

PROCESSI EURISTICI E MARKETING IMPRENDITORIALE

di *Simone Guercini*

1. Introduzione

Nel mainstream marketing è tutt'ora forte una concezione di decisore d'impresa (manager e imprenditore) come "homo economicus" razionale, il cui comportamento è basato sulla logica e sulla qualità delle valutazioni in astratto. Negli ultimi decenni, l'interesse crescente della psicologia sperimentale nello studio dei comportamenti economici ha progressivamente influenzato prima l'analisi del comportamento del consumatore (Hoyer e Brown 1990, Fishburn 1974), e solo successivamente quella del comportamento del decisore aziendale (Busenitz e Barney 1997, Manimala 1992).

Più recentemente il tema dei processi euristici è stato posto al centro dell'attenzione negli studi di management strategico, con particolare riferimento ai processi che interessano le aziende "imprenditoriali", generalmente più piccole e di costituzione relativamente recente (Bingham et al. 2007, Davis et al. 2009).

In questo articolo si sostiene la tesi che lo studio dei processi euristici che interessano i comportamenti del vertice aziendale possa dare un contributo importante alla comprensione del marketing realizzato nelle imprese in generale, e del contenuto di marketing del ruolo imprenditoriale più in particolare. Seguendo tale tesi, uno studio dei processi euristici che caratterizzano la conoscenza e il comportamento delle imprese può contribuire ad affrontare il gap esistente tra teoria e prassi di marketing, anche con riferimento ad ambienti culturali specifici (Varaldo et al. 2006) ed alle connesse caratteristiche del "task environment" (Simon 1967). L'articolo propone innanzitutto una rassegna della letteratura sui processi euristici nella psicologia e nelle scienze cognitive, evidenziando le diverse posizioni maturate sul tema all'interno di questo contesto disciplinare. Una sezione successiva descrive l'evoluzione recente della letteratura manageriale nel campo delle euristiche adottate dal vertice di impresa, con particolare riferimento alle imprese di dimensioni piccole e medie nel loro sviluppo sui mercati. Questa evoluzione interessa il rapporto tra conoscenza di mercato

e processi euristici, in relazione al quale sono presentati i risultati di uno studio di caso condotto sul vertice di un'impresa tessile italiana. Sulla base di questa rassegna e dello studio di caso, si propone un confronto tra le diverse tipologie di euristiche disponibili in letteratura e le dimensioni dei processi euristici nel marketing imprenditoriale emerse dalla ricerca da noi condotta in un contesto aziendale del sistema moda.

2. Il confronto tra approcci ai processi euristici nella psicologia e nelle scienze cognitive

In letteratura le "heuristics" sono definite come scorciatoie cognitive (cognitive shortcuts) che emergono quando informazione, tempo e capacità di processo sono limitati (Newell e Simon 1972). Lo studio dei processi euristici interessa le scienze cognitive ed ha trovato particolare attenzione nella psicologia sperimentale, risultando legato ai temi della "bounded rationality" e dei "cognitive limits" (Kelman 2011). In questo ambito si confrontano approcci pressoché contrapposti (e, per certi aspetti, complementari – Gigerenzer 1996) al ruolo dei processi euristici e al loro valore per la formazione dei giudizi e delle scelte. Per chiarire queste diverse visioni, proponiamo un confronto tra il contributo di Simon, di Kahneman e Tversky, e quello più recente di Gigerenzer e colleghi, attraverso una rassegna necessariamente sintetica di una vasta letteratura.

Per Simon (1967, 1990) gli esseri umani fanno affidamento alle euristiche non solo per i limiti cognitivi (Miller 1956), ma anche per il "task environment". Nella sua "Nobel Memorial Lecture", Simon evidenzia come il modello classico della razionalità richieda la conoscenza di tutte le alternative rilevanti, della loro probabilità e delle loro conseguenze, oltre che di un mondo nel quale il futuro può essere previsto senza sorprese (Simon 1979, 500). Queste condizioni comunque non sono comuni nel mondo reale, dove gli attori in genere: (1) dispongono di informazione limitata; (2) dispongono di tempo e di capacità di computazione limitata; (3) hanno una "memoria" che vale solo per il passato e non anche per il futuro, per richiamare un paradosso emergente dalla novellistica matematica inglese del diciannovesimo secolo (Paoli 2006). Si tratta di condizioni ben note agli imprenditori ed ai manager che possono incontrare grandi difficoltà quando devono fare previsioni e valutazioni per formulare giudizi e scelte. Prima ancora di Simon, Savage ha riconosciuto che i modelli razionali non forniscono automaticamente la risposta giusta in un contesto nel quale parte dell'informazione rilevante è sconosciuta o deve essere stimata a partire da piccoli campioni; questo contesto è definito come "large world", per differenziarlo dagli "small world" sui quali si è applicata l'economia neoclassica (Savage 1954).

Negli anni settanta il programma di ricerca di Kahneman e Tversky (1973, 1996) porta alla ribalta il tema delle "heuristics" associandolo a quello dei "biases". I processi euristici, precedentemente studiati come metodo capace di rendere "smart" i computers, diventano con le distorsioni ad essi associate la ragione per cui le persone non sono "smart". Si tratta di un programma di ricerca al centro dell'interesse nella letteratura scientifica degli ultimi decenni, dove lo studio dei giudizi e delle scelte è noto prevalentemente con le espressioni "psicologia delle preferenze e della decisione" (Piattelli Palmarini 2005, 3), "judgement and decision making" ovvero, di "heuristics and biases", con una etichetta legata in particolare ai contributi di Tversky e Kahneman (1974). Il risultato di questa ricerca è che le euristiche dovrebbero essere in molti casi evitate in quanto conducono ad errori sistematici. Questa visione è stata influente anche nella letteratura sul comportamento imprenditoriale (Manimala 1992, Haley and Stumpf 1989). Le euristiche sono studiate come "statistiche intuitive" adottate naturalmente ma ritenute inferiori ai metodi razionali più complessi per la formazione di giudizi corretti. Nonostante la distinzione tra piccoli e grandi mondi enunciata da Savage, lo "heuristics-and-biases program" di Kahneman e Tversky vede un comportamento ottimizzante come termine di confronto per le performance dei decisori, rispetto al quale sono le euristiche che generano distorsioni. Le euristiche proposte (rappresentatività, disponibilità, aggiustamento e ancoraggio) sono associate ad errori (biases) nei giudizi degli individui che emergono da ricerche sperimentali (Kahneman e Tversky 1972, Tversky e Kahneman 1971). Di conseguenza l'identificazione delle heuristics è condannata ad assumere un carattere non razionale e negativo per la cognizione umana, nonostante Kahneman e Tversky riconoscano che "in generale, queste euristiche sono assai utili" (Tversky e Kahneman 1974, 1129). Successivamente altri autori descrivono ulteriori comportamenti euristici definendoli direttamente in termini di errori ad essi associati. Ad esempio, Strack, Martin e Schwartz (1988) individuano l'euristica di "sostituzione degli attributi", mentre Piattelli Palmarini (2005, 90) evidenzia, oltre a rappresentatività e ancoraggio, le euristiche di (a) negligenza del livello di base, (b) errore di congiunzione, (c) sostituzione degli attributi.

