

*Dipartimento di Impresa e Management*

*Cattedra di Psicologia ed Economia.*

*Il processo decisionale: inquadramento psicologico e prospettiva  
economica.*

RELATORE

Prof. Cristiano Castelfranchi

CANDIDATO

Matteo Giannetti

Matr: 167091

ANNO ACCADEMICO

2014/2015



# Indice

Introduzione .....	4
1. Tematiche psicologiche rilevanti. ....	6
1.1 Comportamento reale e comportamento razionale. ....	6
1.2 Sentimenti che condizionano le scelte. ....	8
1.2.1. Invidia. ....	8
1.2.2. Altruismo.....	9
1.2.3. Fiducia.....	10
1.3 Capitale Relazionale. ....	11
1.4 Preferenze sociali. ....	12
1.5 Paradosso dell'amicizia. ....	13
1.6 Beauty contest.....	14
2. Le armi della persuasione.....	15
2.1 La persuasione. ....	16
2.2 Reciprocità. ....	17
2.3 Coerenza e impegno.....	20
2.4 La riprova sociale.....	23
2.5 Simpatia .....	25
2.6 Autorità .....	28
2.7 Scarsità.....	31
3 Esempi pratici.....	34
3.1 Industrie aeree.....	34
3.1 Ryanair.....	35
3.2 Emirates .....	37
3.3 Nespresso .....	40
Conclusioni .....	42
Ringraziamenti .....	44
Bibliografia .....	45



## Introduzione

Si o no? Questa è la domanda che ognuno di noi si pone svariate volte ogni giorno ed è da questa domanda che è nata in me una forte curiosità. Tante volte uscendo da un negozio mi sono ritrovato con la sensazione che quello che avevo comprato non mi piacesse oppure che avessi speso di più nonostante mi fossi autoimposto una cifra massima. La domanda che in realtà ci dovremmo porre è quindi: perché ho detto sì o no? Questa tesi è finalizzata a dare una risposta a questo quesito ma, soprattutto, a capire come poter condizionare il percorso mentale che la formula.

La mente umana è un arma incredibile che ha portato ai più grandi capolavori del mondo ed è quello strumento di cui ci serviamo per prendere ogni decisione nella vita di tutti i giorni. E se potessimo utilizzare questo enorme potenziale a nostro vantaggio? Poter usufruire dei percorsi mentali che si attuano inconsciamente per portare le persone a credere in ciò che vogliamo? In un mondo come il nostro, che procede ad un ritmo sempre più accelerato e dove vi è un ingorgo di informazioni, il tempo per prendere le decisioni è sempre meno ed è quindi più facile essere condizionati.

Nel lavoro che ho svolto di seguito ho cercato di dare una prospettiva completa sul processo decisionale da un punto di vista psicologico ed economico. Questo tema è stato approfondito da molti professionisti di entrambi i campi quindi, nel mio lavoro, ho tratto spunto dagli esperti inserendo allo stesso tempo le mie idee personali.

Nel primo capitolo vi è un'introduzione alle tematiche psicologiche che più influenzano l'uomo, partendo da definizioni fondamentali che permettano di capire meglio il proseguo.

Nel capitolo due, con l'aiuto del capolavoro di Robert B. Cialdini "Le armi della persuasione", sono approfonditi gli strumenti che si possono utilizzare per condizionare la mente delle persone e per comprendere meglio la nostra.

Nel terzo capitolo, con finalità dimostrativa, è approfondito l'esempio tangibile di come grandi aziende quali Nespresso, Ryanair e Emirates sfruttino alcune delle tattiche precedentemente illustrate per entrare nella mente delle persone e incrementare il proprio fatturato.



## 1. Tematiche psicologiche rilevanti.

La mente si compone di due classi di elementi principali: le credenze e gli scopi. I primi rappresentano ciò che l'individuo crede del mondo che lo circonda, cioè la visione di ciò che è. Gli scopi, conosciuti anche come desideri o motivazioni, sono la speranza di ciò che sarà e ci spingono ad agire per modificare il mondo al fine di ottenere quello di cui abbiamo bisogno. Le azioni stesse sono il frutto dell'interazione tra scopi e credenze.

Secondo la filosofia aristotelica<sup>1</sup>, è impossibile credere in una cosa e nel suo opposto. Dato che le credenze sono strettamente collegate tra di loro, difficilmente queste andranno in direzioni diametralmente opposte. Questa visione è corretta in un momento determinato nel tempo. Se si pensa ad un futuro però, è possibile cambiare idea e quindi modificare le proprie credenze. Questo è quello che i direttori delle imprese devono fare: mutare le credenze dei clienti potenziali e rafforzare quelle dei clienti abituali.

Grazie alla mente ci è possibile ricorrere ad una sorta di "box" informativo dove abbiamo riposto tutte le informazioni ottenute dalle situazioni passate. Disporre di questa possibilità permette di risolvere le nostre indecisioni attraverso scorciatoie mentali che accostano gli avvenimenti passati con quelli attuali giungendo a conclusioni più rapidamente e in modo funzionale.

Nei sotto capitoli seguenti ho scelto di analizzare i temi che più mi hanno aiutato a capire ciò che intendo analizzare in questa tesi. Partendo da leggi generali fino a scendere in sentimenti ben definiti, si punta ad avere un inquadramento ben definito dell'argomento trattato e di ottenere un maggior coinvolgimento.

### 1.1 Comportamento reale e comportamento razionale.

Negli anni '70, grazie al lavoro di Daniel Kahneman e Amos Tversky, viene modificata l'essenza dell'analisi della scelta razionale. Fino a quel momento la scienza sosteneva che le scelte dell'individuo erano prese secondo una razionalità ottima dominata solo dall'interesse. La razionalità nella teoria dei prospetti<sup>2</sup>, lungi dall'essere assoluta, è

---

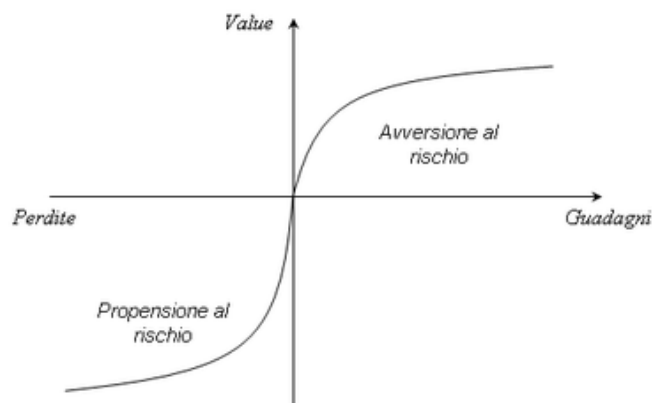
<sup>1</sup> Aristotele è stato un filosofo, scienziato e logico greco antico.

<sup>2</sup> Teoria di Daniel Kahneman e Amos Tversky.

regolata da euristiche<sup>3</sup> che, soggetti privi di capacità di calcolo, adottano per prendere decisioni inevitabilmente imperfette. La svolta è notevole perché viene meno l'idea dell'Homo Oeconomicus<sup>4</sup>, lontano dalla realtà.

Le distorsioni cognitive rilevate da Kahneman e Tversky avvicinano il mondo della psicologia a quello dall'economia. Il riconoscimento di bias sistematici alla base del processo decisionale trova ulteriore conferma nel principio dell'avversione alle perdite che la teoria dei prospetti stessa introduce, spiegando come questo processo possa portare alle distorsioni della razionalità.

Esperimenti hanno dimostrato che perdere qualcosa ha un peso più che doppio rispetto al caso in cui si vince. Questo risultato ha portato Kahneman e Tversky a sostituire la funzione di utilità attesa con una nuova e più elaborata funzione di valore. Quest'ultima propone di accostare alla funzione di utilità attesa, secondo cui la scelta razionale è quella con il profitto maggiore, un fattore  $\pi$  che rappresenta il "peso" che ogni esito ha sulla valutazione dell'individuo.



(Figura 1)

La funzione che rappresenta il valore della funzione è:

$$V(\tilde{x}) = \sum_{i=1}^n \pi(p_i)v(x_i)$$

dove  $\pi$  è una trasformazione, non lineare, delle probabilità  $p_i$ .

---

<sup>3</sup> Si definisce *procedimento euristico*, un metodo di approccio alla soluzione dei problemi che non segue un chiaro percorso, ma che si affida all'intuito e allo stato temporaneo delle circostanze, al fine di generare nuova conoscenza.

<sup>4</sup> Razionalità ottima.



Come si nota dal grafico (Figura 1), considerando il centro come punto di partenza (status quo), la funzione è convessa nella regione delle perdite e concava in quella dei guadagni. Questo sta a significare che, in entrambi i sensi, piccole variazioni vicino al centro hanno conseguenze maggiori rispetto a grandi variazioni in punti lontani dal centro. Si riscontra anche la maggiore incidenza delle perdite sopra accennata, nella maggiore pendenza della curva nella regione che le riguarda.

## 1.2 Sentimenti che condizionano le scelte.

Come abbiamo accennato, l'uomo è un essere complesso che prende decisioni seguendo dei criteri oggettivi e soggettivi guidati dalle credenze. Quest'ultime, a seconda di quanto siano radicate, possono cambiare. Per portare a questa mutazione, l'impresa deve in primo luogo capire in cosa consistono le credenze e i sentimenti dai quali sono create e mosse. Si seguito ne analizziamo alcune.

### 1.2.1. Invidia.

L'invidia è il sentimento più mal visto dalla società; è considerato peggio dell'odio e della vendetta. È dipinta infatti come il peggiore dei peccati capitali e, mentre ci si può vantare degli altri, ad esempio dicendo di poter mangiare quanto vogliamo (gola) oppure dimostrando la propria rabbia con la forza bruta, nessuno si sentirà mai orgoglioso della propria invidia.

Vi è molta differenza tra l'invidia e la semplice gelosia. L'oggetto di questo sentimento tanto mal visto non è un bene o una qualità scarsa ma è qualcosa che l'invidiato ha ottenuto senza sforzo e senza volere e che l'invidioso non può ottenere in nessun modo. Caratteristica fondamentale è che il raggiungimento dell'oggetto del sentimento da parte dell'invidiato è avvenuto senza ledere a nessuno ed è quindi una qualità propria dell'individuo.

Per l'invidioso non poter raggiungere il proprio scopo rappresenta una vera e propria perdita di potere; nasce quindi un senso di inferiorità logorante.

*« Rammarico e risentimento che si prova per la felicità, la prosperità e il benessere altrui, sia che l'interessato si consideri ingiustamente escluso da tali beni, sia che già*

*possedendoli, ne pretenda l'esclusivo godimento... È il desiderio frustrato di ciò che non si è potuto raggiungere per difficoltà o ostacoli non facilmente superabili, ma che altri, nello stesso ambiente o in condizioni apparentemente analoghe, ha vinto o vince con manifesto successo.»<sup>5</sup>*

L'essere invidioso è tale perché si sente alla pari o superiore rispetto a colui che invidia ed è questo che amplifica il proprio sentimento e lo affligge maggiormente. Nei casi estremi lo scopo diviene la sofferenza dell'invidiato; questo non si manifesta però nel concreto, dato che non si parlerebbe di rabbia, ma di godimento per le disgrazie altrui.

### 1.2.2. Altruismo.

Gli economisti definiscono gli agenti economici quali puramente egoisti. L'economia, così come la psicologia, è una scienza sociale e quindi studia le persone e il loro comportamento. Dato questo accostamento possiamo affermare che, per la teoria economica, tutte le persone sono egoiste ed è quindi strano parlare di altruismo.

