettivi. In terzo luogo, un contesto ben disegnato deve definire opzioni predefinite appropriate e facilmente revocabili (*default options*), perché una quota rilevante di decisori tende a non compiere una scelta attiva e a seguire il percorso di minor resistenza. Tuttavia, è importante precisare che, per Thaler, il ricorso alle *default option* non mira a sostituire la scelta del decisore, bensì a predisporre, in assenza di un intervento esplicito, l'alternativa più plausibilmente favorevole, lasciando sempre semplice e poco onerosa la possibilità di optare per soluzioni diverse. Inoltre, bisogna fornire riscontri tempestivi sugli effetti delle scelte (*give feedback*), perché in assenza di un *feedback* ravvicinato i decisori faticano a valutare la qualità delle proprie decisioni e tendono a reiterare comportamenti subottimali. Tali *feedback* non devono però avere la funzione di modificare le scelte, bensì di rendere osservabili e interpretabili le conseguenze delle decisioni, così da favorire apprendimento, autocorrezione e maggiore coerenza tra obiettivi dichiarati ed esiti effettivi. Infine, quando le alternative sono numerose o le informazioni complesse, diventa essenziale strutturare la scelta per passi, raggruppando e semplificando le informazioni rilevanti (*structure complex choices*), nonché implementare interfacce e procedure in grado di anticipare gli errori prevedibili e ridurre le conseguenze negative (*expect error*), limitando gli effetti di sviste, automatismi e dimenticanze.

Nel quadro della *choice architecture*, questi principi operano come criteri di progettazione del contesto decisionale, poiché consentono di intervenire in modo sistematico su elementi che precedono la scelta e ne condizionano l'esito. La loro adozione resta compatibile con la libertà di scelta, in quanto non implica la rimozione di alternative né l'imposizione di risultati, ma la semplificazione e chiarificazione delle condizioni entro cui le decisioni vengono formulate. In tal senso, essi configurano una cornice normativa e operativa orientata a efficacia e trasparenza, che sfrutta la prevedibilità dei meccanismi cognitivi senza ricorrere a vincoli coercitivi (Sunstein, 2014).

4.4 – Limite dei modelli individualistici

I modelli decisionali descritti sopra costituiscono il fondamento teorico dell'economia comportamentale e forniscono una descrizione sistematica dei processi decisionali reali, mostrando come le deviazioni dalla razionalità perfetta non siano fenomeni casuali, ma regolari, strutturati e prevedibili (Kahneman & Tversky, 1979; Thaler & Sunstein, 2021). La teoria del prospetto, le euristiche e i *bias* cognitivi e il concetto di architettura della scelta hanno trasformato profondamente la comprensione del comportamento decisionale degli individui, aprendo una prospettiva radicalmente diversa da quella dell'agente razionale che aveva dominato il pensiero economico per decenni.

Tuttavia, questi modelli condividono un limite strutturale poiché descrivono con grande precisione il funzionamento cognitivo del singolo individuo, ma trascurano la dimensione collettiva e, soprattutto, organizzativa in cui la maggior parte delle decisioni economicamente rilevanti viene effettivamente presa. L'azienda non è un decisore individuale amplificato, ma è un sistema socioeconomico complesso e multilivello, caratterizzato da interdipendenze strutturali, routine e culture organizzative che modellano il comportamento dei suoi attori in modo non riducibile alla somma delle loro caratteristiche individuali (Bertini, 1990; Nelson & Winter, 1985; Schein, 2010). Per superare questo disallineamento è necessaria un'estensione teorica che integri gli *insight* dell'economia comportamentale entro una prospettiva organizzativa, capace di leggere il processo decisionale come fenomeno distribuito e multilivello.

5 – Dai modelli decisionali individuali alla competenza organizzativa comportamentale

Le due sezioni precedenti hanno richiamato i principali contributi teorici in merito al vantaggio competitivo e all'economia comportamentale, mettendo in evidenza come i due filoni di ricerca, pur potenzialmente complementari, abbiano finora seguito traiettorie di sviluppo in larga misura separate.

Da un lato, le teorie del vantaggio competitivo, nella loro evoluzione da Porter alla *RBV* fino alle capacità dinamiche, descrivono con rigore le condizioni strutturali e le risorse che consentono a un'azienda di ottenere performance superiori, ma lo fanno assumendo che i decisori agiscano in modo razionale e pienamente informato. Dall'altro lato, gli studi di economia comportamentale mostrano, con altrettanto rigore, che tale ipotesi di razionalità è sistematicamente disattesa e che i decisori operano sotto vincoli cognitivi (Kahneman, 2003; Prike et al., 2021), ricorrono a euristiche e sono soggetti a distorsioni che influenzano in modo prevedibile e strutturale la qualità delle loro scelte, anche in contesti organizzativi.

Il presente capitolo, pertanto, vuole colmare questo divario e sviluppa argomentazioni che rendono esplicite le connessioni tra i due ambiti. Il percorso argomentativo si articola principalmente in quattro fasi: si muove dalla *behavioral strategy* come punto di partenza teorico; introduce il concetto di Competenza Organizzativa Comportamentale (COC) e ne descrive la struttura; illustra il meccanismo attraverso cui essa si forma e si incorpora nell'organizzazione; e infine ne valuta il potenziale competitivo alla luce della teoria della *RBV* e delle capacità dinamiche.

5.1 – Dalla *behavioral strategy* all'estensione organizzativa

Il nesso tra le teorie dell'economia comportamentale e il *management* strategico non è privo di precedenti in letteratura. Esso è stato intuito da diversi studiosi e autori nel corso del tempo e prende forma sotto il nome di *behavioral strategy*. Questo filone di studi si configura come l'applicazione sistematica degli *insight* dell'economia comportamentale alla gestione strategica d'azienda, con l'obiettivo di migliorare la comprensione dei processi decisionali che caratterizzano il *management* e di valutarne l'impatto sulle performance aziendali (Powell *et al*, 2011).