Sintetizzando il suo contributo nella lezione magistrale in occasione del Premio Nobel per l'Economia, David Kahneman sottolinea come il suo programma di ricerca abbia tentato di ottenere "una mappa della razionalità limitata" esplorando le "distorsioni sistematiche" che separano ciò che la maggior parte delle persone credono e le scelte possibili ad un agente "razionale" (Kahneman 2003, 1449). Lo "heuristics-and-biases program" di Tversky e Kahneman ben rappresenta, a partire dagli anni settanta, questa percezione sostanzialmente negativa circa il ruolo dei processi euristici sulla qualità dei giudizi e delle scelte degli individui. Si tratta di un approccio

molto diverso da quello proposto da Simon, il padre della “bounded rationality”, come abbiamo già ricordato anche lui vincitore del Premio Nobel per l’Economia oltre vent’anni prima (Simon 1979).

Il tema delle euristiche appare importante nel contributo di Simon ed addirittura centrale in quello Kahneman, risultando in entrambi ampiamente riconosciuto. In questo articolo ci soffermiamo però in particolare sul contributo più recente di Gigerenzer e colleghi (Gigerenzer 1996, Gigerenzer e Goldstein 1996, Gigerenzer e Todd 1999), il quale propone una diversa prospettiva sui processi euristici definibile come “fast and frugal heuristics approach” ed emergente dallo “adaptive-behavior-and-cognition program”. Le euristiche sono proposte in questo caso come modelli per le decisioni “veloci ed essenziali” (“fast and frugal”) in quanto capaci di soluzioni efficaci senza usare molta informazione e computazione. Lo “heuristics and biases program” di Kahneman e Tversky viene criticato sotto diverse prospettive. In particolare si suggerisce di passare da “labels” come rappresentatività o disponibilità a modelli di euristiche definiti su basi più rigorose (“building blocks for heuristics”). I test condotti su tali modelli ne evidenziano la accuratezza e quindi riabilitano le euristiche come strumento della cognizione umana, al punto che i processi euristici sono collocati in una prospettiva di “razionalità ecologica” propria dello “homo heuristicus” che può essere più realista ed efficace della “razionalità logica” propria dello “homo economicus” (Gigerenzer e Brighton 2009, Musgrave 1974).

La principale ragione della nostra attenzione nei confronti del “fast and frugal heuristics approach” risiede in quella che è, a nostro avviso, la sua particolare vicinanza ed utilità per la prospettiva del decisore d’impresa. Tale approccio mette al centro l’osservazione delle modalità con le quali si formano le decisioni in contesti reali nei quali la dotazione di tempo e di informazione è limitata in presenza di un problema comunque complesso come una previsione sul futuro o la definizione di una azione necessaria in un tempo limitato.

Il contributo di Gigerenzer e colleghi allo studio dei processi euristici nel comportamento e nella cognizione è fortemente caratterizzato dalla definizione di modelli di euristiche formali. Per la verifica dell’efficacia si propone di testare modelli euristici formalizzati attraverso il confronto con modelli alternativi. La traduzione di euristiche in modelli formali che possono essere testati rappresenta per certi aspetti il principale contributo scientifico proposto da Gigerenzer all’evoluzione della ricerca sulle euristiche. Si assume una visione organica del processo euristico riconoscendone tre “building blocks” (Gigerenzer and Todd 1999): (a) “search rules”, che specificano la direzione nella quale gli individui cercano informazione nella forma di “cues” (di fronte ad un problema, quale informazione si cerca?); (b) “stopping rules”, che vengono a specificare quando l’attività di search

viene interrotta (quando la raccolta di informazione viene interrotta, oppure in modo equivalente, che cosa fa ritenere l'informazione raccolta sufficiente per formulare una decisione?); (c) "decision rules", che specificano come la decisione finale è conseguita a partire dall'informazione raccolta (data l'informazione ritenuta sufficiente per una decisione, in quale modo questa viene tradotta in un giudizio o in una scelta, sulla base di quale algoritmo?). Per esempio, la "satisficing heuristic" di Simon (1955) tradotta in "building blocks" prevede i seguenti passaggi: (a) individuare opzioni (search rule); (b) fermarsi non appena una certa opzione eccede un livello di aspirazione (stopping rule); (c) scegliere quest'ultima (decision rule).

Gli autori del "fast and frugal heuristics approach" evidenziano il cosiddetto problema di "overfitting". Si considerino due campioni casuali da una popolazione di eventi passati, per esempio l'elenco dei clienti di una azienda ordinato in base al fatturato realizzato con ciascun cliente negli ultimi due anni (il 2010 ed il 2011). La lista cliente-fatturato per il primo anno (2010) può essere vista come un insieme di dati da analizzare per generare apprendimento e costruire un modello che spieghi la distribuzione di fatturato tra i vari clienti (learning set), mentre il secondo anno (2011) può essere visto come un insieme di dati sui quali testare il modello costruito sui dati dell'anno precedente (test set). Un modello "overfits" il "learning set" se esiste un modello alternativo che è meno accurato nel rappresentare la distribuzione che è stata oggetto di learning set, ma risulta più accurato in sede di test set (Gigerenzer 2007, 246). Modelli decisionali che impiegano un ampio numero di variabili possono risultare più accurati quando si tratta di rappresentare andamenti noti (learning set) che si sono prodotti in passato in condizioni di rischio (compito di tipo "hindsight"), ma intuizioni basate su semplici "rule of thumb" possono essere più accurate di calcoli complessi quando si tratta di fare previsioni in condizioni di incertezza (compito di tipo "foresight" – Gigerenzer 2007, 84).

3. L'emergere dei processi euristici nella recente letteratura manageriale

La letteratura di marketing e di management strategico è sotto molti aspetti "permeabile" agli influssi che provengono dal dibattito intorno al tema delle euristiche maturato nell'ambito della psicologia e delle scienze cognitive, in particolare riproducendo il confronto tra, da un lato, un approccio orientato alla visione delle euristiche come fonte di errore (Manimala 1992, Busenitz e Barney 1997), dall'altro una visione delle euristiche come soluzioni efficaci a problemi complessi (Davis et al 2009, Eisenhardt e Sull 2001, Åstebro e Elhedhli 2006, Katsikoupolos e Gigerenzer 2012).

In questa visione si confrontano due modi di vedere il processo strategico ed il ruolo al suo interno sia dell'informazione che dei modelli de-

cisionali impiegati. Ad esempio, in un articolo pubblicato sul *Journal of Marketing*, Wübben e Wangenheim (2008) propongono lo studio di una "hiatus heuristic" applicata dai decisori di marketing quando hanno bisogno di distinguere quali clienti possono essere definiti come "clienti attivi" rispetto a quelli che possono essere definiti come "clienti inattivi". Questa euristica classifica come attivo un cliente che ha effettuato acquisti da non oltre un certo numero di mesi (lo iato consiste in questo lasso di tempo), altrimenti il cliente è da classificare come inattivo. Si tratta di una regola intuitiva basata su un bagaglio informativo limitato, ma al quale viene fatto di frequente ricorso (Parikh 1994). In specifici settori (distribuzione di abbigliamento, linee aeree, distribuzione di musica digitale) l'efficacia della "hiatus heuristic" viene confrontata con quella di regole statisticamente più sofisticate impiegate nei software di analisi dei database clienti e fondate su maggiore informazione e capacità di elaborazione, e si verifica che la regola euristica risulta più accurata rispetto a tali regole (in particolare al Pareto NBD model) nel predire la caratteristica di "cliente attivo" o di "cliente inattivo" (Wübben e Wangenheim 2008).

