

# INDICE

<b>Introduzione .....</b>	<b>2</b>
<b>Capitolo 1</b>	
<b>Dall'homo oeconomicus all'irrazionalità prevedibile .....</b>	<b>4</b>
1.1 - Il processo decisionale e la sua evoluzione teorica .....	4
1.2 - L'economia comportamentale: la teoria dell'irrazionalità prevedibile di Dan Ariely .....	8
1.3 - Il comportamento prevedibile dell'individuo irrazionale influenza l'andamento di mercato .....	14
<b>Capitolo 2</b>	
<b>Il processo decisionale d'acquisto: review della letteratura.....</b>	<b>17</b>
2.1 - Il modello a stadi del processo decisionale d'acquisto .....	17
2.2 - I fattori che influenzano il processo decisionale d'acquisto .....	19
2.3 - Le distorsioni sistematiche teorizzate dall'economia comportamentale.....	21
2.4 - Economia e psicologia nel processo decisionale individuale e di mercato.....	23
2.5 - Dan Ariely: la rivoluzione dell'economia comportamentale .....	30
<b>Capitolo 3</b>	
<b>“Il sofisma della domanda e dell'offerta”: case study .....</b>	<b>37</b>
3.1 - Gli esperimenti di Ariely a prova della “coerenza arbitraria” .....	37
3.2 - La <i>coerenza arbitraria</i> influenza la sfera individuale e l'equilibrio di mercato .....	42
3.3 - Starbucks: l'attenzione alla prevedibile irrazionalità del consumatore garantisce il successo all'intuizione di Schultz .....	45
<b>Conclusione .....</b>	<b>50</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>52</b>

# Introduzione

Nel panorama competitivo odierno, dove la competizione si è intensificata considerevolmente e la propensione dell'individuo ad acquistare viene risvegliata ininterrottamente da persistenti impulsi finalizzati a coinvolgerne i sensi, un'azienda che voglia riscuotere successo è tenuta sempre più rigorosamente ad analizzare, comprendere e soddisfare le esigenze del pubblico. E' necessario, dunque, contestualizzare i principali cambiamenti che il nuovo assetto concorrenziale ha generato parallelamente al potenziamento della globalizzazione: oggi il consumatore è cittadino del mondo più di quanto non lo fosse anche solo qualche decennio fa; sono stati abbattuti i limiti geografici e culturali che ne circoscrivevano i bisogni e le conseguenti ricerche di una loro soddisfazione; egli è divenuto preda di una miriade di più o meno grandi competitors che se ne contendono l'approvazione e quindi la fedeltà clientelare.

In questa tesi si vuole descrivere il suddetto contesto, così mutevole ed imprevedibile, per sottolineare l'impellente necessità attuale che le analisi di mercato progrediscono di pari passo con lo sviluppo effettivo dell'economia e che centralizzino la figura dell'individuo piuttosto che quella dell'impresa stessa: fare affidamento non più tanto alle teorie tradizionali dell'economia classica, quanto piuttosto a quelle rivoluzionarie dell'economia comportamentale diventa il fattore discriminante l'efficacia delle indagini condotte dal marketing. Risulta, dunque, vincente intraprendere un'analisi del target obiettivo che si basi più sulla considerazione di una verosimile fallibilità dell'individuo che sulla presunzione della sua assoluta razionalità.

L'elaborato è articolato in 3 capitoli:

- Il *primo capitolo* analizza l'evoluzione storica del concetto di individuo che si interfaccia con il mercato attraverso il tipico processo decisionale d'acquisto, dalle teorie tradizionali di Adam Smith, che concepivano il consumatore come un agente dotato di razionalità assoluta; alla rivoluzione dottrinale di Simon, che introduce per la prima volta l'ipotesi di fallibilità del consumatore; fino ad oggi, con l'affermazione dell'economia comportamentale di Dan Ariely, che affianca all'irrazionalità dell'agente la prevedibilità dei suoi comportamenti, attenuandone così l'inaffidabilità nelle relative analisi di mercato.
- Il *secondo capitolo* stila una rassegna bibliografica sull'argomento esposto nel capitolo precedente, esaminando le principali pubblicazioni di economisti, professori e letterati che hanno approfondito l'aspetto psico-comportamentale dell'individuo inserito nel contesto di mercato odierno.
- Il *terzo capitolo* si concentra su alcuni degli esperimenti organizzati a prova di quanto argomentato riguardo alle capacità limitate del consumatore prevedibilmente irrazionale; più specificatamente, si occupa del caso di mercato di Starbucks, dalle sue origini ad oggi, per evidenziare gli effetti tangibili e quantificabili che la figura del consumatore, così come è concepita dall'economia comportamentale,

ha non solo a livello individuale ma anche in relazione al successo delle imprese e, in ultima analisi, al contesto collettivo del mercato.

