

Idee di valore – la newsletter di ACB Valutazioni – n. 35 – Gennaio 2026

Troppi costi già sostenuti per abbandonare ora

In un contesto di crescente competizione, di accresciuta volatilità e di cicli di innovazione continui, la rapidità decisionale è un fattore determinante per la sopravvivenza e la crescita di qualunque impresa. Rapidità significa anche razionalità, ovvero presa d'atto che alcuni progetti non debbono essere continuati. Nella nostra esperienza è molto frequente che le aziende decidano di continuare progetti, investimenti o linee di azione anche quando non siano più vantaggiose, solo perché “si è già speso troppo per fermarsi ora”. L'investimento passato diventa così un vincolo – economico, emotivo o reputazionale – che riduce la capacità di reazione dell'azienda fino a trasformarsi in un rischio strategico significativo.

Questo errore nella letteratura manageriale prende il nome di *sunk cost fallacy*, ossia di fallacia dei costi irrecuperabili.

La sunk cost fallacy

I *sunk cost* – ossia i costi già sostenuti e non più recuperabili – non dovrebbero mai influenzare le scelte riguardanti il futuro.

Eppure, è un errore ricorrente. Molte aziende continuano a finanziare progetti di software o infrastrutture digitali superate “perché è costato tanto svilupparli”. Altre mantengono macchinari con costi di gestione elevati perché “sono costati tanto all'epoca”. Altre ancora mantengono in vita partnership inefficienti perché interromperle “vanificherebbe tutto il lavoro precedente”. Molte aziende continuano ad investire in un mercato estero per non “buttare via” l'impegno già sostenuto in fiere, viaggi, personale locale.

Il meccanismo psicologico alla base della fallacia è complesso e trova origine nel:

- **Desiderio di coerenza:** interrompere un progetto può sembrare incoerente con le decisioni prese nel passato.
- **Pressione reputazionale:** manager e amministratori temono che fermarsi significhi ammettere un errore.
- **Coinvolgimento emotivo:** più tempo ed energie si dedicano a un progetto, più diventa difficile abbandonarlo.

Le dinamiche interpersonali giocano un ruolo rilevante. Chi ha sponsorizzato un progetto può godere di un'elevata influenza all'interno dell'azienda, rendendo impossibile ad altri suggerire un cambiamento di rotta. Così la fallacia si trasforma in tabù organizzativo: nessuno ha il coraggio di dire che si sta andando nella direzione sbagliata. Proprio come la favola di Andersen, dove un imperatore vanitoso viene convinto da due loschi sarti ad indossare abiti speciali, invisibili a chi è stupido o indegno del proprio ruolo. I sudditi fingono di ammirare abiti che non esistono, fino a quando un bambino esclama la verità: «Il re è nudo!».

L'impresa non grande è la vittima per eccellenza

Non stupisce che la *sunk cost fallacy* affligga più frequentemente le imprese non grandi, caratterizzate da processi decisionali meno formalizzati, dove:

- i ruoli sono spesso concentrati in poche figure decisionali;
- la cultura organizzativa è più conservativa;
- è più difficile riconoscere e correggere tempestivamente gli errori.

Anche le conseguenze sono più gravi nelle aziende non grandi, semplicemente perché la ridotta dimensione riduce la capacità di assorbimento degli errori. Continuare a investire in progetti senza reali prospettive di successo finisce per:

- drenare liquidità;
- aumentare l'esposizione a rischi finanziari;
- limitare la capacità d'investire in nuove opportunità.

Come mitigare i rischi

Pur essendo un *bias* profondamente umano, esistono soluzioni manageriali per ridurre l'impatto:

1. *Definire per ciascun investimento rilevante milestones con precisi criteri di exit.* Per ogni progetto dovrebbero essere definiti obiettivi tangibili e condizioni prestabilite in grado di indicare quando fermarsi. Ciò sposta la discussione dalle impressioni e dai sentimenti all'analisi dei numeri.
2. *Separare chi decide da chi esegue.* Quando possibile, chi conduce un progetto non dovrebbe essere l'unico a valutarne la continuazione. Team esterni possono aiutare a mantenere un'analisi oggettiva.
3. *Promuovere una cultura della misurazione di valore.* Le aziende che non puniscono gli errori, ma favoriscono una valutazione oggettiva degli stessi, realizzano scelte più razionali. Interrompere un progetto non deve essere visto come una sconfitta, ma come una decisione responsabile quando interrompere è preferibile rispetto a continuare.
4. *Sostituire l'analisi per competenza con l'analisi differenziale.* La domanda chiave da porre è sempre la stessa: "I benefici attesi giustificano i costi ancora da sostenere?" e non invece "Quanti costi sono stati già sostenuti in questo progetto?"