Nell'ambito di un recente numero speciale di *Strategic Management Journal*, è stato evidenziato il ruolo delle euristiche sulla base di ricerche dirette ad individuare cosa viene appreso nei processi organizzativi e attraverso la maturazione di esperienze da parte dei decisori (Levinthal 2011). Il concetto di euristica è confrontato con quello di routine (Nelson e Winter 1982), che grande fortuna ha avuto nell'ambito della letteratura di management strategico (Cohen et al. 1996, Zollo et al. 2002), evidenziandone la diversa natura. Le routine forniscono una risposta molto dettagliata e spesso quasi automatica a problemi particolari, conseguentemente affrontati senza più coglierne la problematicità, mentre le euristiche forniscono una struttura comune per una gamma, più o meno ampia, di problemi simili, senza però offrire molti dettagli riguardo alle soluzioni specifiche da adottare, e quindi preservando la percezione di problematicità della questione da affrontare. Infatti le euristiche sono regole semplificate che suggeriscono l'utilizzo appropriato di informazione limitata per le decisioni (March 1994, 13), mentre le routine si presentano come un sistema dettagliato di regole e precisi step che possono essere applicati coerentemente in ambienti diversi. Quindi le euristiche non sono un tipo di routine ma un costrutto distinto, differendo nell'ammontare di struttura, gamma di problemi, impegno cognitivo, reperibilità dei risultati e importanza strategica delle azioni (Cohen et al. 1996).

Il tema delle euristiche è affrontato da Bingham e Eisenhardt (2011) sulla base di una (multiple) case analysis di sei aziende "imprenditoriali" impegnate in processi di internazionalizzazione. Emerge come risultato (definito significativamente come "contro intuitivo", quasi un assurdo se si pensa che le euristiche sono qualificabili proprio come pensiero "intuitivo"), che

le euristiche possono alimentare azioni strategiche più efficaci rispetto a modelli per le decisioni analiticamente complessi e “information-intensive”, anche quando tempo, capacità di computazione e informazione sono disponibili. In continuità con la letteratura psicologica del “fast and frugal heuristics approach”, che propone il concetto di “razionalità ecologica”, si evidenzia la presenza di più tipi di razionalità. Un primo tipo trova espressione nell’impiego di modelli elaborati che fanno uso di estesa informazione e che può essere un approccio “razionale” alle decisioni quando sono presenti molte esperienze tra loro simili (comprehensive logical analysis). Un secondo tipo di razionalità può trovare campo nella applicazione “razionale” di regole euristiche quando c’è un’elevata eterogeneità delle esperienze, elevata mancanza di predicibilità, relativamente poche esperienze pregresse. Queste fattispecie interessano la gran parte delle situazioni nelle quali si assumono decisioni di management strategico, per cui il campo di applicazione “razionale” dei processi euristici sarebbe in realtà molto esteso. L’impiego di semplici regole euristiche può quindi essere una strategia “razionale” rispetto ad approcci analiticamente complessi e che utilizzano grande quantità di informazione in mercati caratterizzati da incertezza (Bingham e Eisenhardt 2010, 1461).

La ricerca di Bingham e Eisenhardt solleva varie questioni, ma ci limiteremo a sottolinearne due. In primo luogo, occorrerebbe chiarire se le euristiche sono attribuibili all’organizzazione oppure agli individui che ne fanno parte, dal momento che le regole euristiche riguardano il decisore ed hanno in questo senso una matrice più individuale che organizzativa, presentando comunque caratteristiche e natura diversa da quella propria delle routine. La questione è rilevante, dal momento che occorre chiedere sotto quali condizioni (ad esempio, insegnamento nell’ambito dell’azienda) il cambiamento dei decisori aziendali consentirebbe di conservare il portafoglio di euristiche. In secondo luogo, occorrerebbe chiarire se le euristiche sono sempre collegabili al tema dell’apprendimento, oppure se esse non siano prevalentemente il portato della natura umana (Tomasello 2009), e quindi come tali non siano apprese ma “innate” o geneticamente trasmesse a seguito del processo di selezione della specie secondo i termini di una visione darviniana (Stoelhorst 2007).

Per quanto riguarda il carattere “individuale-versus-organizzativo” delle euristiche, Bingham e Eisenhardt considerano i processi organizzativi, sia pure focalizzandosi su aziende “imprenditoriali” e basando la propria indagine sui risultati di interviste in profondità a componenti del vertice d’impresa. La stessa ricerca offre però contenuti di interesse per quanto riguarda l’altro tema, ovvero quello del rapporto tra carattere “appreso-versus-genetico” dei processi euristici osservati. Infatti le regole euristiche di Bingham e Eisenhardt sono apprese a partire da quelle più semplici secondo una sequenza che vede in tempi successivi l’acquisizione di regole

euristiche che richiedono più esperienza. Processi di “semplificazione” seguono poi quelli di “elaborazione” del portafoglio di euristiche da parte dell’azienda, poiché i decisori tagliano intenzionalmente il portafoglio di regole euristiche come effetto dell’esperienza (Bingham e Eisenhardt 2011, 1458). La spiegazione di questo processo di semplificazione viene individuata in almeno tre ordini di motivazioni:

1. la crescita di esperienza vede l’attore non solo apprendere, ma mantenere un atteggiamento “vigile” sulle regole euristiche che fanno parte del proprio portafoglio, la cui ragione d’essere è unicamente l’efficacia, per cui le euristiche che dovessero dimostrarsi “obsolete” per effetto del cambiamento del contesto o comunque non efficaci dovrebbero essere prontamente eliminate dal portafoglio stesso;
2. la numerosità delle regole euristiche presenti non è un dato associato positivamente con l’utilità del portafoglio euristico, dal momento che esiste un “trade-off” tra il vantaggio dato dall’utilità apportata con l’aggiunta di una nuova regola euristica e la perdita di flessibilità che potrebbe derivare da un portafoglio più ampio nel conteso decisionale reale; se cancellare euristiche può produrre un sottoutilizzo di esperienza passata e aumentare la possibilità di ripetere errori, un numero eccessivo di regole euristiche può generare una minore prontezza di risposta in relazione alla necessità di consultare un repertorio più ampio quando non contraddittorio (Switzer e Sniezek 1991, Wilson e Schooler 1991);
3. le aziende possono tenere il numero di euristiche presente nel proprio portafoglio ulteriormente più basso anche per mantenere quella che viene definita come “neural plasticity”, intesa come capacità del sistema cognitivo di cambiare ed evolvere (Anderson 2000); in questo senso un basso numero di euristiche può rendere più facile l’aggiunta di nuove euristiche nel momento in cui è possibile e tempestivo, mantenendo flessibilità dato che si opera in condizioni di non saturazione delle capacità di memorizzazione (Cowan 2001).

Si noti come, delle tre ragioni alla base del processo di semplificazione ora illustrate, le ultime due richiamino i limiti delle capacità cognitive umane che possono fare parte del patrimonio genetico e che comunque preesistono al processo di apprendimento.