Mossa dall'intento di dare il giusto rilievo agli aspetti più caratteristici dell'individualità del consumatore, quasi sempre considerato, invece, in un target d'insieme indeterminato, questa tesi vuole mettere in risalto l'importanza della figura dell'agente non solo in termini socio-comportamentali ma anche in relazione ai risultati più tipicamente economici delle aziende e del mercato. L'obiettivo, dunque, è quello di fornire ai manager le ragioni per cui investire le risorse delle imprese per cui lavorano in attività di marketing attente al singolo consumatore piuttosto che in metriche di mercato e in strategie di vendita che, prive di uno studio preordinato sulla psicologia dell'individuo, risultano sterili e dispendiose.

L'elaborato fa riferimento agli innumerevoli casi di mercato in cui, incentivate da obiettivi di alta redditività nel breve periodo, molte imprese non si impegnano a centralizzare la figura del consumatore con tutto quello che questo comporta: un meticoloso e quindi finanziariamente gravoso studio della psicologia dei potenziali clienti; la dispendiosa abilità di costruire un rapporto di reciproca fiducia con il consumatore, da alimentare e riconfermare continuamente; e soprattutto la capacità di far fronte ad ingenti investimenti correnti in prospettiva sì di ottimi risultati, ma nel lungo periodo. Poiché attualmente sono i risultati correnti che spesso vincolano le scelte dei manager delle aziende, l'argomento trattato risulta più che controverso: in un contesto in cui è critica la scelta dinanzi al suddetto trade-off tra profitti a breve e redditività a lungo termine, gli studi più recenti del marketing vogliono dimostrare che la componente individuale del consumatore, il più delle volte trascurata, può fare la differenza, sia nel breve che nel lungo periodo.

# Capitolo 1

## Dall'homo oeconomicus all'irrazionalità prevedibile

### 1.1 - Il processo decisionale e la sua evoluzione teorica

Il processo decisionale di un consumatore si origina dalle sue tipiche caratteristiche di individuo combinate ad una serie di processi psicologici propri del suo sistema cognitivo, influenzato tanto dagli stimoli di marketing quanto da quelli dell'ambiente circostante. Tra i primi si considerano le caratteristiche dei prodotti e servizi, il prezzo, la distribuzione e le modalità di comunicazione<sup>1</sup>; con i secondi ci si riferisce al contesto economico, tecnologico, politico e culturale. Una siffatta semplificazione del concetto di processo decisionale è il risultato della più complessa elaborazione delle teorie tradizionali, della loro evoluzione nel corso dei secoli e del loro superamento sviluppatosi negli ultimi decenni, che ha apportato una mistione rivoluzionaria agli studi di marketing management attuali.

Quella che oggi si considera la teoria economica tradizionale affonda le sue radici nel XVIII secolo, quando Adam Smith gettò le basi dell'economia politica classica con la sua opera "La ricchezza delle nazioni" (1776). Pioniere di un nuovo filone di pensiero, questo libro divenne ben presto un testo di riferimento per tutti gli economisti che ad esso si ispirarono nei secoli XVIII e XIX, come David Ricardo, Thomas Robert Malthus, Jean-Baptiste Say, John Stuart Mill, i quali apportarono sempre nuovi spunti a quello che stava diventando a tutti gli effetti un modello economico consolidato e supportato da teorie e principi ben appurati. Primo fra tutti, in relazione alla sfera individuale del consumatore, è il principio di razionalità assoluta a capo di ogni processo decisionale. L'interpretazione odierna dell'economia tradizionale fa riferimento dunque all'individuo come ad un essere impeccabilmente razionale, che conosce tutte le informazioni pertinenti al processo decisionale, che è in grado di calcolare il valore delle diverse opzioni che gli si presentano di volta in volta e che non ha ostacoli di tipo cognitivo nel valutare le conseguenze di ogni potenziale di scelta. Si presume quindi che l'individuo, dotato di razionalità assoluta, prenda sempre decisioni logiche che massimizzino la propria utilità e, laddove non dovesse raggiungere il suo obiettivo di ottimizzazione, l'economia classica introduce le "forze di mercato" a ristabilire l'equilibrio massimizzante. È dunque evidente che un tale modello, sorretto da postulati storicamente consolidati di politica economica, si