L'idea centrale della *behavioral strategy* è che le scelte strategiche di un'azienda non sono altro che il riflesso delle capacità cognitive dei suoi decisori apicali (Hodgkinson *et al*, 2023), dove questi ultimi sono soggetti agli stessi pregiudizi ed errori cognitivi di qualsiasi altra persona: "Se vogliamo capire perché le organizzazioni fanno ciò che fanno, o perché ottengono le performance che ottengono, dobbiamo considerare i bias... dei loro attori più potenti" (Hambrick & Mason, 1984).

Tuttavia, la prospettiva della *behavioral strategy* porta con sé un limite perché si concentra prevalentemente sui vertici aziendali, trascurando la dimensione organizzativa nella sua interezza. L'azienda, per contro, è un sistema socioeconomico complesso e multilivello (Bertini, 1990), il cui funzionamento è plasmato dal comportamento organizzativo inteso come "l'ambiente comportamentale nel quale le persone che compongono l'organizzazione lavorano, interagiscono, prendono decisioni, si rapportano con i clienti e con gli altri interlocutori... e producono i risultati aziendali - competitivi, sociali, economico-finanziari" (Coda, 2014). Le decisioni, pertanto, permeano l'azienda in modo diffuso e continuo e, quando tali decisioni sono caratterizzate da efficienza, coerenza e qualità, esse sono in grado di generare miglioramenti incrementali che, cumulandosi e propagandosi nel tempo, contribuiscono ad accrescere la capacità dell'azienda di conseguire i propri obiettivi (Gazzola, 2012; Coda, 2014; Salvemini, 2014).

Di conseguenza, la performance aziendale può essere letta come l'esito aggregato di una molteplicità di decisioni che si formano e si sedimentano lungo l'intera struttura organizzativa: non solo ai vertici, ma anche nei livelli operativi e intermedi, in cui gli attori interpretano informazioni, selezionano alternative e coordinano azioni. Si evince, pertanto, come per l'azienda la capacità di riconoscere le distorsioni cognitive lungo l'intera struttura organizzativa, e non soltanto a livello di top *management*, progettando i processi decisionali coerenti con gli *insight* comportamentali e coltivando una cultura del pensiero riflessivo, può assumere la natura di un elemento strategico di ordine superiore. Da ciò discende la necessità di un raccordo concettuale tra le teorie del vantaggio competitivo e l'economia comportamentale, in grado di integrare gli *insight* comportamentali entro una prospettiva organizzativa più ampia, che interpreti il processo decisionale come un fenomeno distribuito e multilivello, e non come l'esito esclusivo delle scelte dei soli attori apicali.

Tale raccordo può tradursi in un modello decisionale innovativo che incorpori gli *insight* dell'economia comportamentale nei processi decisionali a tutti i livelli d'azienda, dando luogo a quella che può essere definita Competenza Organizzativa Comportamentale (COC). Quest'ultima, pertanto, deve essere intesa come la capacità sistemica e multilivello dell'azienda, incorporata in regole, routine, ruoli e metriche, orientata al riconoscimento, alla mitigazione e alla progettazione dei *bias* cognitivi lungo l'intera struttura organizzativa, con l'obiettivo di migliorare strutturalmente la qualità e la coerenza dei processi decisionali.

Affinché tale competenza risulti effettivamente efficace, essa deve manifestarsi lungo tre dimensioni tra loro complementari. Lungo la dimensione diagnostica la COC deve configurarsi come la capacità di individuare i *bias* cognitivi che influenzano le decisioni chiave, analizzando sistematicamente le decisioni passate per identificare errori comportamentali e utilizzare strumenti di *debiasing* per mitigarli. Lungo la dimensione progettuale essa deve stimolare la progettazione dei processi, delle routine e dei meccanismi organizzativi che compensino i *bias* tipici, rendendo le decisioni di alta qualità la scelta naturalmente evincibile. Mentre, lungo la dimensione culturale, essa deve stimolare la sedimentazione, nel tempo, di un orientamento organizzativo al pensiero riflessivo e alla responsabilità cognitiva condivisa. È opportuno sottolineare che la dimensione culturale è quella più lenta da costruire, ma anche quella che garantisce alla COC la sua durabilità nel lungo periodo.

Per tutte le dimensioni sopra descritte, inoltre, questa competenza concettuale deve configurarsi a livello organizzativo, ovvero, non deve coincidere con la semplice somma delle competenze individuali dei dipendenti, ma deve essere incorporata nelle routine, nei processi e nella cultura d'azienda, in modo da esistere e funzionare indipendentemente dalle caratteristiche delle singole persone che occupano determinate posizioni.

5.2 – Il meccanismo concettuale di integrazione della COC

Sul piano operativo, la COC può essere progettata e incorporata nei processi decisionali a partire dall'evidenza consolidata, discussa nella Sezione 4, secondo cui le deviazioni dalla razionalità perfetta non siano fenomeni casuali, ma regolari, strutturati e prevedibili (Kahneman & Tversky, 1979; Thaler & Sunstein, 2021). Su questa premessa, il processo di progettazione e incorporazione della COC può essere strutturato in quattro fasi tra loro sequenziali e finalizzate alla sua integrazione sistematica nei processi decisionali aziendali.

La PRIMA FASE riguarda la mappatura dei processi decisionali per livello organizzativo e consiste nell'identificazione sistematica delle decisioni ricorrenti che caratterizzano ciascun livello aziendale. In questa fase, a livello operativo possono essere individuate principalmente le decisioni di processo, di risposta al cliente, di gestione quotidiana delle eccezioni; a livello manageriale intermedio, le decisioni relative all'allocazione delle risorse, alla pianificazione e alla valutazione delle performance; mentre, a livello strategico, le decisioni di posizionamento, di investimento e di risposta competitiva. L'individuazione e mappatura di tali tipologie di decisioni è fondamentale perché ciascun livello presenta una propria struttura decisionale caratterizzata da un insieme di decisioni che si differenziano in modo sistematico per complessità, frequenza e conseguenze attese.