4. Processi euristici nel marketing imprenditoriale e risultati di uno studio di caso

Procedure di tipo euristico sono rilevabili agevolmente nelle interviste ad esponenti del vertice d’impresa e confermano quel gap tra teoria e prassi di marketing cui abbiamo fatto riferimento nell’introduzione al presen-

te lavoro. Lo studio dei contenuti di marketing del ruolo imprenditoriale attraverso l'analisi dei processi euristici rappresenta un nuovo approccio al marketing imprenditoriale che è al centro dell'attenzione in questo articolo (Guercini 2012). Con lo scopo di evidenziare le forme che possono assumere i processi euristici nel marketing imprenditoriale, proponiamo lo studio di un caso di impresa italiana di filati per maglieria. Per ragioni di riservatezza useremo uno pseudonimo che sintetizza paese e settore nel quale l'impresa opera (I-Yarn). Lo studio del caso qui proposto è parte di una più ampia ricerca finalizzata all'analisi dei processi di marketing strategico di piccole e medie imprese e prevede la realizzazione di interviste in profondità con esponenti del team al vertice aziendale in organizzazioni operanti in vari comparti del sistema moda (produttori di filati, produttori di tessuti, produttori e distributori di abbigliamento).

I-Yarn è un'azienda familiare produttrice, da oltre trent'anni, di filati per maglieria di elevato posizionamento di mercato, con circa settanta addetti, poco meno di trenta milioni di euro di fatturato, un capitale investito superiore ai 55 milioni di euro. L'andamento economico della gestione è positivo negli ultimi anni (utile netto di circa 380 mila euro nel 2010). L'interlocutore intervistato per l'elaborazione dello studio di caso è stato il Vice presidente dell'impresa, componente della famiglia proprietaria, presente in azienda dal 2004. Sul piano metodologico, le interviste in profondità realizzate con questo interlocutore hanno potuto beneficiare della conoscenza maturata nell'ambito di forme di collaborazione dell'impresa con la ricerca universitaria, favorendo la comunicazione tra ricercatore e componente dell'organizzazione (Guercini 2004). L'assetto del vertice d'impresa prevede tre figure manageriali (Direttore commerciale estero, Direttore commerciale Italia e Direttore attività in Cina) e due componenti della famiglia proprietaria (Vice presidente con funzioni commerciali e deleghe su alcuni mercati, Presidente della società, in una posizione di decisore ultimo). Nonostante la posizione di vertice del Presidente, ciascuna delle tre figure manageriali ed il Vice presidente dispongono di autonomia nel proprio ambito di responsabilità e le decisioni o comunque questioni di maggiore rilievo sono oggetto di esame da parte del gruppo nel suo insieme. In ogni modo il team si confronta almeno settimanalmente sulle questioni di maggiore rilievo che riguardano l'impresa nel suo complesso.

Sulla base delle interviste realizzate, emerge gradualmente che i principali campi di decisione nei quali il nostro interlocutore aziendale è impegnato e/o viene coinvolto sono almeno i sei seguenti, ciascuno dei quali descrive una tipologia di decisione che presenta diversa frequenza e importanza:

1. accettare o meno un ordine che proviene da un cliente;
2. scegliere un articolo di prodotto da inserire o da eliminare dal campionario;
3. definire il budget di prodotto per valutazioni finanziarie e program-

- mazione degli acquisti;
- 4. sviluppare nuove linee di prodotto;
- 5. scegliere le fiere alle quali partecipare e le altre iniziative di promozione e comunicazione;
- 6. entrare in un nuovo mercato con attività produttive e/o commerciali.

Le decisioni che l'interlocutore aziendale si trova ad affrontare con maggiore frequenza sono quelle relative all' accettare o meno un ordine proveniente da un cliente, ma anche le decisioni di scelta di prodotto e definizione del budget hanno una frequenza piuttosto elevata. Meno frequenti sono quelle relative a nuove linee di prodotto o alle fiere ed altri eventi promozionali. La scelta di entrata con attività produttive in un nuovo mercato è, come si può immaginare, molto importante ed impegnativa, ma meno frequente. Da quando l'interlocutore è in azienda (otto anni) si è trovato per due volte di fronte a tale tipo di decisione (relativamente a Romania e Cina). Se si considera l'entrata in un nuovo mercato con sole attività commerciali (agente, creazione di una filiale commerciale), la frequenza del tema risulta sicuramente maggiore ed ha riguardato un numero più ampio di mercati. La decisione relativa alla scelta di partecipare o meno alle fiere è considerata sicuramente importante in quanto assorbe molte risorse (umane, finanziarie). Comunque l'intervistato non ritiene la partecipazione alle fiere interessante come in passato, vista l'evoluzione del rapporto con la clientela, ormai da tempo conosciuta dall'impresa e con la quale la comunicazione segue sempre più canali diversi da quello fieristico. Più importanti appaiono le decisioni relative ai prodotti, intesi come singoli articoli, ed in generale il contributo alla definizione del campionario rappresenta un terreno sul quale il componente del vertice aziendale deve formare giudizi e assumere o contribuire alle decisioni. Da questo punto di vista il processo decisionale si alimenta dei continui contatti con la clientela e può disporre delle risorse di una realtà aziendale "esperta". Non meno importante è il contributo al processo di budget di prodotto, che prevede la definizione di lanci mensili di produzione sui quali programmare gli acquisti di materie prime con quantitativi per linea. L'impresa ha un magazzino che rappresenta una componente molto importante del capitale investito (oltre 13 milioni di euro in valore). Nel mercato il tempo di consegna risulta un tema centrale, ed occorre contare su materie prime già disponibili o comunque accessibili, per cui la programmazione degli acquisti appare fondamentale per poter rispondere alle richieste dei clienti ed acquisire commesse. La definizione delle cifre da inserire nel budget si avvale di una base di riferimento rappresentata dal budget del periodo precedente, secondo un meccanismo di estrapolazione e ancoraggio sul quale viene effettuato un progressivo aggiustamento. Il meccanismo euristico in azione in questo caso sembra esser il seguente: (a1) individuare quale è il dato di budget

del periodo precedente; (a2) individuare quali sono le principali richieste di almeno alcuni clienti chiave; (a3) individuare quali sono le principali tendenze di mercato (search rules); (b) verificare la disponibilità dei dati relativi ai punti precedenti nel sistema informativo aziendale e/o in una rete di relazioni predefinibile, contattati i componenti della quale si ritiene acquisita l'informazione necessaria (stopping rules); (c) rettificare i dati relativi ai periodi precedenti, di cui alla fonte a1, sulla base dei dati di cui alle componenti a2 e a3 (decision rules). L'euristica per la definizione del budget, oltre al meccanismo di estrapolazione-ancoraggio-aggiustamento così descritto, si accompagna ad altre regole e modalità euristiche adottate. Per esempio l'informazione è trattata unicamente sulla base del dato finanziario, evitando di gestire anche i volumi; per questo si dice che "acquistiamo 100.000 euro di un certo filato", e non che "acquistiamo 10.000 kg di un certo filato". Come conseguenza i budget sono fissi per valore e la quantità di materie prima acquistata potrà variare per effetto dell'andamento del prezzo unitario della stessa. In questo caso quindi la regola euristica si struttura come segue: (a) raccogliere il dato di acquisto ricavato attraverso la regola di estrapolazione (search rule); (b) integrarlo con informazione tempestivamente accessibile per definire il budget (stopping rule); (c) definire il dato in valore monetario (decision rule).