---

<sup>1</sup> La letteratura economica, rifacendosi al manuale *Marketing Management* di Kotler-Keller, definisce "marketing mix" tutto ciò che rientra nelle facoltà dell'impresa per influenzare la domanda dei propri prodotti: questo ampio ventaglio di possibilità è ricondotto a quattro gruppi di variabili, "le quattro P del marketing": il Prodotto, la combinazione di beni e servizi offerti dall'impresa al mercato obiettivo; il Prezzo, l'importo che il cliente deve corrispondere per l'acquisto del prodotto; il Punto vendita, nonché le attività dell'impresa che rendono il prodotto disponibile ai consumatori; e la Promozione, cioè l'insieme delle attività mirate a comunicare ai clienti obiettivo i pregi del prodotto.

sia potuto affermare svincolando il processo della scelta razionale da ogni eventuale contenuto psicologico e descrittivo, rispetto a cui prevale un'anima più che altro meccanica, che obbedisce a vincoli matematici di un procedere analitico.

Già le teorie di Adam Smith, secondo cui l'autoregolazione dei mercati della "mano invisibile" garantiva, attraverso il perseguimento dell'interesse individuale dei membri di una collettività, il raggiungimento del massimo livello di ricchezza per la stessa, poggiavano su un'idea di razionalità individuale assoluta, senza spazio per l'interazione. Anche successivamente, sebbene quella di Von Neumann e Morgenstern, padri della teoria dei giochi, fu una rivoluzione che aumentò la complessità dell'analisi, il modello continuò a fare riferimento ad una logica massimizzante dell'individuo. Costui, protagonista dell'azione decisionale descritto dal modello della razionalità obiettiva dell'economia classica, è l'uomo cosiddetto economico e dal momento che viene considerato onnisciente, obiettivamente razionale e quindi in grado di scegliere l'alternativa ottima, si considera allo stesso modo protagonista di un modello molto astratto, distante dalla realtà concreta.

È proprio per il sostanziale distacco dalla realtà del modello classico che verso la metà del secolo XX iniziarono a prendere forma i primi studi rivoluzionari di Herbert Simon e di Jon Elster. Il primo, economista e psicologo statunitense, si dimostrò un pensatore veramente innovativo riuscendo a spaziare nei campi della psicologia cognitiva, del management e della filosofia della scienza. Oltre ai cambiamenti importanti che apportò alla microeconomia, contribuì all'innovazione delle ricerche sull'organizzazione industriale sostenendo che le decisioni sul business non sono conformi alle teorie neoclassiche sulle decisioni "razionali". Si volle discostare dalla concezione di "comportamento razionale" secondo cui i consumatori massimizzano la loro utilità ricercando il proprio interesse individuale. È con i suoi lavori che comparve primordialmente il termine di "razionalità limitata" a indicare la scelta razionale che tiene conto dei limiti cognitivi e conoscitivi oggettivi di ogni essere umano. La razionalità limitata si rivelò in seguito un argomento centrale di quella che poi verrà coniata "economia comportamentale", grazie ai diversi lavori che Simon pubblicò. Uno fra tutti fu un articolo del 1955, "A Behavioral Model of Rational Choice", in cui egli sostenne di aver cercato di costruire definizioni di "scelta razionale" che potessero descrivere più realisticamente gli effettivi processi decisionali nel comportamento degli organismi rispetto alle definizioni fino ad allora proposte. Infatti le teorie sulla razionalità limitata che l'economista espose abbandonavano alcuni assunti della teoria dell'utilità e sicuramente si discostavano da quella che Simon definiva "olympic rationality", la convenzionale razionalità assoluta del soggetto. Lo studioso si servì altresì dell'immagine di un individuo che afferra, senza tremolii, un oggetto desiderato da un panierino contenente differenti alternative per esemplificare il confronto tra il nuovo modello teorizzato di razionalità limitata e quello già descritto dall'economia tradizionale. Affermava che affinché un consumatore potesse essere in grado, in un breve lasso di tempo, di individuare gli attributi di ogni

singolo bene e sceglierne uno dal paniere con la mano decisa, dovesse essere caratterizzato dalla razionalità olimpica. Ma quello che le statistiche comportamentali e, anche più banalmente, uno sguardo attento al contesto circostante dimostravano era che fosse più probabile che la mano del consumatore chiamato a fare una tale scelta fosse piuttosto tremolante e di certo non decisa sulla scelta.