È vero che l'uomo sia alla continua ricerca della realizzazione dei propri scopi, ma allo stesso tempo questo non nega, nella realtà, l'esistenza dell'altruismo.

L'altruismo è quel fenomeno definibile come dispendio di energie proprie per il raggiungimento di scopi non propri senza un sicuro ricavo immediato. Il reward può essere intangibile, come la soddisfazione, ma può anche non avvenire perché non è questo che ci spinge a compiere la nostra azione.

*“Ma anche tu – mi dirai – coltivi la virtù unicamente perché spero di ricavare piacere. Ebbene, tanto per cominciare, il fatto che la virtù procuri piacere non significa che la si cerchi per questo: il piacere è solo un'aggiunta, non la meta del nostro sforzo: lo conseguiremo, ma mirando ad alto fine, che è appunto la virtù. Come in un campo di grano spuntano qua e là da fiorellini – ma non a questa erbetta, benché gradita agli occhi, mirava tanta fatica (altro era lo scopo del seminatore, i fiori sono un di più) – allo stesso modo il piacere non è né il premio né la causa della virtù, ma un elemento*

---

<sup>5</sup>In Salvatore Battaglia, Grande Dizionario della Lingua Italiana, Utet, (1961-2002).

*accessorio: il virtuoso non ne gode perché gli procura diletto, ma, dal momento che gli procura diletto se ne compiace.<sup>6</sup>*”

Questo ci fa capire che non sempre l'agente economico può stabilire come e perché un soggetto prenderà le proprie decisioni. A volte la mente delle persone agisce secondo l'indole per la quale siamo predisposti e compie gesti e azioni indipendentemente dal risultato o addirittura senza farsi influenzare dalle aspettative.

Quanto diremo nei prossimi capitoli ci permetterà di capire meglio come prevedere e condizionare solo ciò che è realmente condizionabile e prevedibile, tenendo a mente che nulla è però certo.

### 1.2.3. Fiducia.

La fiducia è uno dei sentimenti più importanti a livello umano e sociale, ma ha anche una natura complessa. Essa nasce se si ha un bisogno e si fonda sulle credenze. È uno stato mentale che nasce dalle azioni di un terzo che ci porteranno a credere nella sua affidabilità.

L'insuccesso di colui che detiene la fiducia altrui non sempre porta al crollo di questa. In alcuni casi può addirittura rafforzarsi.

Prendiamo l'esempio di un dottore: poniamo la piena fiducia su un medico per curare una persona a noi cara; nel caso in cui le cure non abbiano successo la nostra fiducia in quest'ultimo diminuirebbe, ma potrebbe anche accadere che il medico, nonostante fallisca, possa comunque comportarsi in maniera tale da riguadagnarsi la fiducia del cliente (magari anche incrementata rispetto alla situazione iniziale).

Dare fiducia a una persona è un attestato di stima. In quanto tale vi è la possibilità che questo porti l'individuo detentore di fiducia a un maggiore impegno e addirittura ad accrescere le proprie competenze, pur di non deludere le aspettative. Questo ci fa giungere alla conclusione che è un sentimento utile da entrambe le parti. Da un lato ispirare fiducia incrementa la clientela e quindi porta maggiori guadagni attraverso la buona reputazione; dall'altro riporre fiducia in qualcuno ci permette di affrontare meglio la situazione e potrebbe incrementare le possibilità che le aspettative poste siano confermate.

---

<sup>6</sup> Seneca, De vita beata, IX.

La fiducia gode della proprietà transitiva? Se mi fido di A e A di B, io mi fiderò di B? È probabile di sì, ma dipende dall'azione in esame. Tornando all'esempio del medico se quest'ultimo mi consiglia un trattamento presso un suo collega, trattandosi di persone che praticano lo stesso mestiere, la fiducia è transitiva data la maggiore competenza e capacità di giudizio del professionista. Nel caso in cui, invece, il medico mi consiglia un ristorante, tale proprietà non si manifesta con la stessa probabilità.

Dall'altro canto esiste anche la fiducia negativa o diffidenza che crea i pregiudizi. Spesso la fiducia che riponiamo in qualcuno nasce dai pregiudizi che abbiamo sugli altri. Da qui scaturiscono le scorciatoie mentali che ci portano alla scelta.

Interpretando la fiducia dal punto di vista economico questa diventa una vera e propria arma contro la concorrenza. Per incrementare la reputazione, e quindi la clientela, si può quindi incrementare i servizi o cercare di screditare gli altri in modo da apparire migliori senza avere, in realtà, fatto nulla.

### 1.3 Capitale Relazionale.

Il capitale relazionale è quel valore creato attraverso il governo delle relazioni e la comunicazione. Tutte le organizzazioni di ogni settore considerano questa dimensione come un fattore chiave per il successo. Tramite l'utilizzo del proprio capitale relazionale è possibile gestire i rapporti con i clienti, creare dei nuovi contatti e, soprattutto, si crea e si mantiene la fiducia che porterà alla raccolta di nuovi fondi.

La creazione di capitale relazionale va volta logicamente verso l'esterno per creare un collegamento verso l'ambiente in cui si opera e evolversi con esso, ma vi è anche una dimensione interna volta a formare un'identità e una coesione tra coloro che collaborano ad uno scopo unico.

*“L'organizzazione o è relazionale o non è”<sup>7</sup>.*

Disporre di un buon capitale relazionale è quindi fonte di vantaggio competitivo e rappresenta il poter usufruire di un goodwill positivo con l'ambiente in cui si opera. Con

---

<sup>7</sup>Citazione di Michele Costabile Professore ordinario di Management e direttore del corso di Laurea Magistrale in Marketing presso l'università LUISS "Guido Carli".

questo si intende l' di assumere il punto di vista second il quale la fiducia è diretta conseguenza della quantità e qualità delle relazioni.

Per dare inizio alla costruzione del capitale relazionale è fondamentale sapere che non è possibile il suo sviluppo senza avere in mente il concetto di reciprocità.

*“La relazione è reciprocità”* cit. Martin Buber<sup>8</sup>.

Risulta necessario aprirsi verso gli altri, senza pregiudizi, essendo coscienti che, seguendo questo principio, si può anche dare senza ricevere. Tale rischio si elimina solo nel momento in cui si dispone della fiducia altrui e cercando di capire i bisogni e le credenze della clientela. Solo quando questo avverrà avremo a disposizione un rete di contatti. Quest'ultima può essere soggetta a cambiamenti: la sua mutazione va condizionata attraverso continua manutenzione in modo da evitare delle perdite.

Una buona relazione potrebbe essere paragonata a un conto corrente: più relazioni si hanno e più i conti si possono utilizzare per migliorare la propria attività.

#### 1.4 Preferenze sociali.

Le preferenze sociali sono “comportamenti e intenzioni degli agenti economici manifestati nell'interazione con altre persone a livello sociale”<sup>9</sup>. Come precedentemente accennato alla base della teoria tradizionale degli incentivi, secondo la quale i soggetti sono interessati solamente al proprio tornaconto, è contraddetta da test empirici i quali dimostrano l'esistenza di “norme sociali”. Un esempio è l'interesse che si prova nelle conseguenze sugli altri date dalle nostre decisioni: spesso siamo disposti a rinunciare alla scelta più conveniente se nuoce ad altri soggetti o, all'opposto, di rinunciarci per recare danno a terzi i quali però hanno precedentemente avuto comportamenti scorretti verso altri. Non si tratta di sola generosità ma è più come un predisposizione sociale o meglio un comportamento etico verso gli altri. Quest'attitudine differisce in base al grado di prossimità e in base al comportamento altrui.

---

<sup>8</sup> Filosofo, teologo e pedagogista austriaco naturalizzato israeliano.

<sup>9</sup> Definizione in Dizionario di Economia e Finanza Treccani.

Un esempio che ci potrebbe essere d'aiuto è quello dell'Ultimatum Game: si basa sull'incontro di due estranei che chiameremo giocatore A e B. Il giocatore A riceve un ammontare di denaro pari a €100,00 da dividere con il giocatore B che è a conoscenza dell'ammontare totale. Se, e solo se, questi accetta la somma propostagli il denaro viene spartito; in caso contrario né A né B percepiscono nulla. Il gioco ha la durata di un solo periodo. Questo esperimento è stato tentato un campione molto vasto e multiculturale.

Secondo quello che gli economisti ci hanno insegnato il giocatore B, non investendo niente, dovrebbe accettare qualsiasi somma di denaro propostagli dato che altrimenti la somma incassata è pari a 0: segue la massimizzazione dell'utilità e del profitto.

I risultati dimostrano invece l'esistenza effettiva delle norme sociali. Nella maggior parte dei casi il soggetto B rifiuta somme di denaro piccole. Questo è spiegato dalle preferenze sociali stesse perché si riscontra la preferenza di una perdita di denaro pur di nuocere a colui che ha avuto un comportamento scorretto (in questo caso l'essere eccessivamente egoista). La cosa strabiliante è il comportamento del giocatore A. Quest'ultimo prevede, addirittura, il comportamento del secondo partecipante offrendo una quantità di denaro prossima alla metà. Qui si riscontra una sorta di "dominanza" delle norme sociali rispetto a quelle economiche.

### 1.5 Paradosso dell'amicizia.

Nel 1991 il sociologo Scott Feld ipotizzò l'esistenza di un paradosso secondo il quale i soggetti perseguono la conoscenza di persone che possano garantire più contatti possibili; quindi il diventare amici di chi ha più amici possibile. Questo comportamento deriva dal fatto che le caratteristiche di un contesto sociale riducono l'incertezza e quindi fungono da riparo. Il gruppo di amicizie può essere considerato come tale essendo un insieme di persone con interessi e opinioni in comune. Questi valori condivisi si traducono in vere e proprie norme sociali. Più questo gruppo è espanso minore sarà la mia incertezza e maggiore sarà la benevolenza che riceverò dagli altri appartenenti.

A proposito di questo paradosso il team di ricercatori del Pew Center's Internet and American Life Project ha dimostrato l'esistenza di una nicchia di persone su Facebook

che rimane “isolata” e quindi continuano ad avere lo stesso numero di amicizie, mentre i più polari continuano ad ottenere sempre più adesioni.

Secondo Keith Hampton<sup>10</sup> gli utenti influenti sui social network sono solo il 20-30% molti dei quali alla costante ricerca di maggior social power. Cosa importante e, da un punto di vista rassicurante, è che il segreto rimane comunque la capacità di comunicazione e di interazione, cercando di essere interessanti agli occhi degli altri.

## 1.6 Beauty contest.

Il beauty contest è un concetto sviluppato da John Maynard Keynes<sup>11</sup> come strumento di intervento nell'economia. Keynes ha descritto il mercato, composto da agenti razionali, utilizzando un'analogia basata su un ipotetico concorso indetto da una testata giornalistica che chiedeva ai partecipanti di scegliere le sei “più belle” tra quelle presenti nelle fotografie messe a disposizione. Chi avesse scelto la ragazza considerata più bella secondo la maggioranza dei concorrenti avrebbe potuto vincere un premio.

