

Pasquale Massimo Picone

# *Hubris* manageriale e diversificazione d'impresa



Giappichelli

## Prefazione

Nell'ambito degli studi di Economia e Gestione delle Imprese, si è manifestato un crescente interesse per la *strategia comportamentale* quale momento di integrazione tra la ricerca di management e quella di psicologia. In questo quadro, si posiziona il libro *Hubris manageriale e diversificazione d'impresa*.

Nello specifico, il presente volume offre un *framework* interpretativo sul ruolo della hubris manageriale focalizzando l'attenzione su tre aspetti chiave:

- (a) la scelta di diversificazione;
- (b) il percorso della diversificazione;
- (c) le modalità di diversificazione.

Quindi, l'autore discute in profondità l'impatto della hubris sulle performance della strategia di diversificazione. Alla luce dei risultati della ricerca, l'autore conclude sulla esistenza di una *good side* e una *bad side* della hubris manageriale.

Il testo focalizza l'attenzione sul ruolo del *Chief Executive Officer* nell'ambito della strategia di diversificazione, spostando l'attenzione dall'opportunismo manageriale e dell'influsso degli incentivi catturato dalla *agency theory*, verso l'esplorazione dei modi in cui i bias cognitivi deformano le scelte strategiche del CEO. Il contributo proposto consente, dunque, di arricchire le conoscenze sul tema della strategia di diversificazione, tipicamente generate dall'adozione di un approccio normativo, con un contributo che si caratterizza per uso di un approccio comportamentale.

In definitiva, il libro rappresenta un tentativo di concettualizzazione del ruolo della hubris manageriale nei processi di diversificazione. Da un lato, questa concettualizzazione arricchisce il dibattito sulla strategia di diversificazione perché offre una prospettiva comportamentale, finora sostanzialmente inesplorata. Dall'altro lato, il libro contribuisce allo studio della hubris del CEO concettualizzando in un contesto specifico, la strategia di diversificazione, l'esistenza di una *good side* e una *bad side*.

Anche alla luce dell'agenda di ricerca che questa monografia propone, il libro ha certamente un potenziale per aprire nuovi percorsi di investigazione che colle-

gano un tema *evergreen* negli studi di strategia, la diversificazione, con un tema *adolescenziale* negli studi di management, la hubris.

Palermo, 29 Luglio 2021

*Arabella Mocciano Li Destri*  
Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese  
Università degli Studi di Palermo

## Ringraziamenti

Progettare, scrivere e presentare alla comunità accademica e agli operatori d'impresa un nuovo contributo monografico è un “viaggio intellettuale” che si concretizza in un lavoro arduo e faticoso e, almeno nelle intenzioni dello scrivente, meticoloso e accurato. Tale viaggio, sovente, si prolunga per diversi anni.

La stesura del presente libro mi ha impegnato per circa due anni. Infatti, qualche anno dopo aver concluso la stesura del mio primo libro (2017), ho quasi immediatamente deciso di approntare il canovaccio di questa ricerca. Al lettore attento non sfuggirà il *fil rouge* tra i due volumi: il CEO è presentato come l'architetto della strategia d'impresa (Andrews, 1971; Makadok 2001) e, in particolare, della strategia di diversificazione. Focalizzato sulle *conseguenze* della strategia di diversificazione, il primo tomo ha scandagliato le caratteristiche della leadership strategica per la gestione di successo delle conglomerate (tramite un'analisi qualitativa-longitudinale del caso General Electric). Diversamente, questo secondo tomo – assumendo i principi della scuola riduzionista della strategia comportamentale – sposta l'attenzione sui bias cognitivi alla base delle scelte di diversificazione. Quindi, il presente libro offre una nuova prospettiva sugli *antecedenti* delle strategie *corporate*. In particolare, il libro concentra l'attenzione sulla hubris del CEO, un tema di ricerca che ha rapito la mia attenzione da circa un decennio.

Devo ammettere che, nel corso del suddetto viaggio intellettuale, ho oltremodo apprezzato l'aforisma di Teofrasto «Il tempo è la cosa più preziosa che un uomo possa spendere». Alla luce di tale aforisma, desidero anzitutto dichiarare la mia posizione di debito verso mia moglie, Anna, alla quale ho sottratto tempo da trascorrere insieme. Lei conosce i miei sacrifici, quotidiani e incessanti, e sono certo li custodirà nello scrigno del cuore, quale eredità del passato e slancio per il nostro futuro insieme. Similmente, sento di essere in straordinario ed estremo debito verso i miei genitori e mia sorella Veronica.