Passando al campo di decisione relativo alla creazione di nuove linee di prodotto, l'interlocutore intervistato lo individua come uno degli ambiti di maggiore importanza tra quelli nei quali è chiamato ad assumere decisioni, per quanto relativamente meno frequente di altri. I-Yarn dispone di varie linee di prodotto, divise tra campionario "italiano", realizzato con produzione sul territorio nazionale o comunque programmato a partire dall'unità organizzativa italiana del gruppo, e campionario "globale", sviluppato prevalentemente all'estero e prodotto in Cina. Per ciascuno dei due campionari vi sono differenti linee, per esempio nella collezione invernale per il campionario italiano si ha una linea di cardato di fascia medio-alta (wollen selection), una linea di pettinato fantasia di fascia alta (collection), ed infine una linea di pettinato medio, di fascia più bassa (diffusion).

In generale, le fonti di informazione per attivare i meccanismi euristici ora descritti sono varie, ma vengono individuate e discusse fondamentalmente le due seguenti:

- il sistema informativo aziendale, con la sua dotazione di dati storici a consuntivo prodotti dalla gestione in tempo reale e di dati previsionali elaborati nel sistema di budget;
- lo scambio di informazioni con una selezione di clienti ed eventualmente con altri partner ed operatori di mercato (personal contact network – Birley 1985).

Nella seconda fonte può essere ricondotto anche il dato fornito da agenti che operano per conto dell'impresa sui vari mercati. In questo ambito ri-

entrano anche le informazioni che si riescono ad avere dai principali clienti aziendali, che sono individuati in particolare in un gruppo non esteso di grandi operatori dell'abbigliamento e della distribuzione operanti prevalentemente a livello internazionale. Il componente del vertice aziendale da noi intervistato ne indica in numero di quindici, con i quali si possono realizzare oltre i $\frac{3}{4}$ del fatturato (tra questi, sono citati Banana Republic, Zara, Burberry, Hermès).

5. Discussione: un confronto tra tipologie di processi euristici emergenti

Dal caso presentato emerge l'adozione di regole euristiche per affrontare le problematiche di mercato da parte dei componenti del vertice d'impresa. L'attività di marketing imprenditoriale si avvale di euristiche nel processo di decisione, che integra formazione del giudizio e processo di scelta. Vediamo più in dettaglio uno di questi processi euristici emergenti dalla (within)case analysis (Eisenhardt 1989, Yin 1984) che qui abbiamo illustrato solo nei suoi tratti essenziali. Come abbiamo prima evidenziato, il campo decisionale che impegna il nostro interlocutore con maggiore frequenza è quello della risposta alle richieste di ordinativo dei clienti, che può ad esempio assumere la forma di definizione della migliore offerta (in primo luogo in termini di prezzo) per un dato quantitativo di un articolo ad un tempo di consegna predefinito. In altri termini, si può accettare o meno una proposta interamente formulata dal cliente, ma più frequentemente definire quali migliori condizioni proporre per un quantitativo indicato dal cliente di un certo articolo di prodotto per un certo tempo di consegna. Questo campo di decisione non solo è quello con cui l'interlocutore da noi intervistato si confronta più di frequente e sul quale ha precise deleghe, ma è anche un campo di decisione di importanza fondamentale, se non decisiva, per l'andamento complessivo dell'azienda.

Prendiamo ad esempio un caso che viene illustrato dal nostro interlocutore aziendale. Riguarda la decisione di accettare o meno un ordine formulato da un importante cliente, per 60.000 kg di filato, in tre colori, con un prezzo di partenza di 40 euro per kg, per un valore complessivo che può partire (al ribasso) da 2,4 milioni di euro. Si tratta evidentemente di un grosso ordinativo. Il tempo per dare una risposta rispetto a questo ordinativo è particolarmente breve, dal momento che la consegna dovrebbe avvenire entro 36 ore dalla proposta. I tempi di risposta quindi dovranno essere brevissimi e, per quanto l'impresa disponga di un sistema informativo in grado di fornire pressoché in tempo reale dati sulla disponibilità di rimanenze e sui costi storici di lavorazione, l'informazione disponibile è inevitabilmente parziale. La risposta al cliente in questo caso si forma almeno su due parametri: (1) quale è lo sconto che può essere applicato, tale

da determinare per l'acquirente il prezzo più basso; (2) quali sono i tempi di risposta alla domanda, dal momento che trascorse poche ore il cliente potrebbe fare ricorso a soluzioni di fornitura alternative. Nel nostro caso abbiamo trovato applicata da parte dell'esponente del vertice aziendale la seguente regola euristica per arrivare ad una decisione: (a1) richiedere dati sul costo virtuale per la produzione di un articolo di tipologia analoga a quella richiesta dal cliente, in modo tale da avere una base per definire un'ipotesi di prezzo accettabile; (a2) richiedere informazioni dal responsabile del magazzino circa la disponibilità di materie prime presso l'impresa o comunque presso la rete di fornitori; (a3) richiedere informazioni circa la disponibilità di capacità produttive nei tempi di consegna richiesti, attraverso il contatto con il referente aziendale dei processi produttivi (il cosiddetto "dispositore"), a livello di capacità interne all'impresa o di capacità esterne presso fornitori (search rule); (b) verificata l'acquisizione di dati e informazioni sui tre punti precedenti si ritiene di disporre di quanto serve per dare una risposta al cliente (stopping rule); (c) effettuare i calcoli per definire quale è lo sconto massimo applicabile che consenta di conseguire, stanti i dati raccolti, il margine obiettivo per la tipologia di cliente, o che comunque si ritiene di applicare per questa richiesta (decision rule). Nello specifico, l'azienda I-Yarn ha poi conseguito una parte dell'ordine, pari a circa un terzo del volume, conseguendo l'ordinativo per uno dei tre colori previsti dal cliente. La decisione in campo commerciale (accettare o meno l'ordine emanato dal cliente) nella realtà aziendale analizzata si presenta come un campo di applicazione pressoché tipico per regole euristiche. Infatti la decisione in questo caso:

1. deve essere assunta in tempi molto stretti (poche ore) dal momento che la stessa consegna prevede tempi brevi;
2. si basa sulla gestione di informazione decisiva ma limitata;
3. è condotta in modo efficace applicando euristiche "esperte", maturate per effetto di apprendimento ma anche per selezione e semplificazione del processo, dal momento che la moltiplicazione di passaggi non solo farebbe perdere tempo, ma potrebbe fornire elementi contraddittori che allontanano da una decisione efficace.