La strategia più ingenua sarebbe stata quella di scegliere le sei ragazze più belle seguendo i propri gusti. Un concorrente più astuto, che avesse voluto massimizzare le possibilità di vittoria, avrebbe inserito le sei che, secondo lui, erano più gradite dalla maggior parte della popolazione, quindi scegliere basandosi su un'inferenza della propria conoscenza sulla pensiero comune. Tale ragionamento può evolversi in terzo passaggio dove si pensi che tutti adottino il ragionamento precedente. Ragionamento che quindi introduce a un loop infinito di ragionamenti.

*« It is not a case of choosing those [faces] that, to the best of one's judgment, are really the prettiest, nor even those that average opinion genuinely thinks the prettiest. We have reached the third degree where we devote our intelligences to anticipating what average*

---

<sup>10</sup> Professore alla *Rutgers University* e coordinatore della ricerca presa in esame.

<sup>11</sup> Economista britannico, padre della macroeconomia.

*opinion expects the average opinion to be. And there are some, I believe, who practice the fourth, fifth and higher degrees. »*<sup>12</sup>

Prendendo a riferimento il comportamento avuto dai lettori di un mensile inglese, dove la ragazza più bella doveva essere tale per i gusti dell'editore. La sorpresa risiede nel fatto che si riscontra un giudizio estraneo ai gusti personali del lettore, ma identico a quello dell'editore.

L'intuizione e merito di Keynes fu quello di accostare tale meccanismo all'economia e quindi al comportamento del mercato azionario, giungendo alla conclusione che il valore delle azioni quotate in borsa non dipende tanto dal valore in sé, ma piuttosto dalle percezioni in relazione a tale valore. Questo permise di giungere a una percezione media delle valutazioni e quindi a una quotazione media del loro valore.

Questo è l'ennesimo esempio di come, a volte, le leggi economiche possono essere contraddette o modificate grazie alle credenze e, quindi, grazie al potere della mente.

## 2. Le armi della persuasione.

Abbiamo appurato che il processo decisionale è, sì dominato dalle credenze, ma può anche subire dei cambiamenti. Se sapessimo come fare a direzionare queste scelte? Qui entra in gioco la persuasione. La persuasione consiste in quel processo volto a suscitare l'approvazione cercando la reale soddisfazione dell'interessato, suscitando allo stesso tempo fiducia.

In questo capitolo analizzeremo le "armi" che si possono creare e utilizzare per rendere la persuasione reale ed efficace.

---

<sup>12</sup> «Non è quindi il caso di scegliere quelle [facce] che, secondo il proprio miglior giudizio, siano veramente le più belle, nemmeno quelle che l'opinione media pensi che siano le più belle. Abbiamo raggiunto il terzo grado dove impieghiamo la nostra intelligenza per anticipare quella che è l'opinione media rispetto a quale dovrebbe essere l'opinione media. E ci sono alcuni, credo, che praticano il quarto, il quinto ed ulteriori passi [di questo ragionamento].» tratto da *General Theory of Employment Interest and Money*, 1936.



## 2.1 La persuasione.

La vita di ogni individuo anche se, per alcuni può sembrare semplice, non lo è mai. Ogni essere vivente è costretto ogni giorno a prendere un enorme quantità di scelte. Quante energie costerebbe ragionare su ogni scelta da prendere e su ogni cosa che facciamo? Se dovessimo ragionare anche sul più semplice dei gesti, ad esempio il come allacciarsi le scarpe, subiremo un dispendio di energie insostenibile. È qui che si attiva la chiave per la persuasione: la scorciatoia mentale. La nostra mente applica dei meccanismi che automatizzano le scelte e i gesti più ripetuti e considerati immediati. Nessuno guida pensando all'esatto momento in cui staccare il piede dalla frizione dopo aver cambiato marcia perché è il nostro corpo, o meglio il nostro cervello, che attiva il movimento automatico. Il comportamento meccanico e stereotipato viene attivato perché considerato la condotta più efficiente o addirittura indispensabile. Questo principio si applica anche al processo decisionale e può essere condizionato proprio tramite la persuasione.

Per dimostrare l'effettiva applicabilità della persuasione propongo un esempio che ritengo molto divertente e interessante: i fratelli Drubeck, Sid e Harry gestiscono una sartoria per uomini negli anni '30. Sid, avente il ruolo di venditore, accoglie i nuovi clienti e fa provare gli abiti, premettendo però di avere problemi di udito e quindi chiedendo di alzare il volume della voce. Quando il cliente ha preso una decisione sull'abito e chiede a Sid il prezzo quest'ultimo finge di non saperlo e chiede a uno dei fratelli. Harry risponde, in lontananza, un prezzo molto più alto del prezzo effettivo e Sid, fingendo di non capire bene dice al cliente un prezzo ribassato rispetto a quello detto dal fratello ma comunque maggiore rispetto al valore reale. La maggior parte dei clienti si comporta normalmente e compra immediatamente l'abito. L'esperimento dimostra che, anche se in situazione normale nessuno avrebbe comprato un abito a quel prezzo, nel momento in cui il cliente percepisce un vantaggio dato dalla situazione si attiva in lui un meccanismo automatico, non del tutto razionale, che lo spinge a procedere all'acquisto. Questa tecnica porta, non solo ad un vantaggio immediato dato dal profitto maggiore per il negozio, ma anche alla fidelizzazione del cliente.

Da questo esempio si evince che dando la percezione di convenienza all'acquirente, anche se questa non è reale, si può arrivare a condizionare il mercato stesso.

I sei strumenti di persuasione che vedremo nel proseguo possono essere paragonati a una persona che pratica il jujitsu: la forza che utilizza per difendersi sarà minima ma, sfruttando la potenza intrinseca presente in forze naturali come l'inerzia, le leve o la gravità, può affrontare avversari molto più forti dal punto di vista fisico.

## 2.2 Reciprocità.

Sono passati 2 mesi dal mio compleanno ed è il giorno del compleanno del mio migliore amico. Mi trovo in centro alla ricerca di un regalo "adatto". Cosa lo rende tale? Chiaramente essendo una persona molto importante penso ai suoi gusti a ciò che secondo me potrebbe desiderare e quanto sono disposto a spendere. Per i primi due punti, conoscendo bene il soggetto, avrò una serie di scelte papabili. Ma per il costo a cosa mi riferisco? In un primo momento si pensa alla propria disponibilità economica. Quando siamo prossimi all'acquisto si attiva però un meccanismo mentale automatico: penso a cosa lui mi regalato. Nel caso in cui il regalo ricevuto due mesi prima fosse più costoso o più ricercato nasce in me un senso di disagio che mi spingerà a rispecchiare, se non ad incrementare, le aspettative. Allo stesso modo avviene nel caso contrario. Questa è denominata "legge del contraccambio"<sup>13</sup>.

Tale norma sociale ha una forza incredibile nel processo decisionale tanto da andare contro al senso di simpatia e antipatia. Normalmente nessuno farebbe un favore o un regalo a una persona per la quale prova antipatia. Nel momento entra in atto la regola della reciprocità questa soverchia tutto e spinge al contraccambio equo.

Alcune ditte per prodotti per la casa, soprattutto in America, ma anche in Europa, applicano una tecnica detta BUG<sup>14</sup>. In praticano propongono, porta a porta, un campione gratuito costituito da una borsa contenente una gamma di prodotti appartenenti alla ditta

---

<sup>13</sup> Descritta formalmente in Kunz e Woolcott (1976).

<sup>14</sup> Cimici utilizzate per lo spionaggio e, foneticamente simile a bag (borsa).

lasciata a disposizione per un periodo che varia da uno a tre giorni. Essendo gratuito il cliente potenziale è spinto ad accettare e qui scatta la trappola. Dopo il periodo stabilito il rappresentante torna presso la casa a ritirare il campione e a prendere eventuali ordini. È statisticamente provato che la quasi totalità di coloro che hanno accettato il campione gratuito, procederà all'acquisto di prodotti. Essendo passati pochi giorni nessuno utilizza l'intera porzione del campione gratuito che può essere riproposto ad altre case e comporta quindi un costo marginale.

*“C'è un obbligo di dare, un obbligo di ricevere e un obbligo di sdebitarsi.”<sup>15</sup>*

La regola del contraccambio è nata per permettere lo sviluppo di relazioni sociali eque, in modo tale da permettere agli individui di prendere l'iniziativa senza avere paura di rimetterci. Questo porta grandi vantaggi alle società che favoriscono lo sviluppo di tali relazioni.

*“Camminavo per la strada quando fui avvicinato da un ragazzino di undici o dodici anni. Si presentò e mi disse che vendeva biglietti per lo spettacolo annuale dei boy scout che si sarebbe tenuto il sabato successivo: i biglietti costavano cinque dollari. Dato che l'ultimo posto dove avrei voluto passare il sabato sera era il raduno dei boy scout, rifiutai. «D'accordo», fece lui, «se non vuole comprare i biglietti, che ne direbbe di comprare qualcuna delle nostre cioccolate? Costano appena un dollaro l'una». Ne comprai un paio...”<sup>16</sup>.*

Tale esperienza è stata raccontata da uno dei più grandi esperti del mondo di psicologia, specializzato proprio nelle armi della persuasione. Questo esempio serve a dimostrare l'efficacia sorprendente delle tecniche di attivazione delle scorciatoie mentali. Se un bambino è riuscito a manipolare una persona così competente sull'argomento allora ognuno di noi, capito il meccanismo, può utilizzarlo a suo vantaggio.

L'esempio citato è volto anche ad evidenziare un altro lato della reciprocità: le concessioni reciproche. Il boy scout ha attivato un meccanismo secondo il quale nasce un obbligo di fare una concessione a chi te ne ha già fatta una. Il non comprare il biglietto,

---

<sup>15</sup> Mauss (1954).

<sup>16</sup> Tratto dal libro “Le armi della persuasione” di Robert B. Cialdini.

ma soprattutto il modo in cui il bambino ha accettato la decisione, ha tratto in inganno lo psicologo, convincendolo ad accettare la seconda proposta.

La tecnica adottata è ancora più subdola: la prima proposta comporta un dispendio molto maggiore della seconda (circa cinque volte). Grazie a questo modus operandi la seconda proposta è apparsa molto meno rilevante rispetto al suo valore reale.

Queste strategie combinate sono utilizzate in molti campi economici e ci traggono in inganno spesso. Un esempio è il comportamento del commesso del negozio di abbigliamento: parte spesso con un oggetto molto costoso con un rapporto qualità prezzo irragionevole e sopra le nostre pretese. Una volta scartato ci invita ad osservare un secondo capo di costo inferiore in modo che si sottolinei maggiormente la bellezza del capo non tenendo in considerazione il prezzo. Una volta nell'armadio, ci accorgiamo che quell'oggetto costava troppo o che ci avevamo speso più del previsto, ma ormai è troppo tardi.

Si potrebbe pensare di non avere via di fuga: o si cade nella regola della reciprocità o si prova a sopportare il disagio che poi ci porta ad accettare una seconda richiesta. Fortunatamente conoscendo questa tecnica e conoscendo quelle usate dall'avversario possiamo sfuggire alle richieste. Il nostro avversario non è però il commesso o il boy scout perché loro non sanno di utilizzare queste tattiche, ma lo fanno inconsciamente. La nostra nemesi è quindi la regola stessa. Se partiamo prevenuti, pensando sempre alla situazione peggiore, non si code dei benefici dei favori volti da persone disinteressate. D'altro canto se si è ottimisti cadremo in trappola. La soluzione è quella di accettare le richieste più interessanti, ma di farlo solo per quello che sono realmente, non per ciò che appaiono.