Queste soluzioni mirano ad introdurre disciplina nella gestione dell'azienda. Qualunque progetto per essere tenuto in vita deve offrire nella prospettiva di continuazione maggiori benefici rispetto alla prospettiva di dismissione. Disciplina non facile da implementare perché presuppone la capacità di misurare l'*hold value* del progetto rispetto ai benefici del suo smobilizzo.

Conclusioni

La *sunk cost fallacy* non è semplicemente un errore, ma un nemico silenzioso che può compromettere la competitività e la sopravvivenza dell'impresa, in quanto ne drena risorse, ne aumenta l'indebitamento, ne distoglie l'attenzione da iniziative migliori. Riconoscere i costi irrecuperabili come tali – cioè, come elementi irrilevanti per le scelte future – è un atto di maturità organizzativa e di lucidità strategica.

Non sono rari i casi di imprenditori che, costretti a cedere a poco prezzo la propria azienda per le conseguenze negative di scelte del passato dimostrate errate, hanno poi visto l'azienda rifiorire a mano di acquirenti che si sono limitati a liberarla dal fardello di progetti errati. Nella nostra esperienza ciò accade semplicemente perché non è nel DNA dell'imprenditore l'idea che si possa creare valore tagliando. Mentre il disinvestimento e/o lo smobilizzo sono spesso la strada più facile per tornare a creare valore.

In un contesto economico in cui la rapidità di adattamento è cruciale, sapersi liberare del peso di alcuni progetti del passato per investire con più efficacia nel proprio futuro è una condizione necessaria alla sopravvivenza ed alla crescita dell'impresa. Accettare l'idea che alcune decisioni non potendo produrre i risultati inizialmente sperati debbono essere riviste e abbandonate o dismesse non è solo la premessa indispensabile per generare valore, ma dovrebbe rappresentare la norma. Nella consapevolezza che anche le imprese, come gli alberi di alto fusto, richiedono di tanto in tanto decise potature. Dopo la potatura l'azienda – come la pianta - sembra più spoglia, ma in realtà è più forte di prima.

ACB Valutazioni

Chi siamo

ACB Valutazioni è una società che unisce le competenze del Prof. Mauro Bini con quelle proprie dei titolari di 12 studi professionali di commercialisti di grande rilevanza a livello nazionale tutti con più di 30 anni di esperienza (veterani), dedicata alle valutazioni ed alle attività complementari alle valutazioni (riorganizzazioni societarie e ristrutturazioni fiscali, due diligence, attestazioni di piani, ecc.). La missione di ACB Valutazioni consiste nel colmare un vuoto di offerta nel nostro paese nelle valutazioni di alta qualità da parte di soggetti indipendenti, coniugando fra loro tre elementi qualificanti: le competenze *best in class* nel campo delle valutazioni, anni di esperienza di professionisti qualificati nella soluzione di problemi societari complessi e l'energia imprenditoriale di una struttura societaria.

Come lavoriamo

ACB Valutazioni assiste le aziende in tutti i percorsi di crescita esterna, di razionalizzazione della compagine azionaria, di cambio di governance, di vendita, di aumenti di capitale con rinuncia al diritto di opzione. Partiamo dall'analisi fondamentale dell'azienda, individuamo i percorsi in grado di valorizzarla al meglio in relazione agli scopi del management e forniamo assistenza qualificata in tutte le fasi dei processi di acquisto, di vendita, di ricapitalizzazione.

La nostra peculiarità è che utilizziamo solo professionisti senior, perché crediamo che, quando la posta in gioco è alta, non ci sia nulla di più pericoloso del non avvalersi di un team altamente esperto!

MODULO DI ISCRIZIONE ALLA NEWSLETTER

Per ricevere direttamente la newsletter mensile "Idee di Valore" e altre informazioni riguardanti il mondo delle valutazioni potete registrarvi al seguente link

<https://mailchi.mp/acb-valutazioni/iscriviti>