Nella SECONDA FASE si procede alla diagnosi dei *bias* prevalenti in funzione della tipologia di decisione. Così, alla luce delle evidenze consolidate nella letteratura di economia comportamentale, è plausibile aspettarsi che le decisioni operative ad alta frequenza tendono a

essere particolarmente esposte all'euristica della disponibilità e all'effetto di ancoraggio, meccanismi che favoriscono la replicazione di comportamenti passati anche quando il contesto è mutato; le decisioni manageriali di pianificazione e previsione possono essere influenzate da forme di ottimismo sistematico e dalla cosiddetta *inside view*, che inducono a sottostimare rischi, tempi e complessità dei progetti (Lovallo & Kahneman, 2003); mentre, le decisioni strategiche di alto livello potrebbero essere particolarmente vulnerabili a fenomeni quali il pensiero di gruppo (*groupthink*), il *confirmation bias* e l'eccessiva fiducia nelle proiezioni - distorsioni che possono essere amplificate dalle dinamiche collettive e dalla pressione gerarchica tipica dei processi decisionali apicali (Janis, 1973; Lovallo & Sibony, 2010).

Una volta diagnosticati i *bias* prevalenti per ciascuna tipologia decisionale, la fase successiva consiste nella progettazione di interventi organizzativi specifici, calibrati sul livello e sul tipo di decisione. Questa è la TERZA FASE in cui gli *insight* dell'economia comportamentale possono essere tradotti nelle componenti strutturali della competenza: regole, routine, ruoli e metriche.

Le regole devono operare a monte della decisione, strutturando il processo decisionale prima ancora che il decisore si trovi a valutare le alternative. La loro funzione non deve essere quella di sostituire il giudizio umano, ma di ridurre la variabilità cognitiva attraverso protocolli decisionali espliciti che incorporino meccanismi di *debiasing*. A titolo esemplificativo, l'introduzione di una *checklist* strutturata per le decisioni di investimento, a livello strategico, permetterebbe di mitigare le euristiche di disponibilità (quando il decisore, nel compiere la propria scelta, tende ad attribuire maggior peso agli eventi più vivi nella memoria, come eventi recenti, casi eclatanti o pressioni contingenti) o l'effetto ancoraggio (dove l'ancora può essere rappresentata da stime iniziali (ad es. CAPEX, ROI, *payback*) o dal *framing* della proposta). L'introduzione di una *checklist* strutturata agirebbe principalmente come dispositivo di *debiasing* ex ante, perché costringerebbe a dover considerare anche le informazioni meno salienti ma comunque rilevanti (es. rischi strutturali, dati storici, alternative), nonché di rivedere sistematicamente ipotesi, scenari e criteri utilizzati, riducendo la tendenza a restare ancorati alle stime iniziali o *framing* della proposta. Questa soluzione, pertanto, non vincolerebbe la scelta finale, ma assicurerebbe che la stessa tipologia di informazioni venga sistematicamente considerata, indipendentemente da chi conduce il processo e in quale momento. Un altro esempio potrebbe essere l'introduzione di soglie predefinite per l'escalation decisionale che potrebbe contrastare la tendenza a risolvere localmente problemi che richiederebbero una prospettiva più ampia, separando istituzionalmente chi propone una decisione da chi la valuta e riducendo così la pressione alla conformità che distorce i processi collettivi.

Le routine e i ruoli devono invece servire a istituzionalizzare le pratiche che allenano progressivamente la qualità del giudizio organizzativo. Mentre le regole intervengono in modo puntuale su singole decisioni, le routine devono costruire un'abitudine collettiva al pensiero riflessivo, trasformando la messa in discussione delle ipotesi da comportamento eccezionale a pratica attesa; i ruoli, parallelamente, devono agire sulle relazioni di potere e sulle dinamiche di gruppo che spesso costituiscono il terreno più fertile per i *bias* cognitivi collettivi. Pratiche come *pre-mortem analysis* di Klein (2007), in cui il gruppo immagina sistematicamente che una decisione abbia già fallito per identificarne i punti deboli prima dell'implementazione, è un esempio di routine che può essere implementata nei processi decisionali aziendali, in quanto non aggiunge informazioni nuove al processo, ma cambia il quadro cognitivo in cui le informazioni esistenti vengono elaborate, attivando una modalità di pensiero più critica e meno soggetta all'ottimismo sistematico. Sul versante dei ruoli, invece, l'istituzionalizzazione di una

figura il cui mandato esplicito è sfidare le ipotesi dominanti, indipendentemente dalla propria posizione personale rispetto alla decisione, può introdurre nella struttura organizzativa una voce dissenziente che non dipende dalla disponibilità individuale al conflitto.

Le metriche di qualità decisionale, infine, sono funzionali a garantire la natura auto-migliorante della COC, poiché rendono osservabile e monitorabile la qualità del processo decisionale nel tempo. A differenza delle metriche di risultato, che valutano gli esiti delle decisioni, queste metriche devono misurare il modo in cui le decisioni vengono formulate, discusse e aggiornate, contribuendo a un ciclo di monitoraggio e miglioramento continuo. Un indicatore esemplificativo potrebbe essere il tasso di revisione delle decisioni alla luce di nuove informazioni. Un'organizzazione che raramente aggiorna le proprie scelte in corso d'opera potrebbe non essere un'organizzazione che decide bene, ma una in cui l'avversione alla perdita e il *bias* di conferma rendono sistematicamente difficile rivedere le posizioni già assunte. Un altro indicatore della qualità decisionale potrebbe riguardare la frequenza di utilizzo dei protocolli di *debiasing*, il cui progressivo aumento costituirebbe un segnale del consolidamento della COC come competenza organizzativa, diventando parte integrante del modo in cui l'organizzazione decide.