Il modo di operare può essere anche in più aggressivo. Una volta constatato che i favori e i doni abbiano l'unico fine di trarre profitto, traiamo noi profitto: prendiamo tutto ciò che ci viene regalato senza dare nulla in cambio e senza rispettare la regola della reciprocità. Dopo tutto la regola stessa impone di trarre vantaggio dove possibile.

## 2.3 Coerenza e impegno.

*“Conformità tra le proprie convinzioni e l'agire pratico.”<sup>17</sup>*

Crearsi un proprio “credo” e uno modo di vedere e agire proprio continuando a difenderlo: questo è quello che ognuno di noi fa sotto lo sguardo della società. Andare contro la strada che si è intrapreso e a ciò che crediamo, sarebbe controproducente? La risposta non è così semplice come può apparire. Si può continuare a perseguire ciò che pensiamo giusto per noi e per la società. Si potrebbe, improvvisamente, cambiare completamente rotta. Se questo è possibile perché non lo facciamo? Al contrario, un esperimento di Knox e Inkster<sup>18</sup>, ha dimostrato che dopo aver preso fatto una scelta ci convinciamo maggiormente che quest'ultima sia giusta. In particolare è stato analizzato il comportamento di giocatori d'azzardo presso un ippodromo prima e dopo la scelta del cavallo. Cosa è cambiato? Il cavallo è lo stesso, il circuito, il fantino e gli avversari anche. L'unica differenza è l'aver scommesso: nonostante l'indecisione iniziale, una volta deciso su chi puntare lo scommettitore cambia completamente grado di convinzione, passando da una paura di errare ad una completa sicurezza. Per il giocatore è entrato in moto un meccanismo automatico della mente che porta a delle pressioni interpersonali nello sforzo di essere coerente con l'impegno preso. In poche parole avviene un processo di autoconvinzione di aver preso la decisione migliore.

*“Credo ciò che dico, faccio ciò che credo.”<sup>19</sup>*

È appurata l'incidenza del bisogno di essere coerenti e di rispettare l'impegno preso con noi stessi. Un esperimento di Thomas Moriarty<sup>20</sup> permette di analizzare meglio il nostro percorso mentale da questo punto di vista. Lo psicologo ha inscenato una serie di furti simulati in una delle spiagge vicino New York, cercando di capire se gli spettatori avrebbero preso un rischio personale per correre in aiuto del malcapitato. Si sosta per pochi minuti vicino al soggetto da analizzare dotati solo di un telo e di una radio portatile. Trascorso il tempo stabilito il complice si alza lasciando incustodito il tutto. Un secondo complice ruba la radio e scappa. In condizioni normali poche persone sfiderebbero un

---

<sup>17</sup> Definizione Dizionario di Italiano di Sabatini Coletti.

<sup>18</sup> Docenti presso la University of British Columbia (1968).

<sup>19</sup> Victor Hugo.

<sup>20</sup> Executive Vice President, Chief Health Strategy Officer and General Counsel, CVS Health.

ladro per un oggetto così insignificante e soprattutto per altri. Come ci si aspetta solo quattro persone su venti hanno rincorso il ladro. In una seconda fase, prendendo un nuovo campione di persone, viene attuata una modifica: prima di alzarsi il complice chiede alla persona vicina di guardare le sue cose dicendogli che sarebbe tornato a minuti. Come la buona educazione impone vi fu un assenso totale. Una volta allontanato si presenta il ladro e qui avviene una cosa che ha dell'incredibile: diciannove persone su venti tentano di recuperare la radio, alcuni dei quali ricorrendo anche ad un duello fisico. Questo è spiegabile grazie all'aiuto del principio della coerenza. Nel momento in cui si accetta di compiere un gesto, anche se inizialmente risulta insignificante, nel momento in cui rischiamo di apparire incoerenti nasce in noi un turbamento che spinge ad agire per rispettare l'impegno preso.

Se riusciamo a dar prendere un impegno o a dire pubblicamente qualcosa, abbiamo preparato il terreno per una condotta automatica coerente con la decisione iniziale.

Molte compagnie di ogni settore sono a conoscenza dell'esistenza del meccanismo della coerenza. Un giorno, ero sul divano, e ricevo una telefonata di un numero sconosciuto; rispondo e una ragazza dal tono cordiale mi dice: "Buongiorno signore, come si sente oggi?". Io rispondo con un tono che riflette il suo come viene automatico a domande del genere: "Bene, grazie.". Una volta ammesso che tutto andava per il meglio l'astuta signorina mi introduce la richiesta di una donazione a bambini del Madagascar che, al contrario di me, necessitavano di cure e di cibo ponendo l'accento proprio sulla fortuna che io avevo. Pochi minuti dopo mi sono ritrovato a mandare un massaggio al numero datomi dalla ragazza che comportava l'esborso di cinque euro detratti dal mio credito telefonico. Al di là dell'argomento promosso nella telefonata, che di per se muove altri sentimenti e altri sensi di dovere, è interessante sottolineare l'efficacia del metodo: un altro esempio di "jujitsu sociale"<sup>21</sup>.

Come abbiamo visto trattando della persuasione, tecnica usuale dei commessi nei negozi di abbigliamento è quella di partire da un oggetto di costo improponibile per far sembrare i seguenti di prezzo irrisorio. Una tecnica completamente opposta viene attuata grazie al principio di coerenza. Partiamo dalla vendita di un oggetto dal costo minimo, facilmente proponibile e acquistabile. Associamo a questo oggetto un significato ad esempio una

---

<sup>21</sup> Citazione di Robert B. Cialdini in "Le armi della persuasione".

spilla che ricorda un'associazione o una fondazione. A questo punto il compratore è entrato nella trappola: si attiverà il lui un senso di appartenenza al gruppo o alla causa. Tale sentimento porta, inizialmente al passaparola della causa con altri (che ha per qualsiasi un valore incredibile, tramutandosi in riconoscibilità), per poi arrivare a possibili donazioni e, in alcuni casi, alla partecipazione all'interno della fondazione o associazione in questione. È possibile combinare la tecnica descritta con quella trattata della reciprocità ad esempio regalando la spilla. In questo modo, ad un costo minimo otteniamo un arma a doppio taglio che dà vita a elevati ritorni potenziali.

La storia stessa ci insegna quanto questo principio sia valido e facilmente sfruttabile. Negli anni della seconda guerra mondiale fu attuato un programma specifico per il condizionamento del comportamento e delle credenze dei prigionieri americani che sfruttava, in primo luogo, il meccanismo della coerenza. Essendo un campo di prigionieri un luogo privo di ogni vizio e lusso i soldati cinesi, sfruttano la situazione a loro vantaggio, crearono una competizione interna tra i prigionieri. La sfida consisteva in un tema settimanale sul sistema politico cinese e quello americano. Le scorciatoie mentali precedentemente citate ci permettono di prevedere che nello scrivere, essendo il giudice un cinese, l'unico modo per vincere era sostenere i pregi del suo sistema e difetti di quello americano. Più il tempo passava e più persone attuarono questo meccanismo. Procedimento finale era la consegna dei premi (sigarette, un cuscino, qualcosa in più da mangiare) e la diffusione del contenuto dello scritto. Qui entra in atto la coerenza: continuando a sottolineare i pregi del sistema nemico, gli americani si autoconvinsero di ciò che avevano scritto e, nel momento in cui veniva diffuso, tale convinzione aumentava esponenzialmente. Questo porta a una vera e propria conversione e, anche in caso di scarceramento, permise ai cinesi di diffondere il valore del proprio paese e i suoi lati positivi grazie ai pensieri impiantati negli americani.

*“La sciocca coerenza è lo spauracchio delle piccole menti.”<sup>22</sup>*

La coerenza è un aspetto positivo fino al momento in cui non diventa “sciocca”. Con questo termine credo che Emerson volesse intendere di essere coerenti solo fino al punto in cui questa diventi controproducente. Il problema sta nel capire quando questo accade. Io, come i più grandi esperti sull'argomento, cadiamo ogni giorno su questa trappola. Per

---

<sup>22</sup> Ralph Waldo Emerson.

combatterla dobbiamo capire quando questa esiste e, se non ci riusciamo, l'unico modo è quello di fare un esame di coscienza e usare l'esperienza in modo da poter affrontare le prossime sfide.

## 2.4 La riprova sociale

Il comportamento delle persone è variabile. Gli atteggiamenti che si hanno con gli amici sono diversi da quelli che si hanno con la famiglia o con i datori di lavoro. Lo stesso vale dall'ambiente in cui ci troviamo: come sarebbe ascoltare la musica con gli auricolari per strada ma cantare come si fa in macchina? Oppure andare con un abito da sera con un tacco dodici in biblioteca? In teoria non c'è nulla di male. Ma allora perché nessuno lo fa? La risposta sta nella teoria della riprova sociale: il comportamento varia in base alla compagnia e al luogo.

*“La verità siamo noi”<sup>23</sup>*

Che si tratti di come mangiare al ristorante o di come vestirsi a una serata importante, la “regola” risiede nel comportamento altrui.

Secondo la teoria della riprova sociale il risultato è immediato. Si pensi alle risate inserite nelle commedie americane alla fine delle battute. La maggior parte delle persone le trova sgradevoli ma, nei momenti in cui le sente durante la puntata, vengono attivati in loro dei meccanismi automatici che li portano a ridere e li autoconvince dell'originalità della battuta anche se questa è in realtà di pessima lega.

Esperti di marketing di molte aziende pubblicitarie hanno utilizzato questa tecnica a loro vantaggio. Spargendo la notizia, tramite un passaparola condizionato, che l'azienda sia la migliore o che il prodotto sia usato da tutti, anche se niente ne certifica la superiorità effettiva, le persone vengono convinte all'acquisto o alla fornitura del servizio.

Secondo esperienze personali ho constatato che, durante le lezioni, nel momento in cui il relatore o professore che sia chiede se ci sono domande le possibilità sono due. La prima è che nessuno chiede nulla o al massimo una domanda. La seconda è l'esatto opposto:

---

<sup>23</sup> Citazione Robert B. Cialdini.



molte domande da più persone. Questo perché, a parte la timidezza, entra in moto il meccanismo della riprova sociale: se nessuno pone domande anche chi ne avrebbe sta in silenzio perché il comportamento altrui lo condiziona a stare in silenzio. Se invece un coraggioso si fa avanti allora tutti si sentono liberi di esprimere le proprie curiosità e idee.

Il punto centrale sta nel fatto che la riprova sociale è un'ottima soluzione per sfuggire all'incertezza ma, si deve tenere conto, che anche le persone che ci circondano potrebbero essere alla ricerca di un esempio da seguire nello stesso momento, specialmente in una situazione ambigua. Questo fenomeno si può denominare "ignoranza collettiva".

*"Dove tutti pensano allo stesso modo, nessuno pensa un gran che."*<sup>24</sup>

Nel marzo del 1964 a New York una donna di nome Catherine Genovese fu colpita tre volte nell'arco di mezz'ora da un malvivente e morì. La cosa sconcertante non è il fatto che l'omicidio fu lungo e rumoroso ma che fu pubblico.