Accanto a questi stimoli del tutto nuovi per il management, si affiancò l'operato di Jon Elster, filosofo e sociologo norvegese che si prefigurò come massimo esponente della "teoria dei contro limiti", secondo la quale gli individui sono razionalmente consci quando cercano di limitare il loro ventaglio di possibilità di scelta, in modo da rendere più semplici le decisioni future o non cadere in tentazioni che al momento della limitazione appaiono dannose. Anch'egli dunque riconosce l'esiguità della natura umana di fronte all'incerto, tanto che da quegli anni in poi il cervello umano cominciò ad essere trattato per quello che effettivamente era ed è: un organo con precisi limiti di calcolo, per quanto attiene alla capacità di elaborare informazioni. Ad oggi si può dunque attestare senza alcun dubbio che ogni individuo, nell'atto concreto di prendere una decisione, non risponde a logiche ottimizzanti, ma segue piuttosto euristiche decisionali. Un esempio è dato dalle euristiche della disponibilità, secondo cui i consumatori basano le proprie previsioni sulla velocità e facilità con cui viene alla mente un caso analogo; un altro dalle euristiche della rappresentatività, per cui si fanno previsioni in base al livello di somiglianza rispetto ad altri esempi già conosciuti; i consumatori fanno infine riferimento a euristiche di ancoraggio e adeguamento, conformando i giudizi formulati inizialmente alle nuove informazioni recepite o conservando la prima impressione come "ancoraggio". Pertanto al modello della razionalità illimitata, costruito dall'economia classica ortodossa, è subentrato quello della razionalità limitata, secondo cui il protagonista dell'azione decisionale è l'uomo amministrativo che ha conoscenze limitate, è esso stesso limitatamente razionale e sceglie la soluzione che maggiormente lo soddisfa (e che non coincide necessariamente con quella ottimizzante). Ovviamente in relazione ad un siffatto processo decisionale assumono notevole importanza nella scelta delle varie possibili alternative i risultati ottenuti in precedenza e il livello di ambizione del consumatore in prima persona.

Ispirandosi alle considerazioni fin ora fatte, diversi economisti e sociologi elaborarono nel corso della seconda metà del secolo scorso un'estensione maggiormente articolata del modello della razionalità limitata. Tra loro Ariel Rubinstein, un economista israeliano che lavorò ai concetti di "Game Theory" e di "Bounded rationality" appunto, propose con una pubblicazione del 1982 il "Perfect equilibrium in a bargaining model", un importante contributo alla teoria della negoziazione. Questo suo modello, noto appunto come il "Rubinstein bargaining model" si prefiggeva di modellare la razionalità limitata specificando esplicitamente procedure decisionali, così da annoverare lo studio delle procedure decisionali in un ambito di ricerca.

A sostegno di queste nuove assunzioni teoriche anche lo psicologo tedesco Gerd Gigerenzer espose quanto studiato riguardo al concetto di razionalità limitata e al suo stretto legame con le euristiche nel processo decisionale. Egli opinò che i teorici della decisione non avessero realmente aderito alle idee originali di Simon ma che piuttosto avessero imputato alle limitazioni della razionalità la paralisi delle decisioni. Gigerenzer intuì che in ogni caso le persone possono far fronte alla loro incapacità di ottimizzare, attraverso semplici euristiche che spesso conducono alla migliore decisione rispetto alle procedure teoricamente considerate ottimali. Asserì dunque che, in un mondo dominato dall'incertezza, la teoria della probabilità non è sufficiente e che per questo gli individui utilizzano euristiche decisionali, definite "ecologically rational" per la loro capacità di adattamento alla struttura del contesto circostante. Esse, sostiene Gigerenzer, non sono irrazionali o sempre "second-best to optimization", né tanto meno il minor sforzo da loro richiesto garantisce una minore accuratezza nel processo decisionale; al contrario, lo studioso riuscì ad individuare situazioni in cui "less is more", laddove le euristiche generavano decisioni più accurate con uno sforzo minore. Questo fenomeno chiaramente contraddiceva la teoria tradizionale dell'economia classica che sosteneva che una maggiore informazione è sempre preferibile o perlomeno non è mai dannosa, se accessibile a costo zero. Sulla scia della sola approssimazione all'ottimo che il consumatore raggiunge quotidianamente, qualche anno dopo l'economista britannico Huw Dixon affermò che non è detto che sia necessario analizzare nel dettaglio il ragionamento sotteso al processo decisionale di razionalità limitata. Poiché gli agenti, secondo la sua pubblicazione "Surfing Economics" del 2001, scelgono ciò che li porti semplicemente "vicino" alla soluzione massimizzante la loro utilità, si può far leva sul concetto matematico di "epsilon-ottimizzatore". Questo infatti rappresenta il margine entro cui il consumatore deve scegliere un paniere tra quelli offerti affinché la sua utilità aumenti. Il caso di rigorosa razionalità è quindi una soluzione speciale (quando  $\epsilon=0$ ), nonché molta rara. Il vantaggio che il nuovo approccio di Dixon ha apportato agli studi del marketing management è la possibilità di evitare di specificare in dettaglio il processo di ragionamento, assumendo piuttosto e in maniera decisamente più intuitiva che tutto ciò che il processo decisionale rappresenta, è sufficiente per condurre l'agente vicino alla soluzione ottimale.