È importante precisare che gli esempi discussi non costituiscono il repertorio completo delle soluzioni adottabili e che la definizione degli interventi specifici dipende necessariamente dal contesto aziendale, dalla natura delle decisioni ricorrenti e dalla tipologia di *bias* più frequenti in ciascuna realtà.

La QUARTA FASE è quella di istituzionalizzazione e apprendimento organizzativo. Gli interventi descritti nelle fasi precedenti diventano competenza organizzativa solo quando cessano di essere pratiche individuali o iniziative isolate e si sedimentano come elementi stabili dell'organizzazione. Questo passaggio è cruciale perché segna la transizione da un insieme di soluzioni potenzialmente efficaci ma contingenti a una capacità durevole e profondamente incorporata nei processi decisionali d'azienda. Il processo di istituzionalizzazione, pertanto, richiede necessariamente tempo, *leadership* coerente e rinforzo culturale. Esso deve stimolare la trasformazione delle pratiche in routine organizzative ricorrenti, collettivamente condivise, che l'organizzazione esegue in modo relativamente automatico e che sopravvivono al turnover delle persone. Quando queste condizioni si realizzano, la competenza cessa di appartenere agli individui e diventa patrimonio dell'organizzazione (Nelson e Winter, 1985). Da un punto di vista concettuale, ciò significa che la COC acquisisce proprietà di continuità e le pratiche non vengono semplicemente replicate, ma vengono mantenute, trasmesse e aggiornate nel tempo attraverso un processo di apprendimento collettivo.

La Figura 1 sintetizza visivamente questo meccanismo, mostrando come il percorso dai *bias* cognitivi alla competenza organizzativa comportamentale non sia lineare ma ciclico: le metriche di qualità decisionale alimentano un processo continuo di apprendimento che affina nel tempo la diagnosi dei *bias*, migliora la calibrazione degli interventi e consolida la dimensione culturale della competenza.

5.3 – La competenza organizzativa comportamentale come fonte di vantaggio competitivo sostenibile

Una volta chiarita la natura della competenza organizzativa comportamentale e il suo meccanismo di integrazione nella struttura decisionale dell'impresa, diventa pertinente valutare la potenziale rilevanza strategica, chiedendosi se essa può costituire, o meno, una fonte di

vantaggio competitivo sostenibile. Tale vantaggio, pertanto, deriva dalla capacità d'azienda di mantenere nel tempo performance superiori grazie a una posizione relativamente migliore in termini di risorse e capacità, più che come semplice effetto di posizionamento di mercato: "Barney (1991) suggerisce che le imprese possono conseguire un vantaggio competitivo sostenibile (sustainable competitive advantage - SCA) se possiedono risorse con attributi di valore, rarità, inimitabilità e non sostituibilità..." (Huang *et al.*, 2015).



Fig. 1 – Meccanismo concettuale di integrazione della COC
(Fonte: Elaborazione propria)

In questa prospettiva la COC risulta essere *valuable* perché agisce direttamente sulla qualità dei processi decisionali a tutti i livelli organizzativi, influenzando in modo sistematico la capacità dell'azienda di allocare risorse, cogliere opportunità e rispondere ai cambiamenti. La letteratura empirica mostra con consistenza che le organizzazioni che adottano pratiche strutturate di *debiasing* ottengono risultati superiori nel lungo periodo, riducendo gli errori sistematici che erodono valore nelle scelte strategiche e operative (Kahneman *et al.*, 2011; Lovallo & Sibony, 2010). È rara (*rare*) perché, nonostante la crescente diffusione degli *insight* comportamentali nel mondo aziendale, prevalentemente nell'ambito del marketing e della comunicazione, la loro applicazione rimane in larga misura frammentaria e circoscritta a singole funzioni. Le aziende che li istituzionalizzano come competenza sistemica, capace di attraversare trasversalmente i livelli decisionali e le funzioni organizzative nella forma qui descritta, rappresentano ancora oggi un'eccezione (Reisch & Zhao, 2017; Hodgkinson *et al.*, 2023). È difficilmente imitabile (*inimitable*) per una convergenza di tre ragioni strutturali che si rafforzano reciprocamente. La prima è la *causal ambiguity*: il legame tra specifiche pratiche comportamentali e i miglioramenti decisionali che ne derivano è difficile da osservare dall'esterno, rendendo arduo per i concorrenti identificare quali interventi generano il vantaggio e come replicarli. La seconda è la *social complexity*: la COC è radicata in relazioni interpersonali, dinamiche di gruppo e una cultura organizzativa che sono per loro natura uniche e non trasferibili. La terza è la *path dependence*: il suo sviluppo richiede tempo, impegno costante e un apprendimento progressivo dall'esperienza che non può essere accelerato né acquistato sul mercato. Come osservato in precedenza, ogni organizzazione deve percorrere il proprio percorso di maturazione, e questo percorso non è replicabile a breve termine. Infine, è non sostituibile e sfruttabile dall'organizzazione per la sua stessa natura: la COC è, per definizione,

una capacità organizzativa e non individuale, e non può essere replicata utilizzando un'altra capacità alternativa. Essa è incorporata nelle routine, nei processi e nella cultura aziendale, e l'organizzazione che la sviluppa è strutturalmente in grado di capitalizzarla in modo sistematico, indipendentemente dal turnover delle persone che ne sono portatrici in un dato momento (Figura 2).