*"Per oltre mezz'ora trentotto cittadini onesti e rispettabili del Queens sono stati a guardare un assassino inseguire e pugnalarla una donna nei Kew Gardens in tre successivi assalti."*<sup>25</sup>

È normale chiedersi come questo sia possibile ed è quello che anche i testimoni si chiesero. La spiegazione secondo Bibb Latané e Jhon Darley<sup>26</sup> è proprio la presenza di un gran numero di persone. Secondo i due esperti le ragioni sono principalmente due. La responsabilità individuale diminuisce perché divisa tra tutti i presenti che si sentono meno presi in causa. Il secondo motivo è più acuto e risiede proprio nella riprova sociale: in momenti di panico e incertezza è naturale guardare chi si ha intorno e, come spiegato, se uno non agisce, è possibile e probabile, che nessuno agirà. Non va dimenticato che in momenti come quello le persone vogliono apparire posate e tranquille e quindi non si affacceranno alla finestra in modo palese ma cercheranno di sapere quello che succede sfruttando l'udito o dando piccole occhiate. Combinando le due motivazioni nessuno noterà preoccupazione e quindi, di riflesso, si comporterà allo stesso modo.

---

<sup>24</sup> Walter Lipmann.

<sup>25</sup> Traduzione dell'articolo di giornale del New York Times del marzo 1964.

<sup>26</sup> Psicologi di New York dell'epoca.

Quello che è successo alla ragazza in questione è riconducibile anche all'incertezza: i testimoni si sono comportati in questo modo perché non sapevano bene cosa stesse succedendo e non sapevano a chi spettasse intervenire.

Esempio simile è quello di una persona che si sente male ad un concerto. Molti possono pensare che sia ubriaco, che non spetti a loro intervenire o che non abbia nulla proprio perché nessuno interviene. Cosa accade se il malcapitato indicando un passante chiede di chiamare un'ambulanza? Quest'ultimo chiederebbe immediatamente aiuto perché vi è, in primo luogo senso di responsabilità, ma anche perché è scomparsa l'incertezza della situazione.

Il meccanismo della riprova sociale viene amplificato con la caratteristica della somiglianza. Osservare il comportamento di persone con personalità affini alla nostra porta ad immedesimarsi e ad agire specularmente. Esempio classico nel marketing è quello delle pubblicità: l'utilizzo di persone comuni che promuovono il prodotto porta gli spettatori all'acquisto.

La regola illustrata in questo capitolo ci è d'aiuto nelle situazioni di difficoltà ma è cattiva consigliera specialmente in due situazioni. La prima è quando i dati sono modificati per dare l'impressione di una regola sociale da imitare. Un esempio illustrato è quello delle risate finte. Non appena capiamo di essere caduti in trappola, si deve essere in grado di cambiare strada; basta quindi un minimo di attenzione dato che la falsificazione della riprova sociale, in questo caso, è molto plateale. Il secondo caso è quello in cui la finzione è fatta senza volere, innocentemente, ad esempio come l'ignoranza collettiva. Per proteggersi, in questi casi, basta guardarsi intorno, ricordare i fatti oggettivi e arrivare ai nostri giudizi personali incondizionati.

## 2.5 Simpatia

*“Sentimento di inclinazione e attrazione istintiva verso persone, cose e idee.”<sup>27</sup>*

---

<sup>27</sup> Definizione Vocabolario della lingua italiana Treccani.

Secondo esperimenti, che hanno confermato la teoria, si evince che si è più propensi a fare favori, o comunque bei gesti, nei confronti di coloro che ci rimangono simpatici. Tale regola è sfruttata come arma della persuasione al fine di direzionare il cliente all'acquisto. Esempio interessante è il *Tupperware party*: un'azienda produttrice di contenitori di plastica commissiona una vendita, sotto compenso, dei propri prodotti a una casalinga sfruttando come luogo di vendita la sua abitazione. La signora, essendo incentivata, invita tutti i suoi amici e vicini di casa per un festa, nel corso della quale proverà a piazzare il maggior numero di contenitori possibili. Questa tecnica sfrutta maggiormente l'arma della simpatia ma racchiude anche tutte quelle elencate fino ad adesso: reciprocità nel momento in cui si offre cibo oppure un ricordo della festa; coerenza perché gli invitati e le invitate saranno portate a elencare i pregi dei contenitori che hanno; riprova sociale subito dopo il primo acquisto che spinge gli altri ad emulare l'azione.

Nell'esempio citato la cosa sorprendente è che la quantità di oggetti venduti è condizionata solo in piccola parte dalla capacità di vendita della commissionata, ma è la simpatia a incidere incredibilmente. Lo stratagemma dell'azienda sta nella commissione data alla casalinga. Gli invitati sanno che acquistando il prodotto daranno soldi anche alla loro amica o comunque, se non la considerano tale, a colei che è stata gentile offrendogli una festa. Suscitando questo lato della simpatia le persone sostituiscono nel loro processo mentale di acquisto l'azienda con l'organizzatore del party e si autoconvincano di comprare un prodotto da lei. Questo porta a un numero di acquisti molto maggiore con un dispendio per l'azienda minimo.

In molti casi non vi neanche bisogno che colui che suscita simpatia sia presente. Si pensi a quando andiamo in negozio e iniziamo la conversazione con: "Salve, mi manda Marco". In questo caso il venditore associa colui che ha di fronte con il Marco in questione e trasmette la simpatia che prova nei suoi confronti verso la persona presente. Lo stesso vale dal lato opposto: siamo più propensi ad acquistare una cosa che ci ha consigliato un nostro amico.

Da un punto di vista più ampio la simpatia si avvicina molto al sentimento di fiducia. Non si intende in questo caso che siano sinonimi, ma che uno porta all'altro. Se conosco una persona e ne rilevo l'affidabilità, nasce in me la simpatia verso quest'ultima e, allo stesso tempo provo maggiore fiducia su coloro che ho categorizzato come tali.

Esiste un fenomeno che permette di elevare la forza della simpatia ed è definito “effetto alone”: quando una caratteristica dell’individuo predomina su tutte le altre caratteristiche. Esempio tipico è la bellezza. È dimostrato che le persone di bell’aspetto ispirino più fiducia e simpatia rispetto alle altre. È solo per il piacere degli occhi? A quanto pare no. Si è scoperto che le persone associano alla bellezza altre caratteristiche positive, come l’onestà o la generosità, in automatico, attuando quindi percorsi mentali automatici. Molte aziende al mondo d’oggi sfruttano questa caratteristica cercando di accostarla ai propri prodotti. Esempio tipico è la bella ragazza che espone le auto. L’utilizzo è però più fine in alcuni campi come la politica: è dimostrato che un bell’aspetto spinge, inconsciamente, ad un maggiore numero di voti verso il candidato, indipendentemente dal partito di appartenenza.

Quando la bellezza non è disponibile a cosa si può ricorrere? L’alternativa più efficiente è la somiglianza. Coloro che ricordano le caratteristiche e i comportamenti dell’acquirente stimolano in quest’ultimo un senso di immedesimazione e appartenenza al prodotto. Una tecnica efficace che ho imparato in questi anni di università per sfruttare questa scorciatoia mentale è il *mirror and match*. Mi è stata consigliata per un colloquio finalizzato all’ottenimento di un tirocinio estivo e consiste nell’imitare i comportamenti dell’esaminatore. Comportandosi come un vero e proprio specchio si riflette la postura, lo stile e addirittura l’umore di colui dal quale si vuole ottenere qualcosa. In questo modo lui si rivede in noi e trascurava le carenze o i pregi degli altri, concentrandosi solo sulle somiglianze. Non so se funziona in tutti i casi ma io ho ottenuto quel tirocinio (anche il curriculum incide sicuramente).

Un arma della persuasione riconducibile all’argomento è quella del complimento. Sentirsi dire che siamo bravi e sapere che qualcuno prova ammirazione nei nostri confronti ci spinge a non deluderlo. Questo principio è stato adottato da Joe Girard, un venditore di automobili che vanta più di tredicimila clienti. La sua tecnica è apparentemente molto semplice: spedisce ogni mese un cartoncino ai propri clienti con su scritto “*i like you*”. Il semplice messaggio ha una funzione subliminale che consiste nel ricordare il venditore e l’apprezzamento che questo ha nei confronti dell’acquirente. È qui che si consolida il rapporto e si creano basi per le future vendite.

In base a quanto detto fino ad adesso la simpatia è basata sul principio di associazione. Che si tratti di modi fare o di complimenti, è basato tutto su cosa accostiamo a giusto e sbagliato e, quindi, con chi vogliamo avere rapporti e con chi no. Per questo ragionamento che attuiamo ogni giorno dobbiamo ringraziare i nostri genitori. A volte non si pensa da cosa siano nati i pregiudizi. Quante volte ognuno di noi a sentito dirsi: “Non stare con quel ragazzo che poi pensano che sei come lui!”. Questo è un esempio del condizionamento che ognuno di noi può aver subito, ma anche di associazione (in questo caso negativa). La voglia di essere associati a qualcosa che noi riteniamo importante e positivo ci può spingere a fare gesti che altrimenti non faremo mai. Un esempio tipico è quello del tifoso, in modo particolare del mondo del calcio. Spesso, soprattutto in Italia e Inghilterra, dove questo sport è particolarmente sentito, si nasce come tifoso di un team. Una volta riconosciuto come tale capita in molti di sentirsi parte integrante della squadra arrivando a difenderla e sostenerla anche con la forza. Voi rischiereste un pugno per un gruppo di persone con le quali non avete mai parlato solo perché li hanno reputati inferiori dal punto di vista calcistico? Posta in questi termini la risposta è probabilmente no. Allora perché succede? La risposta sta proprio nella persuasione: una delle migliori armi che esista.

*Il compito più importante per un avvocato consiste nel rendere la giuria del processo uguale al suo cliente”<sup>28</sup>*

La simpatia, come abbiamo visto, agisce senza la nostra consapevolezza ed è quindi praticamente impossibile difendersi. Per ridurre gli effetti si può solo concentrarsi sul fenomeno dopo che si è manifestato e cercare di capire se è entrata in gioco la simpatia. Ci si deve domandare: “come fa ad essermi piaciuto così tanto?” oppure “Sta attuando qualche tattica per convincermi?”. Dopo aver dato una risposta a questi quesiti si può contrattaccare.

## 2.6 Autorità

---

<sup>28</sup> Clarence Darrow; avvocato americano e leading member of the American Civil Liberties Union.

I nostri genitori quando siamo piccoli, il professore all'università, il capo al lavoro. Il comportamento di ogni individuo muta al mutare dell'età ma riconoscerà sempre queste figure come una sorta di autorità al quale sottostare. Sin da piccoli siamo educati a rispettare le decisioni di coloro che sono più esperti di noi o comunque coloro che hanno una posizione più alta nella gerarchia sociale. Nel caso dei genitori, nonostante la carriera, la maggior cultura o l'aver raggiunto traguardi superiori, proveremo sempre un senso di rispetto che ci spingerà ad ascoltare e spetto ad eseguire quello che ci viene chiesto. Per i professori all'università o il capo che sia il discorso cambia. Nel momento in cui ci troviamo di fronte ad una persona che è pubblicamente riconosciuta come nostro superiore si attua in noi un percorso automatico di sudditanza.