La ricerca sui processi euristici condotta nell'ambito dello "adaptive-behavior-and-cognition program" pone sotto una nuova luce regole come queste emergenti dall'intuito e dall'esperienza e diffuse nel campo del marketing e del management. Attraverso le lenti dell'impostazione fornita da Gigerenzer, le prassi sviluppate dai decisori aziendali e che sono basate sulla esperienza, sulle intuizioni elaborate dagli stessi decisori aziendali e sulle buone prassi che ne derivano, possono diventare modelli euristici oggetto di test ed eventualmente recuperate e valorizzate se risultano accurate rispetto a modelli alternativi basati su maggiore informazione e capacità di computazione. Le euristiche hanno rilievo tanto per i decisori

imprenditoriali che per quelli manageriali (Marchini 1995), in quanto intuito ed esperienza possono valere per entrambi gli attori (Guercini 2005). Nel caso comunque dei decisori manageriali è evidente il ricorso professionale a informazione e capacità di computazione, mentre nel caso dei decisori imprenditoriali lo spazio riservato alle "heuristics" può risultare ampio anche per la maggiore autonomia di decisione. Il decisore manageriale infatti dipende dalla ampiezza della delega concessa e si caratterizza per il dover rendere conto delle proprie decisioni e/o dei loro esiti, visto che questi ultimi potrebbero risultare comunque incerti ma più giustificabili se basati su meccanismi legittimati dal ricorso massiccio ad informazione e capacità di calcolo. In altre parole, assumere modelli più elaborati e "ottimizzanti" può risultare per i manager fonte di legittimazione per la propria condotta. La possibilità che modelli di euristiche possano risultare più accurati di modelli di cognizione più complessi, nonostante il loro fondarsi su limitata base informativa e di computazione, mette in evidenza il potenziale di una strumentazione che caratterizza maggiormente il decisore imprenditoriale rispetto a quello manageriale, assumendo un particolare significato nell'ambito del marketing imprenditoriale e, per quanto sovrapponibile, in quello della piccola impresa. Le regole euristiche individuate nel nostro studio di caso sono simili a quelle proposte dalla letteratura manageriale precedentemente richiamata. In particolare Bingham e Eisenhardt (2011, 1439) evidenziano come i decisori d'impresa si dotino di un "portafoglio di regole euristiche" (heuristics portfolio) che presenta caratteristiche ben precise, soggette ad evoluzione nel momento in cui il decisore incrementa la propria esperienza, e comunque ancorate al contesto secondo una logica di opportunità. Per ciascuna delle sei imprese oggetto di studio di caso i due autori riconoscono dalle 11 alle 16 regole euristiche apprese ed applicate nel corso dell'entrata in paesi esteri. Le regole sono diverse tra impresa ed impresa, risultando idiosincratice all'azienda, al tipo di problematica affrontato (processi di internazionalizzazione), all'industria/settore di appartenenza e probabilmente ad altri aspetti (paese di origine, congiuntura economica ecc.). A differenza di queste euristiche "aziendali", le regole euristiche proposte nella letteratura psicologica presentano caratteri molto più generali. Ad esempio, le euristiche di giudizio formulate da Kahneman e Tversky e dagli altri autori dell'approccio "heuristic and biases" sono poco numerose, sono individuate progressivamente dagli autori nella realizzazione del loro programma di ricerca e presentano un carattere generale sia perché applicabili a diversi ambienti e contesti, sia perché diffuse presso gli individui (Tversky e Kahneman 1974). Più numerose ma connesse ad una serie delimitata di "building blocks" concettuali sono le regole individuate dagli autori dell'approccio "fast and frugal heuristics". Tali building blocks, come abbiamo visto, comprendono (a) "search rules" per la ricerca dell'informazione, (b) "stopping rules" che sanciscono quando l'informa-

zione disponibile è sufficiente, (c) “decision rules” che convertono l’informazione in decisione. Gigerenzer e colleghi individuano comunque alcune euristiche di portata molto più generale accanto ad altre di portata meno generale. Le prime comprendono (Gigerenzer e Brighton 2009, 130-131): (1) l’euristica di “riconoscimento” (Goldstein e Gigerenzer 2002); (2) l’euristica “tit-for-tat” (Axelrod 1984); (3) l’euristica “take the best” (Gigerenzer e Goldstein 1996); (4) la “fluency heuristic” (Jacoby e Dallas 1981); (5) l’euristica di “satisficing” (Simon 1955, Gigerenzer e Todd 1999); (6) l’euristica di “imitazione della maggioranza” (Boyd e Richerson 2005); (7) l’euristica di “imitazione del successo” (Boyd e Richerson 2005); (8) l’euristica di “tallying” o modello lineare di peso unitario (Einhorn e Hogarth 1975); (9) la “default heuristic” (Johnson e Goldstein 2003). Alcune euristiche da tempo già presenti in letteratura sono discusse in un contesto altrettanto generale (come nel caso della regola lessicografica – Fishburn 1974) mentre altre sembrano trovare applicazione in campi molto più specifici, come la (10) “regola 1/N” nella allocazione di risorse finanziarie (DeMiguel et al. 2009), oppure la già descritta (11) euristica di “iato” (Wübben e von Wangenheim 2008). Una regola euristica può essere o meno appresa ed applicata in generale per analogia, oppure può essere fondata sulle caratteristiche del patrimonio neurobiologico umano, ed in questo senso innata, applicata consapevolmente oppure inconsapevolmente (Kruglanski e Gigerenzer 2011).

Le euristiche individuate da Bingham e Eisenhardt nel loro articolo su *Strategic Management Journal* si basano su una ricerca che presenta invece tratti diversi: (1) emerge dallo studio di un numero di casi aziendali non particolarmente ampio (sei) provenienti da specifici paesi e specifici settori; (2) prende in esame le euristiche formate da aziende “imprenditoriali”, ovvero nate recentemente ed in fase di crescita, con dimensioni ancora piccole o medie; (3) considera queste imprese nell’ambito di una tipologia specifica di processi aziendali, quelli di internazionalizzazione, che prevedono l’entrata in una serie successiva di mercati esteri. Le euristiche nel “portafooglio” di ciascuna azienda sono numerose e collegate a caratteri di specificità al contesto nel quale vengono ad operare. In questo studio però le stesse regole sono poi ricondotte ad una tipologia che riconosce quattro diversi tipi di regola euristica: (1) “euristiche di selezione”, che guidano tra le opportunità di prodotto o di mercato, specificando particolari paesi, regioni geografiche, prodotti da vendere, tipi di clienti ecc.; (2) “euristiche procedurali”, così classificate per la specificazione di un modo per entrare nel paese o di un approccio per funzioni e per fasi da realizzare; (3) “euristiche temporali”, che catturano opportunità collegate ad una dimensione temporale come una sequenza (lista di operazioni), un passo da tenere (obiettivi da conseguire in contemporanea o separatamente), oppure un ritmo (numero di risultati da conseguire in un anno); (4) “euristiche di priorità”, che definiscono un “rank” di opportunità, un ordine di importanza tra op-

portunità comunque accettabili. Nell'approccio di Bingham e Eisenhardt le prime due tipologie di euristiche (di selezione e procedurali) implicano la valutazione di opportunità singole e sono oggetto di apprendimento più precoce rispetto alle due successive (temporali e di priorità), viste come tipologie di "euristiche esperte" (Baron e Ensley 2006), in quanto richiedono non solo più esperienza per l'acquisizione, ma anche maggiore capacità di ordine cognitivo, implicando la valutazione di una relazione tra più opportunità, e non solo la valutazione di opportunità singole (Bingham e Eisenhardt 2011, 1452). Caratteristica del decisore "esperto" non è quindi l'utilizzo di un numero maggiore di euristiche, ma di "migliori" euristiche. Alla luce di questo rapporto tra euristiche e contesto, proprietà essenziali delle euristiche di marketing imprenditoriale che proponiamo di prendere in esame sono:

1. la "specificità", con la quale ci si riferisce al contesto ed alla problematica rispetto ai quali la regola euristica trova impiego;
2. la "convergenza", intesa come grado di diffusione presso gli individui di una determinata regola euristica, almeno nel contesto degli attori di mercato.