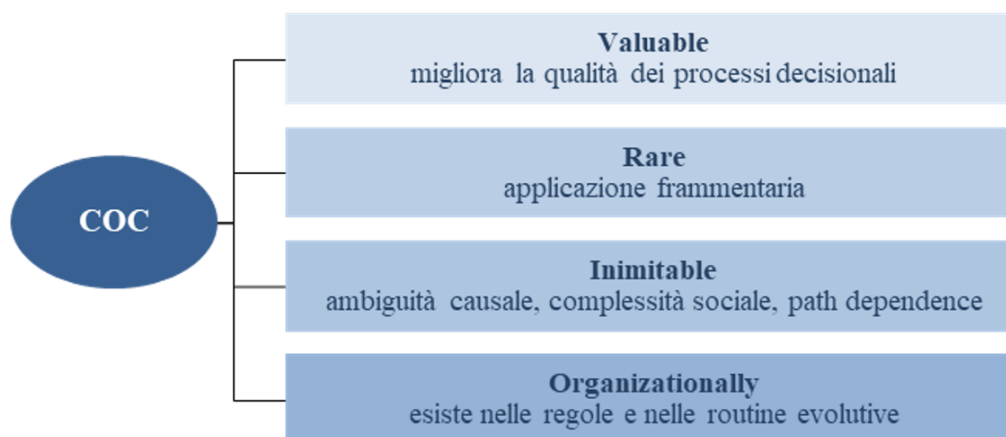


Fig. 2 – COC come fonte di vantaggio competitivo secondo il framework VRIO
(Fonte: Elaborazione propria)

Inoltre, nel quadro delle capacità dinamiche (Teece *et al.*, 1997; Teece, 2007), la COC può essere interpretata come una meta-capacità che potenzia dall'interno la capacità dell'organizzazione di adattarsi e rinnovarsi nel tempo, rafforzandone le micro-fondamenta (Figura 3).

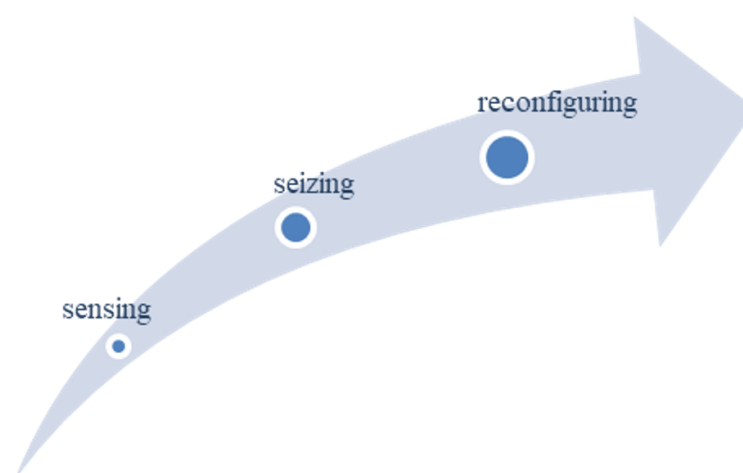


Fig. 3 – COC come meta-capacità secondo il framework delle capacità dinamiche
(Fonte: Elaborazione propria)

In particolare, sul versante del *sensing* la COC contribuisce a rendere più accurata la percezione del contesto competitivo, poiché consente di riconoscere e mitigare le distorsioni cognitive che alterano l'interpretazione di segnali, opportunità e minacce. Sul versante del *seizing*, essa si traduce nella capacità di cogliere le opportunità in modo più efficace, in quanto migliora la qualità delle decisioni di investimento e di allocazione delle risorse attraverso procedure che compensano i *bias* comportamentali. Infine, sul versante del *reconfiguring*, la COC

supporta la riconfigurazione degli asset e delle routine contrastando le forme di inerzia e resistenza al cambiamento che la letteratura riconduce a specifiche distorsioni cognitive (ad es. pregiudizio dello status quo e avversione alla perdita), facilitando così il riallineamento delle risorse in risposta a mutamenti ambientali e strategici. In questo senso, la COC agisce come un moltiplicatore dell'efficacia delle capacità dinamiche, rendendone il funzionamento più robusto, meno distorto e maggiormente allineato agli obiettivi strategici.

I vantaggi derivanti dalla COC si manifestano su piani distinti ma tra loro interconnessi. Sul piano dell'efficienza operativa, essa riduce i costi cognitivi associati all'elaborazione delle informazioni, in termini di tempo, risorse e frequenza degli errori, intervenendo a monte del processo decisionale piuttosto che correggendone gli effetti a posteriori. Sul piano della coerenza strategica, migliora la qualità delle scelte a ogni livello organizzativo e favorisce l'allineamento tra le decisioni operative quotidiane e gli obiettivi di lungo periodo, riducendo quella frammentazione decisionale che spesso erode il valore delle strategie nella loro fase di attuazione. Infine, sul piano della sostenibilità, la natura profondamente incorporata della COC nelle routine, nella cultura e nei meccanismi di *governance* decisionale, la rende strutturalmente resistente all'imitazione, configurandola come una fonte di vantaggio competitivo sostenibile.

L'idea di fondo del modello concettuale di riferimento sin qui delineato è rappresentata schematicamente nella Figura 4.