Ad armonizzare il tutto nell'odierno contesto di continue innovazioni tecnologiche è subentrato il giovane professore di Computer Science Edward Tsang che, da un punto di vista computazionale, ha studiato la codificazione in algoritmi ed euristiche delle procedure decisionali sostenendo che l'effettiva razionalità di un individuo è determinata dalla sua intelligenza computazionale. Dunque, a parità di altre condizioni, un agente che si serva di migliori algoritmi ed euristiche è in grado di prendere decisioni "più razionali" e quindi più vicine all'ottimo rispetto ad uno che utilizzi algoritmi ed euristiche qualitativamente inferiori.

Sbarcati nel nuovo millennio, con un notevole pensiero relativista alle spalle e la certezza che, per funzionare, le logiche di mercato non possano ignorare il funzionamento della psiche del consumatore e delle sue pulsioni, Martin Lindstrom pubblica “*Buyology - Truth and Lies About Why We Buy*” (2009), il libro-rivelazione in cui il padre indiscusso del “*Neuromarketing*” analizza le motivazioni che spingono il consumatore a comprare, in un siffatto mondo in cui le sue capacità sensoriali vengono deviate dalle musiche, profumi e colori dei messaggi pubblicitari. Di fronte ad una decisione, dunque, il suddetto consumatore si rivela totalmente irrazionale o comunque dotato di una razionalità parziale e fallace perché compra quando vede qualcun altro farlo o se bombardato da messaggi subliminali o ancora perché i marketers più arguti sanno come ritualizzare il desiderio e l’uso di determinati prodotti. È proprio l’assenza di una logica, comune a tutti questi stimoli così apparentemente diversi, che ha contribuito a cristallizzare gli studi che Lindstrom ha fatto riguardo alla psiche umana, al suo inconscio e a come esso giochi un ruolo predominante all’interno del processo decisionale.

## **1.2 - L’economia comportamentale: la teoria dell’irrazionalità prevedibile di Dan Ariely**

Stante lo sconvolgimento apportato alle teorie economiche dagli studi di Simon in poi, negli ultimi tre decenni uno dei campi di ricerca più attivi nel marketing è stato quello della *teoria comportamentale delle decisioni*, da cui sono derivati modelli e architetture di scelta a cui gli studiosi si riferiscono per inquadrare i diversi contesti in cui i consumatori prendono decisioni apparentemente irrazionali, seppur prevedibili alla luce di distorsioni sistematiche di cui sono vittime quotidianamente. Il recente operato dei suddetti accademici è ormai giunto a mettere in discussione le previsioni della teoria economica tradizionale e le ipotesi di razionalità, facendo emergere il campo dell’*economia comportamentale* in tutta la sua credibilità, soprattutto in seguito all’assegnazione del Premio Nobel per l’economia nel 2002 a Daniel Kahneman. Oggi dunque tutti gli studi comportamentali che non avevano ricevuto la dovuta attenzione da parte di organizzazioni governative e istituzioni sono finalmente considerati tra i modelli di riferimento nelle decisioni di politica economica e governativa.