Specificità e convergenza sono dimensioni rispetto alle quali le regole euristiche possono trovare posizionamento in quanto parametri rilevanti (Guercini 2012). Si tratta di una distinzione che non viene proposta nella letteratura di management, dove si parla di "universalità" o di "generalità" della regola euristica, oppure di sua diffusione per comunicazione all'interno dell'organizzazione (Bingham e Eisenhardt 2011). Il carattere di "universalità" associabile ad una euristica adottata da tutti gli individui (che noi chiamiamo "convergenza") è però attributo distinguibile dalla "universalità" associabile al fatto che una regola euristica non è applicabile solo in uno specifico contesto e/o per uno specifico problema (che noi chiamiamo "specificità"). In altri termini, le euristiche di marketing imprenditoriale possono essere definite come specifiche quando vengono a riguardare il contesto in cui sono generate, hanno successo e rimangono confinate. Tale grado di specificità è quindi elevato quando una regola di formazione di giudizio, ad esempio, è riferita ad un ambito circoscritto (per esempio, sviluppo di prodotti tessili) e non trova applicazione in un ambito più ampio (sviluppo prodotti in tutti i settori).

Il grado di convergenza attiene invece alla diffusione della adozione di una certa regola euristica nell'ambito di una popolazione, di una comunità. La regola è condivisa come parte del contesto, potendo corrispondere a significati diversi per ciascun individuo. La convergenza è elevata per le regole che trovano un'adozione molto ampia se non generale. Altre regole euristiche sono invece sviluppate da individui e sembrano caratterizzarli senza essere adottati da altri individui. Questo fa sì che la regola euristica possa assumere i caratteri di fonte di vantaggio relativo nella misura in cui si riveli

di successo, l'opposto se risulta inefficace e tale da avere effetti negativi sulla sua attività. Specificità e convergenza diventano proprietà delle euristiche adottate dai decisori aziendali, e si legano fortemente ai contesti di interazione del vertice d'impresa nei rapporti di tipo interpersonale che caratterizzano il suo "personal contact network" (Carson et al. 1995, Hills et al. 2008).

6. Conclusione

Sulla base di una review approfondita della letteratura e di una case research nel settore tessile, questo articolo ha sviluppato l'idea che l'evoluzione degli studi sulle euristiche offra una prospettiva promettente per la ricerca sul contenuto di marketing del ruolo imprenditoriale.

Nella prospettiva proposta dallo "adaptive behavior and cognition program", attraverso la definizione di modelli formali di euristiche, si propone di valutare il contributo di queste alla conoscenza di mercato ed alla efficacia delle decisioni e dei comportamenti. Modelli formali di euristiche possono infatti proteggere contro la tentazione, diffusa nello studio dei processi euristici, di documentare solo gli errori. I decisori aziendali sono spesso orientati alla adozione di processi euristici, sia per le condizioni di incertezza in cui si trovano ad operare che per la pressione ad agire con tempestività diffusa nell'organizzazione e nei mercati.

Questo articolo presenta notevoli limiti rispetto ai suoi obiettivi generali, soprattutto sul piano dello studio empirico, che si spera di affrontare nel prossimo futuro nell'ambito di un più ampio programma di ricerca in corso di realizzazione per lo studio del marketing imprenditoriale. Attraverso la nostra distinzione tra "specificità" e "convergenza" dei processi euristici, ci siamo proposti di contribuire al dibattito sul ruolo del contesto nei processi euristici, che determina l'efficacia e l'apprendimento delle regole euristiche tra individui entro e attraverso i confini delle organizzazioni. La persistenza o meno di validità delle euristiche adottate da singoli decisori o diffuse nelle comunità imprenditoriali propone una chiave di lettura della perdita di competitività di fronte al cambiamento del contesto. Le euristiche possono trovare nelle interazioni interpersonali ed interorganizzative un ambito sia di applicazione che di realizzazione di processi di formazione e di selezione.

*Simone Guercini
Università degli studi di Firenze
Dipartimento di Scienze Aziendali
simone.guercini@unifi.it*

Sintesi

L'articolo prende in esame il gap esistente tra teoria e prassi di marketing nelle piccole e medie imprese, proponendo la tesi che un contributo decisivo per la sua comprensione ed il suo superamento possa derivare dallo studio dei processi euristici che caratterizzano il comportamento del vertice imprenditoriale. Dopo un'analisi dell'evoluzione della letteratura sui processi euristici nelle scienze cognitive e soprattutto nella psicologia sperimentale, l'articolo prende in esame l'attenzione crescente rivolta ai processi euristici negli studi di marketing e di management strategico. Sono discusse le tipologie di euristiche proposte in questa letteratura, confrontate criticamente con due dimensioni (specificità e convergenza) dei processi euristici, la discussione dei quali rappresenta un contenuto originale dell'articolo in quanto emergenti dalla case analysis di un'impresa italiana del settore tessile.

Abstract

The article examines the gap between theory and practice of marketing in small and medium-sized enterprises, proposing the thesis that a decisive contribution to understand and overcome it can be derived from the study of heuristics that characterize the behavior of top decision makers. After an analysis of the evolution of the literature on heuristics in cognitive science and especially in experimental psychology, this article examines the increasing attention paid to the heuristics in the study of marketing and strategic management. The article discusses the types of heuristics proposed in the literature, critically compared with two dimensions of heuristics (specificity and convergence) the discussion of which represents an original content of the paper as emerging from a case analysis of an Italian firm of the textile sector.

Classificazione Jel: M13 - entrepreneurship; M31 - marketing

Parole chiave (Keywords): imprenditore, piccole e medie imprese, limiti cognitivi, euristiche, marketing (entrepreneur, SME, cognitive limits, heuristics, marketing)

Bibliografia

- Anderson J.R. (2000) *Learning and memory: An integrated approach*, Wiley, New York
- Åstebro T., Elhedhli S. (2006) The effectiveness of simple decision heuristics: forecasting commercial success for early-stage ventures, *Management Science*, 52, 395-409
- Axelrod R. (1984) *The evolution of cooperation*, Basic Books, New York
- Baron R.A., Ensley M.D. (2006) Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs, *Management Science*, 52(9), 1331-1344
- Bingham C.B., Eisenhardt K.M. (2011) Rational heuristics: the 'simple rules' that strategists learn from process experience, *Strategic Management Journal*, 32(13), 1437-1464
- Bingham C.B., Eisenhardt K.M., Furr N.R. (2007) What makes a process a capability? Heuristics, strategy and effective capture of opportunities, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1/2), 27-47
- Birley S. (1985) The role of networks in the entrepreneurial process, *Journal of Business Venturing*, 1, 107-117
- Boyd R., Richerson P.J. (2005) *The origin and evolution of cultures*, Oxford University Press, New York
- 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(1), 9-30
- Carson D., Cromie S., McGowan P., Hill J. (1995) *Marketing and entrepreneurship in SMEs. An innovative approach*, Prentice-Hall, London
- Cohen M.D., Burkhart R., Dosi G., Egidi M., Marengo L., Warglien M., Winter S. (1996) Routines and other recurring action patterns of organizations: contemporary research issues, *Industrial and Corporate Change*, 5(3), 653-698
- Cowan N. (2001) The magical number 4 in short-term memory: a reconsideration of mental storage capacity, *Behavioral and Brain Sciences*, 24, 87-185
- Davis J.P., Eisenhardt K.M., Bingham C.B. (2009) Optimal structure, market dynamism, and the strategy of simple rules, *Administrative Science Quarterly*, 54(3), 413-452
- DeMiguel V., Garlappi L., Uppal R. (2009) Optimal versus naive diversification: how inefficient is the 1/N strategy? *Review of Financial Studies*, 22(5), 1915-1953
- Einhorn H.J., Hogarth R.M. (1975) Unit weighting scheme for decision making, *Organizational Behavior Human Decision Process*, 13, 171-192
- Eisenhardt K.M. (1989) Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550
- Eisenhardt K.M., Sull D. (2001) Strategy as simple rules, *Harvard Business Review*, 79(1), 107-116
- Fishburn P.C. (1974) Lexicographic orders, utilities and decision rules: a survey, *Management Science*, 20, 1442-1471
- Gigerenzer G. (1996) On narrow norms and vague heuristics: A reply to Kahneman and Tversky, *Psychological Review*, 103, 592-596.
- Gigerenzer G. (2007) *Gutfeelings. The intelligence of the unconscious*, Penguin Books, New York
- Gigerenzer G., Brighton H. (2009) Homo heuristicus: why biased minds make better inferences, *Topics in Cognitive Science*, 1, 107-143
- Gigerenzer G., Goldstein D.G. (1996) Reasoning the fast and frugal way: models of bounded rationality, *Psychological Review*, 103, 650-669
- Gigerenzer G., Todd P.M., & the ABC Research Group (1999) *Simple heuristics that make us smart*, New York, Oxford University Press
- Goldstein D.G., Gigerenzer G. (2002) Models of ecological rationality: the recognition heuristic, *Psychological Review*, 109, 75-90
- Guercini S. (2004) Developing the researcher-manager interface in the case analysis process, *Management Decision*, 42(3/4), 464-472