Fig. 4 – modello concettuale della COC
(Fonte: Elaborazione propria)

5.4 – Sintesi: competenza comportamentale organizzativa come fonte di vantaggio competitivo

Il percorso argomentativo sviluppato fin qui mira a mostrare come la Competenza Organizzativa Comportamentale possa configurarsi come fonte di vantaggio competitivo sostenibile, nella misura in cui venga progettata e istituzionalizzata in modo sistemico. Ciò richiede che la COC sia incorporata nelle componenti strutturali dell'organizzazione attraverso regole, routine, ruoli e metriche, finalizzate al riconoscimento, alla mitigazione e, quando possibile, alla prevenzione delle distorsioni cognitive lungo l'intera architettura decisionale. In questa prospettiva,

l'obiettivo non è un miglioramento episodico del giudizio in specifiche situazioni, bensì un rafforzamento stabile della qualità e della coerenza dei processi decisionali a tutti i livelli aziendali. Ne consegue che la COC non deve coincidere con un repertorio di tecniche applicate selettivamente al solo livello manageriale, come spesso avviene negli studi di *behavioral strategy*, bensì configurarsi come una capacità organizzativa trasversale che riorienta in modo continuativo il modo in cui l'impresa affronta, valuta e aggiorna le proprie decisioni. Tale capacità diventa effettivamente organizzativa quando cessa di dipendere dalle caratteristiche dei singoli attori e si sedimenta nelle routine e nella cultura d'impresa, risultando robusta al turnover e progressivamente affinabile attraverso meccanismi di apprendimento e di monitoraggio della qualità decisionale.

È tuttavia importante sottolineare che le specifiche regole, routine, ruoli e metriche attraverso cui la COC prende forma non possono essere definiti in modo universale e valido per tutte le aziende. La loro configurazione, come già accennato, dipende dal contesto aziendale, dalla natura delle decisioni ricorrenti e dalla tipologia di *bias* più frequenti in ciascuna realtà organizzativa. Ne deriva che ogni impresa deve intraprendere un proprio processo di progettazione e istituzionalizzazione della COC, calibrando gli interventi sulla propria struttura decisionale e sui propri processi. Questa contestualità non indebolisce la competenza organizzativa comportamentale qui proposta, ma ne costituisce una proprietà strutturale. Come argomentato, è proprio il radicamento nella specificità organizzativa a rendere la COC difficilmente replicabile dall'esterno e, dunque, una fonte di vantaggio competitivo autenticamente sostenibile nel lungo periodo.

6 – Conclusioni

Questo lavoro connette le teorie del vantaggio competitivo (Porter, 1980; Barney, 1991; Teece et al., 1997; Russo et al., 2017) con l'economia comportamentale (Kahneman, 2003; Camerer et al., 2004), sostenendo che il conseguimento di performance superiori non dipende esclusivamente da risorse e posizionamento, ma anche dalla qualità dei processi decisionali e delle scelte assunte all'interno dell'azienda. Mentre le teorie del vantaggio competitivo assumono una razionalità perfetta dei decisori (Simon, 1955), l'economia comportamentale mostra che questi operano sotto vincoli cognitivi (Kahneman, 2003; Prike et al., 2021), ricorrono a euristiche e sono soggetti a distorsioni sistematiche e prevedibili che influenzano in modo strutturale la qualità delle loro scelte. Ignorare tale evidenza significa applicare le teorie del vantaggio competitivo su fondamenta cognitive irrealistiche, fondate su un presupposto di razionalità che, nella pratica, non trova riscontro.

Per superare questo limite, il lavoro propone lo sviluppo di una nuova forma di competenza organizzativa, denominata Competenza Organizzativa Comportamentale (COC), che integra in modo sistematico gli *insight* dell'economia comportamentale entro una cornice di *management* strategico. Essa è definita come la capacità sistemica e multilivello dell'azienda di riconoscere, mitigare e progettare le distorsioni cognitive lungo l'intera struttura organizzativa, incorporandosi in regole, routine, ruoli e metriche orientati a migliorare in modo strutturale la qualità e la coerenza dei processi decisionali. Di tale competenza vengono quindi definiti la natura e il meccanismo concettuale di integrazione, affinché possa diventare parte del patrimonio organizzativo aziendale. Infine, ne viene valutata la portata strategica alla luce delle teorie del vantaggio competitivo, mostrando come essa possa configurarsi come fonte di vantaggio competitivo sostenibile.

Questo paper, grazie al concetto innovativo introdotto, è in grado di contribuire sia sul piano teorico che su quello pratico. Analizzando il primo, questo paper contribuisce alla letteratura scientifica proponendo un'estensione organizzativa della *behavioral strategy*, superando il limite della sua tradizionale focalizzazione sui vertici aziendali e riconoscendo che i *bias* cognitivi operano con effetti rilevanti sulla performance a tutti i livelli della struttura organizzativa (Kahneman & Tversky, 1979). Dall'altro, arricchisce le teorie sul vantaggio competitivo di una nuova categoria di risorsa strategica, radicata nella qualità dei meccanismi decisionali, aprendo una prospettiva di ricerca ancora largamente inesplorata nella letteratura di management strategico (Thompson *et al.*, 1999; Saloner *et al.*, 2005; Durand, 2006; Lynch, 2018).

Dalla prospettiva pratica, il paper contribuisce offrendo una logica di progettazione degli ambienti decisionali capaci di tradurre la conoscenza comportamentale in pratiche organizzative strutturate e calibrate a seconda del contesto aziendale. Si ritiene che la consapevolezza che i *bias* cognitivi sono sistematici e prevedibili costituisca il punto di partenza per un approccio deliberato alla qualità decisionale che può incidere in modo significativo sulla capacità dell'azienda di allocare risorse, cogliere opportunità e rispondere ai cambiamenti in modo coerente con i propri obiettivi di lungo periodo.

Questo lavoro presenta tuttavia alcuni limiti. In primo luogo, trattandosi di un *conceptual paper* (Hirschheim, 2008; Gilson & Goldberg, 2015; Jaakkola, 2020; Das *et al.*, 2025), il concetto teorico proposto non è stato sottoposto a verifica empirica e le sue proposizioni rimangono, allo stato attuale, mere ipotesi che richiedono validazione attraverso esperimenti sul campo. In secondo luogo, la definizione degli interventi specifici dipende necessariamente dal contesto aziendale, dalla natura delle decisioni ricorrenti e dalla tipologia di *bias* più frequenti in ciascuna realtà organizzativa, rendendo di fatto più complessa la definizione di regole universali per tutte le aziende.