È in un siffatto contesto che opera lo psicologo ed economista Dan Ariely (New York, 1967) con il tono divertente, ironico e dissacrante proprio di un acuto osservatore della realtà quale egli si è mostrato nei suoi lavori, che lo hanno portato ad essere riconosciuto oggi come uno dei più famosi ed apprezzati divulgatori in ambito socio-economico. Uno tra i suoi libri più noti è il best-seller “*Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*” (2008), risultato di una vera e propria collezione di quotidiane scelte sbagliate che è stata ispirata da una tragica esperienza personale ma che a sua volta ha ispirato una rivoluzionaria ricerca sull’irrazionalità dei

comportamenti umani. Dell'episodio che ispirò la sua opera ne parla nell'Introduzione al libro, *"Come un incidente mi condusse all'irrazionalità e alla ricerca che descrivo in queste pagine"*: durante l'ultimo anno delle superiori, mentre stava preparando dei fuochi d'artificio artigianali per una festa locale, un'esplosione gli provocò ustioni di terzo grado sul 70% del corpo cosicché i successivi tre anni trascorsi in ospedale lo misero a stretto contatto con medici, infermiere e con le loro "decisioni irrazionali" secondo cui gli rimuovevano i bendaggi con il metodo dello "strappo rapido" nell'erronea convinzione che quello fosse il modo meno doloroso. Fu così che Dan iniziò a interrogarsi sulle conseguenze provocate da siffatte decisioni, ritenendo che "se le infermiere, con tutta la loro esperienza, avevano difficoltà a capire la reale situazione dei pazienti per i quali si davano tanto da fare, forse altre persone, allo stesso modo, travisavano le conseguenze del loro comportamento e, di conseguenza, prendevano sempre le decisioni sbagliate". Decise così di ampliare il suo campo di ricerca, spaziando dall'analisi della sofferenza al vaglio di tutti quei casi in cui gli individui compiono ripetutamente gli stessi errori, senza apparentemente essere in grado di imparare molto da essi. Pieno di entusiasmo per la nuova intuizione che ha ispirato *"Prevedibilmente irrazionale"*, Ariely spiega "Ho un PhD in Psicologia Cognitiva e un PhD in Economia Amministrativa. Mi pongo le domande che un economista si potrebbe porre, ma invece di assumere senza ombra di dubbio che le persone si comportino in modo razionale, preferisco semplicemente osservare come si comportano[...]" . Ed è proprio l'economia comportamentale la disciplina che gli ha permesso di attingere sia dalla psicologia che dall'economia e di porre al centro del suo libro l'irrazionalità dell'uomo, la sua distanza dalla perfezione e da quell' "idea semplice ed irresistibile che noi siamo capaci di prendere le decisioni giuste per noi stessi". Infatti, come si evincerà alla fine del libro, ogni consumatore è molto meno razionale di quanto non presuma la teoria economica tradizionale. Ma quello che innotterà radicalmente la concezione di processo decisionale all'interno del modello di razionalità limitata, già reso noto e credibile dai diversi studiosi di fine XX secolo, è la prevedibilità del comportamento irrazionale del consumatore: Dan Ariely associa al concetto, ormai assimilato dall'economia comportamentale, di irrazionalità umana quello di prevedibilità economica; lega dunque la componente antropica non eliminabile dall'individuo se non attraverso la consapevolezza dei propri limiti a quella meramente economica, quindi parametrica e quantificabile che può misurare gli errori ripetitivi e sistematici dovuti alla suddetta esiguità umana.

"La mia osservazione successiva", afferma Ariely, "è che noi non solo siamo irrazionali, ma lo siamo anche in modo prevedibile." Quindi sebbene la prospettiva dell'economia comportamentale, che riconosce le deficienze umane, sia meno esaltante di quella dell'economia classica perché dimostra "come noi veniamo meno ai nostri ideali", il fatto che ogni agente compia degli errori significa anche che esistono modi per migliorarne le decisioni e che quindi, come asserisce Dan nel suo ultimo capitolo, ci sono opportunità di <<pasti gratis>>. Una delle differenze principali tra l'economia

tradizionale e quella comportamentale riguarda appunto il concetto di <<pasti gratis>>. Poiché la prima considera le decisioni umane perfettamente razionali, meditate sulla base delle informazioni necessarie al caso, motivate da un'idea precisa del valore di tutti i beni e servizi e della quantità di felicità (utilità), ogni persona sul mercato cerca di massimizzare i propri profitti e di conseguenza non c'è spazio per eventuali <<pasti gratis>>: se ce ne fosse, un qualsiasi agente razionale li avrebbe individuati e ne avrebbe già ricavato tutto il profitto. Gli economisti comportamentali, invece, tengono conto dei cosiddetti <<effetti del contesto>>, influenze ed emozioni fuorvianti, miopia comportamentale ed altre forme di irrazionalità e sono consapevoli che gli agenti ne risultano influenzati. Ma accettare la possibilità di sbagliare, significa anche ammettere l'opportunità di migliorarsi.