Guercini S. (2005) Marketing imprenditoriale, marketing manageriale e conoscenza di mercato del vertice d'impresa, *Mercati & Competitività*, n.1, 143-164

Guercini S. (2012) New approaches to heuristic processes and entrepreneurial cognition of the market, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14(2), 199-213.

Haley U.C., Stumpf S.A. (1989) Cognitive trails in strategic decision-making: linking theories of personalities and cognitions, *Journal of Management Studies*, 26(5), 477-497

Hills G.E., Hultman C.M., Miles M.P. (2008) The evolution and development of entrepreneurial marketing, *Journal of Small Business Management*, 46(1), 99-112

Hoyer W.D., Brown S.P. (1990) Effects of brand awareness on choice for a common, repeat purchase product, *Journal of Consumer Research*, 17, 141-148

Jacoby L.L., Dallas M. (1981) On the relationship between autobiographical memory and perceptual learning, *Journal of Experimental Psychology*, 110, 306-340

Johnson E.J., Goldstein D.G. (2003) Do defaults save lives? *Science*, 302, 1338-1339

Kahneman D. (2003) Maps of bounded rationality: a perspective on intuitive judgment and choice, in T. Frangsmyr (ed.) *Les Prix Nobel: The Nobel Prizes 2002*, 449-489, Nobel Found, Stockholm

Kahneman D., Tversky A. (1973) On the psychology of prediction, *Psychological Review*, 80(4), 237-251

Kahneman D., Tversky A. (1996) On the reality of cognitive illusions. A reply to Gigerenzer's critique, *Psychological Review*, 103, 582-591

Kahneman D., Tversky A. (1972) Subjective probability: a judgment of representativeness, *Cognitive Psychology*, 3, 430-454

Katsikopoulos K.V., Gigerenzer G. (2012) Behavioral operations management: a blind spot and a research program, *Journal of Supply Chain Management*, in press

Kelman M.G. (2011) *The heuristic debate*, Oxford University Press, New York, NY

Kruglanski A.W., Gigerenzer G. (2011) Intuitive and deliberate judgements are based on common principles, *Psychological Review*, 118(1), 97-109

Levinthal D.A. (2011) A behavioral approach to strategy – What's the alternative? *Strategic Management Journal*, 32(13), 1517-1523

Manimala M. (1992) Entrepreneurial heuristics: a comparison between high PI (Pioneering-Innovative) and low PI ventures, *Journal of Business Venturing*, 7(6), 477-504

March J.G. (1994) *A primer on decision making. How decisions happen*, The Free Press, New York.

Marchini I. (1995) L'imprenditorialità manageriale, *Piccola Impresa / Small Business*, 1, 3-12

Miller G.A. (1956) The magical number seven, plus or minus two: some limits on our capacity for processing information, *Psychological Review*, 63, 81-97

Musgrave A. (1974) Logical versus historical theories of confirmation, *British Journal of Philosophy of Science*, 25, 1-23

Nelson R.R., Winter S.G. (1982) *An evolutionary theory of economic change*, Belknap-Harvard University Press, Cambridge MA

Newell A., Simon H.A. (1972) *Human problem solving*, Prentice Hall, Englewood Cliffs

Paoli M. (2006) *Management della complessità, complessità del management*, Franco Angeli, Milano

Parikh J. (1994) *Intuition: the new frontier of management*, Blackwell Business, Oxford

Piattelli-Palmarini M. (2005) *Psicologia ed economia delle scelte. Quattro lezioni al Collegio di Francia*, Codice Editore, Torino

Savage L.J. (1954) *The foundation of statistics*, New York, Dover, 2nd edition

Simon H.A. (1955) A behavioral model of rational choice, *Quarterly Journal of Economics*, 69, 99-118

Simon H.A. (1967) The logic of heuristic decision making, in N. Rescher (ed.) *The logic of decision and action*, Pittsburg, The University of Pittsburg, 1-20

Simon H.A. (1990) Invariants of human behavior, *Annual Review of Psychology*, 41, 1-19

Stoelhorst J.W. (2007) The Naturalist View of Universal Darwinism: An Application to the Evolutionary Theory of the Firm, in G.M. Hodgson (ed.) *The Evolution of Economic*

Institutions: A Critical Reader. Cheltenham: Edward Elgar, 233-251

Strack F., Martin L.L., Stepper S. (1988) Inhibiting and facilitating condition of facial expressions: a non-obtrusive test of the facial feedback hypothesis, *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 768-777

Switzer F.S., Sniezek J.A. (1991) Judgement processes in motivation: anchoring and adjustment effects on judgment and behavior, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 49(2), 208-229

Tomasello M. (2009) *Why we cooperate*, The MIT Press, Cambridge, MA

Tversky A., Kahneman D. (1971) Belief in the law of small numbers, *Psychological Bulletin*, 76(2), 105-110

Tversky A., Kahneman D. (1974) Judgement under uncertainty: heuristics and biases, *Science*, 185, 1124-1131

Varaldo R., Dalli D., Resciniti R. (2006) *Marketing-non-marketing all'italiana: virtù, limiti e prospettive*, Congresso Internazionale "Le Tendenze del Marketing", Università Ca' Foscari, Venezia, 20-21 gennaio

Wilson TD., Schooler J.W. (1991) Thinking too much: introspection can reduce the quality of preferences and decisions, *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(2), 181-192

Wübben M., von Wangenheim F. (2008) Instant customer base analysis: managerial heuristics often "get it right", *Journal of Marketing*, 72, 82-93

Yin R.K. (1984) *Case study research. Design and methods*, Sage, Thousand Oaks

Zollo M., Reuer J.J., Singh H. (2002) Interrogational routines and performance in strategic alliances, *Organization Science*, 13(6), 701-713