L'evidenza di tali limiti permette di evidenziare alcuni spunti utili per future ricerche in questi ambiti. Dettagliando, un primo spunto riguarda la relazione tra l'adozione sistematica di pratiche comportamentali nei processi decisionali e i miglioramenti misurabili della performance aziendale nel lungo periodo, un elemento verificabile mediante l'applicazione diretta e la conseguente osservazione del concetto elaborato.

Secondo, è possibile orientare lo studio all'identificazione delle configurazioni di regole, routine, ruoli e metriche più efficaci nel ridurre i *bias* cognitivi nei processi decisionali, esplorando se esistano differenze sistematiche tra livelli organizzativi e contesti settoriali.

Terzo, la verifica empirica dei criteri *VRIO* applicati alla competenza organizzativa comportamentale, con particolare attenzione alla rarità e all'imitabilità attraverso studi comparativi intersettoriali, è una dimensione che richiederebbe maggiori approfondimenti e che potrebbe rilevarsi importante non solo in chiave teorica, ma anche pratica. Infine, le condizioni che favoriscono o ostacolano l'istituzionalizzazione della competenza nel tempo, esplorando il ruolo della leadership, della cultura organizzativa e dei meccanismi di apprendimento nel determinare la profondità con cui essa si sedimenta come patrimonio organizzativo aziendale, necessitano di un approfondimento che permetterebbe di arricchire la letteratura scientifica relativamente alle caratteristiche di una buona leadership, nonché dell'analisi approfondita della dimensione organizzativa dell'istituto. Nel loro insieme, queste direzioni di ricerca aprono un filone di indagine empirica ancora poco presidiato e costituiscono il naturale sviluppo delle argomentazioni concettuali presentate in questo lavoro.

References

- Akerlof, G. A. (2002). Behavioral macroeconomics and macroeconomic behavior. *American Economic Review*, 92(3), 411–433.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bazerman, M. H. (1984). The relevance of Kahneman and Tversky's concept of framing to organizational behavior. *Journal of Management*, 10(3), 333–343.
- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2012). *Judgment in managerial decision making* (8th ed.). John Wiley & Sons.
- Bertini, U. (1990). *Il sistema d'azienda: Schema di analisi*. Giappichelli.
- Bílek, J., Nedoma, J., & Jirásek, M. (2018). Representativeness heuristics: A literature review of its impacts on the quality of decision-making. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 66(5), 1271–1281.
- Camerer, C., & Malmendier, U. (2007). Behavioral economics of organizations. In P. Diamond & H. Vartiainen (Eds.), *Behavioral economics and its applications* (pp. 235–290). Princeton University Press.
- Camerer, C. F., Loewenstein, G., & Rabin, M. (Eds.). (2004). *Advances in behavioral economics*. Princeton University Press.
- Cardano, M. (2011). *La ricerca qualitativa*. Il Mulino.
- Coda, V. (2014). Le condizioni di sviluppo dell'impresa. *Economia Aziendale Online*, 5(1), 25–32.
- Dale, S. (2015). Heuristics and biases: The science of decision-making. *Business Information Review*, 32(2), 93–99.
- Das, K., Mungra, Y., Malhotra, N. K., & Kumar, V. (2025). Understanding the defining characteristics of a high-quality conceptual article. *European Journal of Marketing*, 59(10), 2375–2405.
- Dopfer, K. (2004). The economic agent as rule maker and rule user: *Homo sapiens oeconomicus*. *Journal of Evolutionary Economics*, 14(2), 177–195.
- Durand, R. (2006). *Organizational evolution and strategic management*. SAGE Publications.
- East, R., Vanhuele, M., Wright, M., & Singh, J. (2021). *Consumer behaviour: Applications in marketing* (4th ed.). SAGE Publications.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2017). Dynamic capabilities: What are they? In C. E. Helfat (Ed.), *The SMS Blackwell handbook of organizational capabilities* (pp. 341–363). Blackwell Publishing. (Opera originale pubblicata nel 2000)
- Epley, N., & Gilovich, T. (2006). The anchoring-and-adjustment heuristic: Why the adjustments are insufficient. *Psychological Science*, 17(4), 311–318.
- Flyvbjerg, B. (2021). Top ten behavioral biases in project management: An overview. *Project Management Journal*, 52(6), 531–546.
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). Sage.
- Fontanella, A., & Orlandini, P. (2025). I Big Data e l'intelligenza artificiale come strumento di analisi della performance in sanità. *Economia Aziendale Online*, 16(2), 485–510.
- Gazzola, P. (2012). La qualità come condizione di successo delle aziende di servizi pubblici. *Economia Aziendale Online*, (2), 1–21.
- Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *Annual Review of Psychology*, 62, 451–482.