È con l'intenzione di arrivare a giustificare queste parole che Dan Ariely struttura il suo libro in una serie di esperimenti. "Perché esperimenti?", interroga così il lettore, "Perché la vita è complessa. Siamo sottoposti all'azione di molteplici forze diverse che esercitano simultaneamente la loro influenza e tale complessità rende difficile immaginare esattamente come ognuna di queste forze plasmi il nostro comportamento. [...] Gli esperimenti ci aiutano a scomporre il comportamento umano in una serie di avvenimenti in sequenza, a isolare le forze individuali e a esaminarle con maggior accuratezza e attenzione ai dettagli. Ci permettono di analizzare in modo diretto e senza ambiguità ciò che ci fa essere come siamo." Questi esperimenti sociali, nonostante circoscritti all'esame di alcuni studenti il più delle volte, non sono esemplificativi di quanto accade meramente nell'ambiente in cui l'esperimento ha luogo: il loro valore, in questo modo, sarebbe limitato. Essi, a richiesta dell'autore stesso, vanno guardati come si osserva l'illustrazione di un principio generale che porta alla comprensione del modo in cui ogni agente pensa e prende decisioni. Dunque il processo decisionale a cui si vuole far riferimento non risulta valido esclusivamente all'interno del contesto di un particolare esperimento ma rimane tale anche se applicato in altri contesti di vita quotidiana.

Nel primo capitolo del suo libro<sup>2</sup>, Ariely dimostra che gli individui raramente scelgono le cose in termini assoluti. Poiché l'essere umano non è dotato intrinsecamente di uno strumento che lo aiuti a quantificare il valore delle cose di per sé, di norma mette a fuoco il vantaggio relativo di una cosa rispetto ad un'altra e ne stima il valore di conseguenza. A supporto di tale tesi l'autore fa l'esempio del <<caso The Economist>>, il settimanale londinese che aveva pubblicato sul suo sito web un annuncio secondo cui venivano proposte al consumatore tre offerte: l'abbonamento annuale alla versione online per US \$ 59,00; l'abbonamento annuale al cartaceo per US \$ 125,00; l'abbonamento annuale ad entrambe le versioni per US \$ 125,00. Di fronte a queste proposte un comune consumatore poteva non sapere se l'abbonamento per l'edizione online a 59 dollari fosse migliore di quello per la

---

<sup>2</sup> "La verità sulla relatività, *Perché tutto è relativo – perfino quando non dovrebbe esserlo*".

sola edizione cartacea a 125, ma di certo era in grado di attribuire maggior valore all'offerta per l'edizione cartacea e online a 125 dollari rispetto a quella per la sola edizione cartacea allo stesso prezzo. L'osservazione che a questo punto suggerisce Ariely è che "la maggior parte della gente non è in grado di indentificare la cosa che vuole a meno che non la veda all'interno di un contesto". Pertanto inserire nel contesto la mera presenza dell'ambivalenza delle due offerte a 125 dollari, indirizza la maggior parte dei consumatori (in questo specifico caso, ben l'84% sul totale) verso l'abbonamento per entrambe le versioni. L'assenza di questa "esca", ha drasticamente guidato le scelte dei consumatori in senso contrario, con un misero 32% di preferenze per il suddetto pacchetto. "Tutto questo", afferma l'autore, "non è irrazionale, ma prevedibilmente irrazionale". Una volta assodato che il funzionamento delle connessioni cerebrali dell'uomo spingono ogni agente a guardare sempre alle cose che lo circondano in relazione alle altre, Ariely intensifica lo studio della relatività affermando che l'individuo non solo tende a paragonare le cose l'una con l'altra ma lo fa solo con quelle facilmente paragonabili e non con quelle che è semplice confrontare tra loro. Questi meccanismi a cui il consumatore soggiace in qualità di essere umano non sono però schemi rigidi che condannano ogni individuo a dipendere dal contesto che lo circonda. Si può infatti "controllare i <<cerchi>> attorni a noi, muovendoci in direzione di quelli più piccoli che accrescono la nostra felicità relativa." È altresì possibile cambiare il modo di considerare le cose, passando da una prospettiva più stretta ad una più ampia, anche se questa risulta un'attitudine non spontanea per l'agente, perché esprimere giudizi relativi è il suo modo naturale di pensare.