Esempio limite della teoria citata è quello che riguarda Brian Wilson<sup>29</sup>. Il 1° settembre 1987, per protestare contro l'invio di attrezzature militari in Nicaragua, Brian si sdraia con due compagni su una ferrovia per bloccare un treno proveniente da Concord<sup>30</sup>. I tre sono convinti di non ostacolare realmente il treno perché hanno comunicato tre giorni prima quale sarebbe stato il loro gesto di protesta. L'equipaggio del treno ha, invece, ricevuto l'ordine di proseguire e, non curante di ciò che succederà continua nel suo tragitto senza rallentare minimamente provando la perdita di entrambe le gambe di Wilson. I medici presenti, che sottostanno alle medesime regole di indifferenza, non intervengono e Brian è costretto ad attendere quarantacinque minuti per un intervento privato. Dato l'argomento introdotto possiamo prevedere chi l'ex militare considera colpevole. La colpa non ricade né su il personale della cabina di comando del treno, né sui medici ma, bensì, su chi ha dato le regole: *“Loro facevano esattamente quello che io avevo fatto in Vietnam: eseguivano ordini che fanno parte di una politica forte. Sono loro le vittime.”*<sup>31</sup>

Il riconoscimento dell'autorità costituisce una via di fuga al ragionamento; è un modo per scaricare la responsabilità di pensiero su gli altri. L'utilità dell'obbedienza ci può portare però a risultati come quello citato ed è quindi forviante in alcuni casi. Questo è il paradosso che segue ogni arma della persuasione citata. Ogni volta che attuiamo comportamenti meccanismi così impulsivi, gli esperti della persuasione ne trarranno

---

<sup>29</sup> Ex soldato americano.

<sup>30</sup> Città della California.

<sup>31</sup> Parole di Brian Wilson dopo l'incidente del 1987.

profitto. Un esempio, citato da Robert B. Cialdini nel libro “Le armi della Persuasione”, che è comune in molte situazioni del quotidiano di ogni di noi, è quello degli spot pubblicitari, nel caso specifico di una marca di caffè decaffeinato. La promozione vede come personaggio di riferimento un attore, che in una famosa serie interpretava un medico, sottolineare i difetti del caffè normale dotandosi di camice. Lo spettatore associa l’attore ad un vero e proprio medico grazie al doppio richiamo alla figura presente nello spot e, impaurito, passa al decaffeinato e probabilmente alla marca sponsorizzata. La scelta del medico non è casuale. Questa figura è forse una delle più autorevoli. Nessuno si permette di giudicare i consigli o i pareri clinici di uno specialista proprio perché è tale.

*“Segui un esperto.”*<sup>32</sup>

Vi è un aspetto da tenere sempre presente nel nostro ragionamento: le scorciatoie mentali. Nel caso specifico dell’autorità bastano degli stimoli che ne attivino il richiamo, anche se in sostanza non vi è nessuna autorità. Abiti, ornamenti e titoli ne sono un esempio pratico. Come nel caso della pubblicità è bastato il richiamo al titolo di medico per convincere le persone all’acquisto, gli specialisti della persuasione applicano quotidianamente strategie simili. Per capirne bene la funzionalità di questo processo basta pensare alle tipologie di conversazioni che ognuno si può trovare ad affrontare. Poniamo l’ipotesi di una cena in un ambiente comune, dove l’arredamento, il menu e i costi, siano nella media. Siamo stati invitati ad una cena da un nostro caro amico nonché collega. Arrivati alla cena ci comportiamo normalmente ma, nel momento in cui notiamo di non conoscere tutti, iniziamo ad avere un minimo di riguardo (in questo momento si attiva un primo step psicologico che porta a condizionare il comportamento). Arrivato il momento della cena ci sediamo, probabilmente cercando di avere accanto il nostro amico per avere una persona su cui scaricare la tensione o comunque avere un appoggio. Messa a nostro agio, diamo confidenza anche alle persone che ci circondano e, probabilmente dopo pochi minuti, il blocco mentale di riguardo sia attenua o addirittura scompare. Ora pensate a questo: fate una battuta su la persona che avete di fronte come per voi è normale fare siete tra amici. La persona in questione ride ma, dopo poco, venite a scoprire che è il nuovo dirigente dell’azienda della quale non sapevate l’esistenza. Come vi comportate? Il sentimento che iniziate a provare è difficile da definire ma nasce sicuramente dal processo

---

<sup>32</sup> Virgilio.

mentale del riconoscimento dell'autorità che voi non avete rispettato e che suscita in voi disturbo. Eppure il dirigente ha riso; non ha detto nulla contro il vostro comportamento. Allora perché il sentimento che si prova ci turba? Perché se siamo in un ristorante chic ci comportiamo in modo diverso da casa? Perché se siamo di fronte a una persona ben vestita siamo diversi rispetto a una in abiti casual? La risposta non c'è o meglio non è spiegabile se non attraverso i meccanismi mentali automatici. Anche nel caso dell'autorità è appurato che le reazioni sono inconsce e difficili da prevedere.

Se quello che è stato detto è vero, e lo è, allora siamo preda di tutti coloro che sono a conoscenza di questi automatismi. L'unico modo per difendersi è conoscere e ammettere la presenza di questa regola e sfruttarla a nostro vantaggio, avendo presente la facilità con la quale si possono contraffare gli stimoli che la suscitano. Non sempre però conviene combattere queste scorciatoie mentali. In primo luogo, in quanto tali, permettono di risparmiare tempo e risorse nel prendere le decisioni. In secondo luogo perché le figure che suscitano autorità sono realmente esperti e quindi buoni consiglieri. Avendo più esperienza possono guidarci su la strada giusta, cosa che non è possibile se eliminato il processo mentale di riconoscimento del valore autorità.

*“Le grandi cose non si fanno con la forza o con la velocità o con la agilità del corpo, ma con la saggezza, con l'autorità, con il prestigio.”<sup>33</sup>*

## 2.7 Scarsità

Un giorno, avendo il desiderio di vedermi un film al cinema, vado sul sito apposito per vedere le alternative e gli orari più comodi. Dopo una breve analisi la scelta ricade su due film proiettati in tempi simili e di generi di pari gradimento. In un secondo momento mi accorgo che per uno dei due film è l'ultimo giorno disponibile presso il cinema desiderato. In quel preciso istante l'indecisione scompare e la scelta ricade su quella pellicola. Questo comportamento è molto comune ed è spiegato dalla teoria della scarsità. Un soggetto ritiene più desiderabile un'opportunità che ha disponibilità limitata.

---

<sup>33</sup> Cicerone.



I collezionisti sono una prova che il principio di scarsità attribuisce all'oggetto un plusvalore. Tale principio ha dato vita a un paradosso denominato degli "errori preziosi": errori di fabbricazione unici possono diventare le cose di maggior valore tra i collezionisti. Uno dei francobolli più ricercati è quello dove, per errore di fabbricazione, George Washinton sembra raffigurato con tre occhi.

Essendo un mezzo potentissimo, gli specialisti della persuasione hanno dato vita ad azioni che ne sfruttino i meccanismi automatici. Esempio Italiano è quello della creazione di una Fiat 500 numerata, rendendo disponibili solamente 595 articoli. Oltre a spingere all'acquisto con la serie limitata, la casa produttrice ha sfruttato anche il desiderio di vanto del possessore, creando il nome Fiat 595, che sottolinea la rarità del mezzo. Vendita a prezzi più elevati, ha rappresentato un vantaggio economico immediato più che vantaggioso rispetto al costo. Il ricavo reale per un'azienda del calibro della Fiat non è stato però questo, ma bensì l'incremento di notorietà avuto attraverso la pubblicità e il passaparola, che ha permesso anche una maggiore valutazione del modello base con un conseguente aumento delle vendite totali.

Un risultato che il principio di scarsità permette di ottenere è quello dell'accostamento del bene limitato con l'immagine di maggiore qualità. L'acquirente potenziale è indotto a credere che, ad esempio, la maglietta numerata sia di migliore qualità rispetto a quella base quando, al contrario, è creata da le stesse persone con gli stessi metodi e materiali.

Nel momento in cui si è deciso un bene comprare ma risulta impossibile compiere l'acquisto, questa impossibilità aumenta esponenzialmente il nostro desiderio di ottenere l'oggetto. Questo principio è utilizzato dal venditore che spesso stimola l'acquirente con frasi come: "È l'ultima" oppure "Se la vuoi ti conviene comprarla che potrebbe rimanere poco in negozio". Queste frasi anche se non vere rimuovono le indecisioni o addirittura spingono all'acquisto anche se prima non vi era desiderio.

Queste tendenze, come molte utilizzate come armi della persuasione, nascono in noi sin da piccoli. Un esempio volto a dimostrare questa tesi è stato realizzato in Virginia. Un bambino di circa due anni veniva accompagnato in una stanza dove erano posti due giocattoli altrettanto appetibili dietro a due barriere. Nella metà dei casi le barriere erano di uguale altezza e il bambino, come era previsto, non dimostrava una reale preferenza tra i due giocattoli. Nell'altra metà dei casi uno dei due giocattoli era posto dietro a una

barriera alta il doppio dell'altra. Il risultato è sconcertante: non solo la totalità dei bambini sceglie quello più difficile da raggiungere, ma la voglia di ottenerlo spinge il bambino ad ottenerlo circa tre volte più rapidamente.

Come in tutte le tecniche di persuasione citate fino ad ora, anche quella della scarsità, è più efficiente in alcune situazioni piuttosto che in altre. Per capire meglio quanto detto prendiamo ad esempio l'esperimento di Stephen Worchel<sup>34</sup>: in uno studio sulle preferenze veniva fatto assaggiare un cioccolatino a un campione di persone. Una metà riceveva un barattolo con dieci cioccolatini, la seconda con due. Premettendo che i cioccolatini erano uguali, come prevedibile in base a ciò detto fino ad adesso, il giudizio per il barattolo che ne contiene il minor numero è più alto. Una variante dal risultato più utile consiste nel sostituire a coloro che avevano il barattolo da dieci, una volta assaggiato il cioccolatino, con quello da due. L'esperimento dimostra che il maggior valore dato al secondo contenitore è ancora maggiore rispetto ad averlo avuto subito. Si tratta, in questo caso di scarsità sopravvenuta. Questo principio si estende a ogni ambito: le stesse rivoluzioni, come sostiene James Davies<sup>35</sup>, avvengono con maggiore probabilità quando, dopo un periodo di prosperità, segue una crisi improvvisa.

Un ulteriore variante dell'esperimento consiste nell'introdurre due tipologie di spiegazioni a coloro ai quali viene cambiato il barattolo: la prima era un errore di distribuzione, la seconda che il barattolo da dieci era destinato ad altri. Il risultato dimostra che il prodotto che scarseggia per una richiesta sociale (in questo caso che gli altri dovevano avere il barattolo da dieci) acquisisce un maggior valore rispetto a gli altri. Viene introdotta l'incidenza della competizione: non solo desideriamo ciò che scarseggia ma lo desideriamo maggiormente se vi è competizione per ottenerla. Si ritorna quindi alla macchina dal numero limitato che tutti vogliono e che sono spinto a pagare sempre di più.

Per difenderci dalla trappola della scarsità dobbiamo chiederci quello che vogliamo dal bene. Se desideriamo disporre per il vantaggio che un oggetto raro dà sugli altri da un punto di vista psicologico o economico, allora il principio di scarsità gioca a nostro vantaggio e quindi è utile assecondarlo. Nel caso in cui desideriamo il semplice godimento dell'oggetto il discorso si complica. In questi casi la mossa migliore è quella

---

<sup>34</sup> Studioso di psicologia sociale.

<sup>35</sup> Esperto psicologo nell'ambito di Scarsità e sofferenza.

di stimare il giusto rapporto tra il prezzo e la reale funzionalità del bene. Se tale relazione è eccessiva allora il principio di scarsità è controproducente e l'acquisto deve essere evitato.

### 3 Esempi pratici.

Di seguito verranno introdotti e analizzati i comportamenti e la struttura di tre aziende operanti nel settore del trasporto aereo e della commercializzazione del caffè. Si analizzano i vantaggi tratti dalla combinazione delle armi della persuasione sopra citate, con il processo di marketing utilizzato per la promozione del prodotto e dell'immagine.