- Gilson, L. L., & Goldberg, C. B. (2015). Editors' comment: So, what is a conceptual paper? *Group & Organization Management*, 40(2), 127–130.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. John Wiley & Sons.
- Hesselbarth, I., Alnoor, A., & Tiberius, V. (2023). Behavioral strategy: A systematic literature review and research framework. *Management Decision*, 61(9), 2740–2756.
- Hirschheim, R. (2008). Some guidelines for the critical reviewing of conceptual papers. *Journal of the Association for Information Systems*, 9(8), 432–441.
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2008). Cognition in organizations. *Annual Review of Psychology*, 59(1), 387–417.
- Hodgkinson, G. P., Burkhard, B., Foss, N. J., Grichnik, D., Sarala, R. M., Tang, Y., & Van Essen, M. (2023). The heuristics and biases of top managers: Past, present, and future. *Journal of Management Studies*, 60(5), 1033–1063.
- Huang, K. F., Dyerson, R., Wu, L. Y., & Harindranath, G. (2015). From temporary competitive advantage to sustainable competitive advantage. *British Journal of Management*, 26(4), 617–636.
- Invernizzi, G. (2014). Lo sviluppo imprenditoriale nell'economia aziendale. *Economia Aziendale Online*, 5(1), 47–55.
- Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review*, 10(1), 18–26.
- Janis, I. L. (1973). Groupthink and group dynamics: A social psychological analysis of defective policy decisions. *Policy Studies Journal*, 2(1), 19–36.
- Johnson, E. J., Shu, S. B., Dellaert, B. G. C., Fox, C., Goldstein, D. G., Häubl, G., Larrick, R. P., Payne, J. W., Peters, E., Schkade, D., Wansink, B., & Weber, E. U. (2012). Beyond nudges: Tools of a choice architecture. *Marketing Letters*, 23(2), 487–504.
- Johnson, D. D. P., Blumstein, D. T., Fowler, J. H., & Haselton, M. G. (2013). The evolution of error: Error management, cognitive constraints, and adaptive decision-making biases. *Trends in Ecology & Evolution*, 28(8), 474–481.
- Kahneman, D. (2003). Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. *American Economic Review*, 93(5), 1449–1475.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1991). Anomalies: The endowment effect, loss aversion, and status quo bias. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 193–206.
- Kahneman, D., Lovallo, D., & Sibony, O. (2011). Before you make that big decision. *Harvard Business Review*, 89(6), 50–60.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291.
- Kahneman, D., Sibony, O., & Sunstein, C. R. (2021). *Noise: A flaw in human judgment*. Hachette UK.
- Klein, G. (2007). Performing a project premortem. *Harvard Business Review*, 85(9), 18–19.
- Lovallo, D., & Sibony, O. (2010). The case for behavioral strategy. *McKinsey Quarterly*, 2(1), 30–43.
- Lovallo, D., & Kahneman, D. (2003). Delusions of success: How optimism undermines executives' decisions. *Harvard Business Review*, 81(7), 56–63.
- Lynch, R. (2018). *Strategic management* (8th ed.). Pearson.
- MacInnis, D. J. (2011). A framework for conceptual contributions in marketing. *Journal of Marketing*, 75(4), 136–154.

- Markle, A. B. (2011). Dysfunctional learning in decision processes: The case of employee reciprocity. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1411–1425.
- Meredith, J. (1993). Theory building through conceptual methods. *International Journal of Operations & Production Management*, 13(5), 3–11.
- Nakano, D., & Muniz Jr., J. (2018). Writing the literature review for empirical papers. *Production*, 28, e20170086.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press.
- Orlandini, P. (2016). *L'economia aziendale oggi*. Giappichelli.
- Orlandini, P., & Amelio, S. (2022). *Un percorso aziendale verso la sostenibilità*. Giappichelli.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Powell, T. C., Lovallo, D., & Fox, C. R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1369–1386.
- Preite, D. (2015). *La contabilità pubblica come sistema di governo*. CEDAM.
- Prike, T., Higham, P. A., & Bijak, J. (2021). The boundaries of cognition and decision making. In A. Klabunde & F. Willekens (Eds.), *Towards Bayesian model-based demography: Agency, complexity and uncertainty in migration studies* (pp. 93–112). Springer International Publishing.
- Reese, S. D. (2023). Writing the conceptual article: A practical guide. *Digital Journalism*, 11(7), 1195–1210.
- Reisch, L. A., & Zhao, M. (2017). Behavioural economics, consumer behaviour and consumer policy: State of the art. *Behavioural Public Policy*, 1(2), 190–206.
- Rocco, T. S., Plakhotnik, M. S., & Silberman, D. (2022). Differentiating between conceptual and theory articles: Focus, goals, and approaches. *Human Resource Development Review*, 21(1), 113–140.
- Russo, P., Coda, V., & Invernizzi, G. (2017). Strategia e risultati. In V. Coda & G. Invernizzi (Eds.), *La strategia aziendale* (pp. 1–112). McGraw-Hill Education.
- Saloner, G., Shepard, A., & Podolny, J. (2005). *Strategic management*. John Wiley & Sons.
- Salvemini, S. (2014). Organizzazione aziendale e multidisciplinarietà: Il contributo dell'epistemologia della complessità. *Economia Aziendale Online*, 5(1), 57–61.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). John Wiley & Sons.
- Selinger, E., & Whyte, K. (2011). Is there a right way to nudge? The practice and ethics of choice architecture. *Sociology Compass*, 5(10), 923–935.
- Selleri, L. (2024). Il vantaggio competitivo dell'impresa in un mercato altamente dinamico, valorizzando le potenzialità dell'intelligenza artificiale. *Economia Aziendale Online*, 15(2), 261–296.
- Selleri, L. (2021). La strategia dell'impresa in un mondo complesso: Dall'imprevedibilità alla creatività. *Economia Aziendale Online*, 12(3), 263–293.
- Shapira, Z. (2011). "I've got a theory paper—Do you?" Conceptual, empirical, and theoretical contributions. *Organization Science*, 22(5), 1312–1321.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118.
- Sunstein, C. R. (2014). *Why nudge?: The politics of libertarian paternalism*. Yale University Press.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

- Thaler, R. H. (2000). From homo economicus to homo sapiens. *Journal of Economic Perspectives*, 14(1), 133–141.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2021). *Nudge: The final edition*. Penguin.
- Thaler, R. H., Sunstein, C. R., & Balz, J. P. (2013). Choice architecture. In E. Shafir (Ed.), *The behavioral foundations of public policy* (pp. 428–439). Princeton University Press.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Thompson, J. (1999). *Strategic management*. McGraw-Hill.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (2007). *Theory of games and economic behavior: 60th anniversary commemorative edition*. Princeton University Press.
- Wang, H., & Wong, K. F. E. (2012). The effect of managerial bias on employees' specific human capital investments. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1435–1458.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.