Come anticipato, ritengo che scrivere un libro sia un viaggio intellettuale. Tuttavia, diversamente dai viaggi turistici, le soste non sono nei luoghi, ma negli “incontri” con i colleghi per discutere di idee nuove e di ricerche ambiziose. Talvolta, gli incontri avvengono molti anni prima di iniziare a scrivere, altre volte, le conversazioni con i colleghi illuminano particolari aspetti dello scritto. Ho contratto debiti di gratitudine verso alcuni colleghi dell'area di Economia e Gestione

delle Imprese dell'Università degli Studi di Palermo: la prof.ssa Arabella Moccia-ro Li Destri e la prof.ssa Gabriella Levanti.

Inoltre, sono grato al prof. Giovanni Battista Dagnino che, fin dalla stesura della tesi di dottorato, senza soluzione di continuità, mi fornisce consigli e suggerimenti evolutivi.

Desidero, anche, manifestare la mia gratitudine verso altri studiosi (i proff. Alfredo De Massis, Yi Tang e Amy Ou) che hanno voluto organizzare con me alcuni *Professional Development Workshop* (PDW) su *Psychological Foundations of Management*, durante vari meeting annuali della *Academy of Management* (2015, 2016, 2017 e 2019). Il loro contributo insieme alle relazioni degli *speaker* e gli interventi di molti dei partecipanti a suddetti PDW – direttamente o indirettamente – hanno influenzato la mia ricerca.

Infine, poiché suddetto viaggio intellettuale è sovente estenuante (ancorché avvincente), devo esprimere riconoscenza anche a coloro che all'interno del mio dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali e Statistiche (SEAS) hanno giocato un importante ruolo motivazionale. Per comprensibili ragioni di parsimonia, non posso nominarli tutti, per questo mi limito a indicare soltanto la prof.ssa Maria Francesca Cracolici e la dott.ssa Sonia Quarchioni.

Come di consueto, la responsabilità di quanto scritto è a me unicamente pertinente.

Palermo, 26 Luglio 2021

# Introduzione

SOMMARIO: 1. L'obiettivo del libro. – 2. Il contributo del libro. – 3. La struttura del libro.

## 1. L'obiettivo del libro

La presente ricerca propone un *framework* interpretativo del ruolo del *Chief Executive Officer* (CEO) hubristico nei processi di diversificazione.

Tale ricerca si inserisce nell'ambito degli studi di strategia comportamentale di matrice riduzionista. Si tratta di un approccio che guarda agli attributi psicologici del CEO per comprendere le logiche perseguite nell'ambito dei processi decisionali e strategici (Hambrick e Mason, 1984; Powell, Lovallo e Fox, 2011). In particolare, questo scritto focalizza l'attenzione sulla *hubris manageriale* (Roll, 1986; Hayward e Hambrick, 1997; Kroll, Toombs e Wright, 2000; Picone, Dagnino e Minà, 2014; Sadler-Smith, 2016). Si tratta, come ci tramanda la tradizione greca, del bias della tracotanza, dell'eccesso di orgoglio e di ottimismo che genera risultati perniciosi.

Due le principali ragioni che informano la scelta del nostro focus di ricerca: (a) molti studi evidenziano che un eccesso di fiducia in sé stessi rappresenta un attributo psicologico molto diffuso tra i manager e comunque in misura maggiore rispetto alla popolazione in generale (Hiller e Hambrick, 2005); (b) sovente, l'eccesso di fiducia in sé stessi è premiato nei processi di selezione e di promozione dei manager (Goel e Thakor, 2008).

Il contesto di studio della *hubris manageriale* in questo libro è la *strategia di diversificazione*. La strategia in parola rappresenta un *ever green* negli studi di management (Datta, Rajagopalan e Rasheed, 1991; Hoskisson e Hitt, 1990; Benito-Osorio, Guerras-Martín, e Zuñiga-Vicente, 2012; Purkayastha, Manolova, e Edelman, 2012) e diverse prospettive teoriche sono state impiegate per interpretare la strategia in parola (la *market power theory*, la *resource-based view*, la teoria dell'agenzia, solo per citarne alcune). Tuttavia, abbastanza sorprendentemente, gli studi sulla diversificazione di matrice *behavioral* che enfatizzano il ruolo dei bias cognitivi sono limitati <sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Nella prospettiva *behavioral* sono, invece, state esplorate le logiche dominanti sottese ai pro-

In via preliminare, il presente libro discute perché i CEO affetti da hubris guardano con maggiore favore rispetto ad un manager razionale la possibilità di formulare e implementare una strategia di diversificazione. Sopravvalutando la base di risorse in eccesso, il CEO attiverà processi di diversificazione al fine di cementare il proprio prestigio e il proprio status. Ne segue che il CEO hubristico guarderà alla strategia di diversificazione come uno strumento concreto ed effettivo per mostrare agli stakeholder e, in particolare, ai media le sue capacità strategiche e organizzative. Inoltre, il CEO affetto da hubris impulsivamente considererà la base di risorse che l'impresa possiede come sufficiente per innescare processi di diversificazione ambiziosi e, auspicabilmente, tesi alla creazione di valore.