#### 3.1 Industrie aeree.

Nel luglio del 2001 il settore dell'aviazione statunitense ha riportato il maggiore calo dei ricavi mensili per sedile degli ultimi 20 anni. Combinando questo con il prezzo del carburante che si avvicina ai massimi storici, le stime indicano che il settore aereo, seguendo quell'andamento, avrebbe perso 2,6 miliardi di dollari in un anno. La crisi non è però circoscritta agli Stati Uniti: molte compagnie aeree nazionali necessitavano di sovvenzioni pubbliche per evitare il fallimento.

Due mesi dopo tale stima, esattamente l'11 settembre 2001, data nota e ricordata come uno dei più grandi attentati e disastri di sempre, due aerei dirottati impattano le Twin Towers<sup>36</sup>. La caduta dei due palazzi, simboleggianti l'America, provoca un gran numero di morti e poi una guerra.

Il fine di questo esempio è analizzare il processo psicologico che ne segue. Subito dopo l'11 settembre l'industria aerea statunitense, già in difficoltà, affronta la più grande crisi della storia. Le persone impaurite dalla possibilità di un dirottamento passano

---

<sup>36</sup> In Italia conosciute come Torri Gemelle.

immediatamente ad altri mezzi di trasporto. La cosa sconcertante ma, più interessante, è che la crisi si è propagata a tutto il mondo, specialmente all'Europa. Mentre in America le banche e le compagnie assicurative sostengono il settore dell'aviazione, in Europa questo non succede e alcune aziende, la più grande delle quali è Sabena<sup>37</sup>, schiacciate dalla crisi, falliscono.

Il problema principale dopo il 2001 è quello di trovare un modo per rivitalizzare il mercato e ad aumentare i profitti. L'idea è che le compagnie aeree non redditizie sarebbero state ristrutturate sia dal punto di vista organizzativo che di marketing. Nel momento in cui avviene una ristrutturazione vengono analizzati tutti punti di forza di cui siamo in possesso o che desideriamo possedere, combinandoli con il loro possibile utilizzo. Per rendere questo step il più efficiente possibile gli specialisti del marketing, esperti della persuasione, sfruttano le scorciatoie mentali sopracitate per ottenere una maggiore funzionalità dei mezzi.

Di seguito analizziamo due aziende diametralmente opposte dal punto di vista dell'offerta che operano nel settore aereo: Ryanair e Emirates. La scelta è motivata dal tentativo di capire a pieno le metodologie di strutturazione aziendale che possono effettivamente nascere attraverso la consapevolezza dell'esistenza delle armi della persuasione. Essendo entrambe nate nello stesso anno il paragone è più efficace e permette una migliore analisi.

### 3.1 Ryanair

Ryanair nasce nel 1985 per mano dell'uomo d'affari irlandese Tony Ryan. La compagnia inizia sulla tratta che unisce Waterford e London Gatwick. L'intenzione è quella di inserirsi tra il duopolio sui voli tra Irlanda e Londra, nelle mani, al tempo, di British Airways ed Aer Lingus. Una seconda tratta, che congiunge Gran Bretagna e Irlanda, si aggiunge nel 1986. Con due rotte e due aerei la compagnia fornisce il servizio a 82.000 passeggeri.

---

<sup>37</sup> *Société Anonyme Belge d'Exploitation de la Navigation Aérienne*, compagnia aerea di bandiera del Belgio fino al 2001.

Nel 1991 dopo un avvio incerto e bilanci in perdita l'incarico di ristrutturare la compagnia passa a Michael O'Leary che adotta un modello economico che ancora oggi costituisce la spina dorsale della nota azienda, noto come “no frills”<sup>38</sup>, all'epoca usato con successo dai rivali statunitensi della Southwest Airlines.

O'Leary era convinto che Ryanair potesse trarre vantaggio dalla forte influenza che le compagnie di bandiera subivano dal forte contatto con le Nazioni di appartenenza. Per entrare in competizione si ricorre all'utilizzo dei piccoli aeroporti che, desiderosi di attirare nuove compagnie aeree, offrono basse tariffe di atterraggio e decollo.

Dal 1995 l'impresa registra una crescita costante fino ad oggi, dove è classificata come più grande compagnia aerea a basso costo d'Europa.

Come ha fatto un'azienda “giovane” rispetto ad altre fallite prima e dopo l'11 settembre 2001, ad arrivare ai risultati attuali? La risposta sta nella gestione e nell'organizzazione. Si potrebbe pensare che essendoci crisi si è sfruttata la carenza di possibilità economiche per avere una crescita maggiore. Questo può essere vero ma, allora, sorge una seconda domanda: Come ha fatto Ryanair a crescere più delle altre compagnie aeree low cost? Qui interviene il marketing o meglio la persuasione.

Scendiamo un po' più nel dettaglio: i dirigenti della compagnia hanno fatto un lavoro dedicato alla riconoscibilità e al rivoluzionamento del modo di vedere un aereo come mezzo di trasporto. Utilizzando ogni possibile strumento, dallo stile degli interni dell'aereo alla più semplice tecnica del basso prezzo, è stato fatto nascere un collegamento con la convenienza. Il collegamento è talmente tanto forte che la maggioranza della clientela potenziale la classifica come la più chip tra le compagnie a priori. Rendendo tale accostamento così forte Ryanair ha introdotto nella mente delle persone una nuova scorciatoia mentale o, meglio, ha sfruttato quelle presenti: al momento dell'acquisto di un biglietto aereo, molti clienti potenziali saltano il passaggio di ricerca del miglior prezzo, recandosi nel sito o nell'applicazione della compagnia considerata più conveniente. Questo attribuisce a Ryanair un vantaggio competitivo nei confronti degli altri competitors<sup>39</sup>, in quanto rende il loro sviluppo più complicato.

---

<sup>38</sup> Tariffe basse, niente fronzoli.

<sup>39</sup> Concorrente principale EasyJet.

Un arma della persuasione che viene alternata con la tecnica del prezzo è la reciprocità. Da quanto appreso nel capitolo due, tale principio teorizza un diretto collegamento tra il gesto fatto da una parte e la necessità di ripagare in qualche modo della seconda.

Nel caso in esame nell'acquirente che ha risparmiato molti soldi, o pensa di averlo fatto, nasce una sensazione di gratitudine. Questo sentimento si trasforma in un disturbo al momento precedente la scelta della compagnia per il prossimo volo. Questo porta, a parità o grande somiglianza di fattori, a scegliere nuovamente Ryanair. Alternando prezzi al di sotto dell'offerta dei competitors con prezzi nella media, sfruttando sempre la nomea di compagnia più chip, Ryanair ottiene maggiori ricavi ma, soprattutto una maggiore fidelizzazione.

Nel capitolo 2.5 abbiamo analizzato la simpatia definendola come “sentimento di inclinazione e attrazione istintiva verso persone, cose e idee”. Questo è proprio quello che ha ottenuto la compagnia aerea irlandese: inserendosi nelle scorciatoie mentali è divenuta come un nostro conoscente da non deludere. Essendo visto come un rapporto di amicizia vi è anche la propensione a scegliere Ryanair a priori perché il grado di simpatia spinge all'acquisto indipendentemente dal costo.

Da quanto detto possiamo concludere che l'organizzazione no frills e la tecnica della leadership di costo, combinate con le armi della persuasione studiate, ha portato Ryanair ad essere la più grande compagnia aerea d'Europa, non solo per i numeri e le statistiche, ma perché è riuscita a creare un legame indissolubile con le menti della clientela, spingendo anche gli acquirenti potenziali a diventare effettivi.

### 3.2 Emirates

Emirates viene fondata nel marzo del 1985 in seguito alla riduzione dei servizi offerti dalla Gulf Air<sup>40</sup> a Dubai. Inizia il suo percorso grazie a 10 milioni di dollari versati dalla famiglia reale di Dubai e alla concessione di 2 aerei della Pakistan International Airlines.

---

<sup>40</sup> Compagnia aerea di bandiera del Regno del Bahrain.

Ad oggi parte del The Emirates Group, di proprietà del Governo di Dubai, è la più grande compagnia del medio oriente, vantando più di 3.000 collegamenti settimanali, nonché compagnia di bandiera dell'Emirato Arabi di Dubai.

Cosa ha fatto Emirates ad arrivare ad essere nominata migliore compagnia del 2011 da Air Transport World? Alla base di tutto, come in molte compagnie di ogni settore, che hanno avuto una crescita così rapida, ci sono logicamente i fondi. Le disponibilità economiche non possono però portare, da sole, ad un successo tale. Il punto di forza di Emirates sta nell'impronta data all'intera organizzazione. Secondo i dirigenti della compagnia il successo nasce dall'eleganza, dal lusso e da servizi eccellenti. Al contrario di Ryanair dove tutto è essenziale e ricorda il basso costo del viaggio, nei voli Emirates il viaggio è un'immersione nelle comodità: cabine progettate per offrire più spazio per il cliente, TV personale con 1500 canali e servizio telefonico per comunicare in viaggio. Il principio che sta alla base di tale organizzazione, è quello di trasformare l'idea del trasporto aereo, passando dal semplice mezzo, a parte integrante della vacanza.

*“Comfort and attention to detail you can replay on whenever you travel”<sup>41</sup>*

L'acquirente, di fronte a queste caratteristiche, è disposto a spendere di più per l'acquisto perché lo considera nel budget della vacanza e non del trasporto. Per avere una reazione di questo tipo Emirates, operando principalmente in medio oriente, ed essendo di origine araba, cura la propria immagine e il design in modo che, già prima di atterrare, si può percepire la cultura araba e anticipare l'esperienza che si avrebbe con qualunque altra compagnia.

Analizzando il costo del biglietto da un punto di vista economico nascono però delle incongruenze con il processo decisionale. Secondo la visione economica i clienti dovrebbero fare un'analisi preacquisto basata sul rapporto qualità prezzo. Per quanto riguarda la prima, come abbiamo visto, il livello è il più alto in commercio. Per quanto concerne il costo però, è uno dei più elevati in assoluto anche per tratte relativamente brevi. Il riscontro non deve essere limitato all'Emirates in se, ma al paragone con la convenienza rispetto ai competitors. Attuando questo passaggio è possibile riscontrare

---

<sup>41</sup> È possibile trovare il confort e l'attenzione anche ogni volta che viaggi.

nel mercato aziende di profilo simile a costi ridotti. Tale risultato è l'ennesima riprova dell'influenza della persuasione.

Tenendo presente ciò che è stato appreso nei capitoli precedenti si nota che l'arma psicologica principale è quella della scarsità. Ponendo un livello di servizio molto elevato, quasi impareggiabile, nasce nell'individuo il maggior desiderio di sperimentare perché, essendo i posti limitati e le vacanze, in media, rare, la possibilità di usufruire del mondo Emirates è bassa. Una volta che nasce nell'individuo la scorciatoia mentale posta dal principio di scarsità, il prezzo più alto rispetto a i competitors passa in secondo piano.

Una volta entrati nel mondo Emirates, essendo altamente coinvolgente e di ottima qualità, è difficile tornare alle altre compagnie. La difficoltà nasce dall'ambizione sociale: nel momento in cui si nota la differenza di servizio e la clientela di alto livello, reale o apparente, cresce in noi il desiderio di farne parte. La distinzione tra realmente o apparentemente di alto livello è stata posta per sottolineare come il meccanismo automatico scaturente dalla riprova sociale sia presente anche in questo ambito. Come negli esempi presenti nel capitolo due qui si ritrova il condizionamento che l'ambiente circostante ha sul comportamento dei presenti. Essendo l'atmosfera di alta classe, i clienti si comporteranno di conseguenza: da una parte il ricco facoltoso che vuole sempre il top di gamma, dall'altra la persona comune che sarà indotta alla scorciatoia mentale del *mirror and match*.

Una volta entrati in questo circolo vizioso si attiva l'ennesima arma della persuasione: la coerenza. L'essersi immedesimati nel modo di viaggiare Emirates ci spinge verso la trappola e a continuare ad utilizzare la compagnia aerea migliore perché facciamo parte delle persone di alto rango che la usano o, perlomeno, vogliamo sentirci tali.

Attraverso il buon progetto iniziale e il miglior uso delle armi della persuasione, Emirates ha fidelizzato una delle migliori clientele tra le industrie aeree, arrivando al quarto posto nella classifica delle migliori compagnie mondiali stipulata dalla IATA.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> International Air Transport Association (IATA).



### 3.3 Nespresso

Nestlé Nespresso SA è una società del gruppo Nestlé, con sede in Svizzera, nata nel 1986.

Oggi l'azienda è leader nel segmento del caffè porzionato (quello in capsule) grazie al concept unico che si riassume nella Trilogia Nespresso: ampia varietà di pregiati Grand Cru<sup>43</sup>, macchine per espresso innovative e di design ed esclusivi servizi personalizzati al consumatore offerti dal Nespresso Club.

Inizialmente Nespresso viene venduto per il mondo professionale (uffici, alberghi, bar) ma, dal 1988 sposta la sua attenzione dagli uffici alle famiglie ad alto reddito e comincia a vendere direttamente per posta le capsule di caffè. Entrata nel mercato domestico: inizio del successo mondiale.

In seguito comincia a vendere online e a creare dei negozi al dettaglio di alto livello (le "boutique" Nespresso) in location di pregio, oltre a creare punti vendita all'interno dei grandi magazzini di fascia alta.

Nonostante Nespresso sia un "operating unit" appartenente al gruppo Nestlé, il suo brand non viene mai associato né alla casa madre né alle altre società controllate (es. Nescafé), in quanto rappresenta un business autonomo dotato di una sua immagine ben precisa e affermata. Il marchio, infatti, ha una posizione "trainante" all'interno del portafoglio marche di Nestlé.

Il marchio ha scelto un posizionamento More for More, attuando una forte differenziazione rispetto ai concorrenti. Nespresso fa dimenticare il prodotto per porre l'attenzione su uno stile di vita e un modo di consumare differente, di tendenza per clienti top of the range. Nespresso è un lovemark, un premium brand, che va oltre il rapporto commerciale: capisce le tue esigenze regalandoti la praticità e la comodità della monodose, ti coccola nelle sue boutique di pregio, ti dà la possibilità di diventare membro del suo Club facendoti sentire "like a star", perché per Nespresso ogni memberclub è eccezionale. Come fa Nespresso a farti sentire così importante? Qui entra in atto il principio dell'autorità. Come abbiamo visto nel capitolo 2, nell'esempio in cui si richiama alla medico che consiglia il decaffeinato per motivi di salute, Nespresso utilizza un

---

<sup>43</sup> Indica la maggiore ricercatezza.

testimonial, in questo caso George Clooney. Negli spot realizzati per la promozione si mostra l'attore famoso che non viene riconosciuto da nessuno all'interno della boutique, neanche dagli stessi clienti. Qui nasce, in primo luogo, il principio di associazione tra la star e il cliente, successivamente la convinzione che una persona di alto livello quale Clooney, abituato al meglio in ogni ambito usa quella marca di capsule di caffè considerandole la migliore. In quel preciso istante il cliente potenziale si autoconvince, grazie all'intervento dell'esperto, per procedere all'acquisto.

Alla conclusione di ogni pubblicità Nespresso appare lo slogan "Nespresso, what else?"<sup>44</sup>. Questo slogan è una finissima arma di persuasione: grazie al suono gradevole e alla facilità con cui entra in testa e si fa ricordare, il cliente, effettivo o potenziale che sia, continua a ripeterlo e si attiva in lui una scorciatoia mentale indotta dal significato della frase. Tale meccanismo lo induce a eliminare ogni altra possibile alternativa, andando inevitabilmente a scegliere Nespresso. A riprova della forte efficacia di tali mezzi, un sondaggio da me fatto<sup>45</sup> dimostra che il 98,3% degli intervistati conosce il marchio Nespresso.

Un arma della persuasione che si attiva entrando nel mondo Nespresso, come avviene con Emirates, è la riprova sociale. Essendo tutto al top il cliente entra ed è circondato da un ambiente desiderabile e da persone che si comportano di conseguenza. In quel momento, essendone affascinato, modifica il suo atteggiamento, procedendo all'acquisto sentendosi parte del sistema. In un secondo momento non vorrà più tornare alle vecchie abitudini, essendo Nespresso più affascinante. Nel caso dell'azienda delle capsule, l'efficacia di tale regola è maggiore rispetto a quella della compagnia aerea araba perché, essendo il prezzo molto meno considerevole, tocca meno i campanelli di allarme riguardanti l'eccessiva spesa. Essendo l'utilizzo del caffè, soprattutto in Italia, di routine quotidiana, sarà anche più facile per Nespresso, venire a contatto con un maggior numero di clienti potenziali.

Questa azienda ha, come le altre citate, utilizzato ciò che può stimolare la mente e i desideri del consumatore modificandone le credenze. Il risultato è una crescita costante

---

<sup>44</sup> "Nespresso, cos'altro?"

<sup>45</sup> Il sondaggio è stato fatto a 120 persone tra i 19 e i 50 anni, tra studenti della Luiss Guido Carli e impiegati in settori differenti.

del fatturato e l'espansione della compagnia in 50 Paesi, con più di 270 boutique nel mondo.

## Conclusioni

Il percorso intrapreso in questa tesi, partito dalla definizione di cosa è un comportamento razionale, arrivando a spiegare come si può condizionare il processo decisionale, è volto a capire il comportamento reale degli individui. Introducendo dei sentimenti chiave, abbiamo scoperto l'esistenza della persuasione e le sei armi principali che la compongono. Il discorso è stato chiuso da tre esempi pratici di multinazionali che si sono sviluppate rapidamente e in modo efficiente grazie all'utilizzo delle scorciatoie mentali create dalla persuasione.

L'obiettivo è stato quello di rendere comprensibile il processo decisionale sottolineando quali sono i modi in cui le scelte razionali vengono aggirate dagli esperti della persuasione, rendendo disponibili al lettore le stesse tecniche usate contro di lui per difendersi. Per rendere il percorso più comprensibile ed efficace, si è volutamente iniziato con una domanda semplice per poi dimostrare le insidie che ogni decisione, anche la più piccola, può portare.

L'analisi effettuata ha sottolineato l'enorme potere e potenziale della mente umana. Lo scopo non è stato unicamente quello di far conoscere cosa avviene nel subconscio al momento delle decisioni, ma è anche, e soprattutto, quello di far ampliare le prospettive sul funzionamento dell'economia. Durante il mio percorso di studi ho appreso che esistono regole imprescindibili che, teoricamente, regolano il mondo della domanda e dell'offerta. La cosa interessante, che si scopre affrontando i capitoli di questa tesi, è che la teoria non sempre si ritrova nella pratica. Cosa ancora più stupefacente, che mi spinge ancor di più ad apprezzare il mondo dell'economia, è che quindi nulla è certo. Questo mi spinge a pensare, e a credere, che attraverso le conoscenze dell'individuo, non solo puramente in campo economico, si può arrivare a grandi risultati in economia.

In conclusione si può affermare come l'unica vera difesa contro le armi della persuasione è l'esperienza, lo stesso vale per la vita. Imparando da tutto quello che ci circonda e dai nostri stessi errori, avremo una visione più ampia del mondo che ci permetterà di evolverci e di arrivare agli obiettivi prefissati. Come la legge della sopravvivenza ci insegna, solamente chi riuscirà ad avere una visione non superficiale delle cose, otterrà un risultato garantito.

## Ringraziamenti

Ripensando al mio cammino universitario è naturale e completamente meritata la dedica di questa tesi e del mio intero percorso ai miei genitori, senza i quali non sarei la persona che sono oggi.

Mio padre Carlo che, nonostante i problemi che la vita ci pone, mi ha sempre considerato al centro del suo mondo, dimostrandomi il valore della forza di volontà e regalandomi un esempio da seguire e tramandare. Questo grande uomo mi ha permesso di fare una vita che alla mia età lui sognava. Con il mio impegno spero di aver ripagato, e di ripagare in futuro, tutti i grandi sforzi che ha fatto per me.

Mia mamma Rossana che mi è stata accanto ogni giorno prima dell'ingresso all'università e mi ha permesso di avere sempre un'amica con cui parlare e passare momenti indimenticabili. Questo grande legame è continuato anche quando mi sono trasferito da solo a Roma per intraprendere la strada che lei mi ha sempre aiutato a scegliere e percorrere.

Una dedica un po' speciale va anche alle mie due nonne Livia e Giuseppina. Donne speciali che con un solo sguardo mi danno la forza di andare avanti e trasmettono la dolcezza in un modo unico.

Un ringraziamento va alla mia ragazza Martina. Grazie a lei ho imparato molte cose e sono riuscito a superare molti ostacoli ostici che si erano interposti tra me e i miei obiettivi.

Per ultimi, ma non meno importanti, i miei migliori amici: Gianluca, Alessio, Lorenzo e Andrea. Questi ragazzi sono diventati negli anni una seconda famiglia e mi hanno sostenuto in ogni mia decisione, in qualsiasi momento.

Ringrazio con tutto il cuore queste persone perché oggi sono qui, a scrivere queste ultime parole prima della laurea, per merito di ognuno di voi. Grazie.

## Bibliografia

“Le armi delle persuasione” di Robert. B. Cialdini.

Castelfranchi C. and Miceli M. (2009), “The Cognitive-Motivational Compound of Emotional Experience”

Miceli, M., Castelfranchi, C., (2007), “The envious mind”.

“The Airline Industry and the World Trade Center Disaster” da Centre for Asian Business Cases.

Case Study su Nespresso redatto da Matteo Giannetti; Martina Mussi e Giulia Arcidiacono presso Luiss Guido Carli.

[www.emirates.com](http://www.emirates.com)

[www.nespresso.it](http://www.nespresso.it)

Dizionario della Lingua Italiana Treccani.

[www.ryanair.com](http://www.ryanair.com)

[https://www.google.it/search?q=funzione+di+valore&espv=2&biw=1366&bih=643&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=PImBVdHqEeSCygO30a6QBQ&ved=0CAYQ\\_AUoAQ](https://www.google.it/search?q=funzione+di+valore&espv=2&biw=1366&bih=643&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=PImBVdHqEeSCygO30a6QBQ&ved=0CAYQ_AUoAQ)

L'arte di saper invecchiare Cicerone

[www.newyorktimes.com](http://www.newyorktimes.com)

The General Theory of Employment, Interest and Money (1936) di John Maynard Keynes.

Dizionario di Economia e Finanza Treccani.

[www.limpresaonline.net](http://www.limpresaonline.net)

Seneca, De vita beata, IX.