Alla luce di suddetta considerazione, questo libro consegna al lettore un *framework* interpretativo che definisce le caratteristiche della strategia di diversificazione ispirate dalla hubris del CEO (Figura 1). A parità di livello di opportunismo e discrezionalità manageriale (Jensen, 1986; Hambrick e Finkelstein, 1987; Eisenhardt, 1989b), il CEO affetto da hubris guarda con maggiore favore un percorso di diversificazione conglomerale rispetto a un manager razionale. Il CEO hubristico considera la sua leadership strategica come la risorsa VRIO attorno alla quale costruire il percorso di diversificazione. L'intima convinzione di possedere la "ricetta del successo" spinge il CEO hubristico a entrare in molti business, anche non correlati, ritenendo che le sue capacità e il suo carisma possano giustificare il successo in ogni business. In altre parole, egli ritiene che il tema della *relatedness* tra i business per sfruttare le risorse VRIO in eccesso sia secondario perché egli considera le sue capacità manageriali sufficienti a giustificare il ricorso alla strategia di diversificazione.

In secondo luogo, il CEO affetto da hubris guarda con grande favore le *acquisizioni* (Roll, 1986; Hayward e Hambrick, 1997) come modalità per implementare la strategia di diversificazione. Questa preferenza del CEO hubristico è legata alla sua imprudenza nello scegliere investimenti ingenti e con basse probabilità di reversibilità (Picone, Dagnino, Minà, 2014) parallelamente al suo inarrestabile senso di irrequietezza e impazienza (Tourish, 2020). Inoltre, la necessità pressante di avere il controllo dell'intero processo strategico spinge il CEO affetto da hubris a scartare modalità di entrata a controllo condiviso con altre imprese (ad esempio, le alleanze strategiche) e rafforza la scelta di optare per strategie di acquisizione.

È abbastanza plausibile che un percorso di diversificazione come quello sopra descritto abbia un'alta probabilità di distruggere valore (Andreou, Doukas, Kourсарos e Louca, 2019). Nondimeno gli effetti perniciosi della hubris possano essere davvero pesanti, il *framework* presentato in questo volume riconosce anche una potenziale *good side* della hubris (Picone, Dagnino e Minà, 2014; Picone, Pisano e Dagnino, 2021). Tale *good side* è legata, per esempio, alla necessità di «*reaching more than what you thought possible*» per utilizzare le parole di Jack Welch

---

cessi di diversificazione (Prahalad e Bettis, 1986; Bettis e Prahalad, 1995) e i processi di diversificazione delle imprese familiari (Gomez-Mejia, Makri e Kintana, 2010).

(Welch e Byrne 2001, p. 385). In altri termini, il fatto che il CEO hubristico possa spingere la strategia di diversificazione sopravvalutando le risorse, in qualche modo, impone il loro utilizzo in condizioni di stress e, quindi, massimizzandone il potenziale. Le risorse umane in un'impresa conglomerata, ad esempio, potranno essere incentivate dal voler emergere nel mercato interno. Infine, la scelta ispirata dalla hubris del CEO di velocizzare l'ingresso nel nuovo business e quella di centralizzare i processi decisionali nelle sue mani possono generare le condizioni per la creazione di valore. A titolo esemplificativo, ci si riferisce ai vantaggi legati alla possibilità di scoprire nuove risorse e sconosciuti usi delle risorse esistenti, attraverso i legami deboli tra i business che però condividono una gestione accentrata (Ng, 2007). Inoltre, le condizioni per la creazione di valore possono essere collegate alla *absorptive capacity* "aumentata" delle imprese diversificate (Ng, 2007)<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Tale capacità di assorbimento "aumentata" si spiega con il fatto che un ampio e variegato retroterra culturale di conoscenza generato dalla diversificazione conglomerata «provvede a una più robusta base per l'apprendimento e incrementa la prospettiva che le informazioni in entrata riguarderanno ciò che è conosciuto» (Cohen e Levinthal, 1990, p. 131, ns. trad.).