Altrettanto comprensibile ed evidente ad un pubblico ampio è il caso "Lindor e baci Hershey" che Dan Ariely esamina più avanti, nel capitolo 3<sup>3</sup>, sottolineando quanto sia comune e ben conosciuta la <<gran bella sensazione di ricevere qualcosa gratuitamente>>. Lo zero infatti non è un prezzo come un altro, sa essere fonte di un'eccitazione irrazionale davanti alla quale è difficile resistere. L'esperimento che descrive nelle pagine del suo capitolo non vuole fare altro che smentire la razionalità assoluta del consumatore teorizzata dall'economia tradizionale, a favore di una più realistica irrazionalità prevedibile. L'autore racconta dell'esperienza fatta in collaborazione con una sua studentessa del corso di dottorato del Mit, quando prepararono un tavolo in un ampio edificio pubblico e offrirono ai visitatori cioccolatini Lindor e baci Hershey. Dopo aver constatato la preferenza dei primi (venduti a 15 centesimi) rispetto ai secondi (venduti a 1 centesimo), decisero di ridurre di un centesimo il prezzo di entrambi e vedere quindi l'effetto che avrebbe fatto la parola "gratis". Nonostante la netta superiorità qualitativa dei primi (venduti ora a 14 centesimi), offrire i secondi a costo zero aveva portato la maggior parte dei passanti a scegliere i baci. La differenza di prezzo relativa era uguale per entrambi i cioccolatini, pertanto la semplice analisi costi-benefici della

---

<sup>3</sup> "Il costo del costo zero, *Perché troppo spesso paghiamo troppo quando non paghiamo niente*".

teoria economica tradizionale avrebbe dovuto garantire il mantenimento del comportamento dei consumatori rispetto a quello dimostrato prima del cambiamento di prezzo: secondo la logica economica standard il consumatore razionale calcola i benefici netti e prende una decisione sulla base del maggior beneficio netto che ricaverà; secondo la logica economica standard i risultati non sarebbero dovuti cambiare. Il fatto però che i risultati del suo esperimento fossero così diversi da quanto appena esposto, diede motivo ad Ariely di fare spazio a componenti irrazionali nella scelta del consumatore: “la parola <<gratis>> ci dà una tale carica emotiva che percepiamo l’oggetto offerto come se valesse molto di più di quanto vale in realtà”. Questo accade perché la psiche dell’essere umano dà un peso molto maggiore alle perdite rispetto ai guadagni, pertanto scegliere un articolo gratuito attesta al consumatore l’assenza di eventuali perdite.

Un altro costo che Ariely ritiene soggetto a cambiamenti non previsti dalla teoria economica tradizionale è “Il costo delle convenzioni sociali, *Perché siamo felici di fare alcune cose ma quanto veniamo pagati per farlo non lo siamo più?*”, analizzato nel capitolo 4. Ad una prima analisi socio-culturale, gli individui sono chiamati a vivere contemporaneamente in due mondi diversi: quello in cui prevalgono le regole della convivenza, le convenzioni sociali appunto, e quello dove invece si impongono le regole di mercato. Anche per garantire la veridicità di quanto affermato, Ariely fornisce al lettore un esperimento, richiedendo a tre gruppi di partecipanti un banale lavoro al computer. I partecipanti del primo gruppo, a cui vennero offerti 5 dollari, e quelli del secondo, a cui vennero offerti 50 centesimi, lavorarono secondo le regole di mercato con un risultato prevedibile: i primi fecero un punteggio di 159, rispetto al 101 dei secondi. I partecipanti del terzo gruppo, a cui invece non fu offerto nulla, applicarono le regole sociali ma non per questo ottennero risultati peggiori, anzi: raggiunsero il punteggio più alto di 168. Tutto sommato questi risultati non stupiscono più di tanto il lettore, ma di norma nel momento in cui si provano a confondere i segnali di riferimento ai due mondi, vengono compromessi i rapporti tra le persone e si provoca la violazione delle convenzioni sociali che, per prime, finiscono per scomparire per molto tempo. Le istituzioni e il mercato in questo contesto giocano chiaramente un ruolo chiave ed è in capo a loro ricordare che nella società le convenzioni sociali possono avere una funzione di gran lunga più importante di quella attribuitagli finora, sostenuta da teorie ortodosse strettamente legate a logiche di mercato.

In un’ultima analisi, è massimamente esemplificativo di quanto esposto sinora e della teoria di irrazionalità prevedibile di Dan Ariely il suo capitolo 10, “Il potere del prezzo, *Perché un’aspirina da 50 centesimi può fare quello che un’aspirina da un centesimo non fa*”. Dato per assunto che le aspettative di un individuo cambiano il suo modo di percepire le esperienze, l’autore dimostra, analizzando l’effetto placebo, che non solo le credenze personali influenzano la propria interpretazione dei fenomeni sensoriali, ma che esse possono condizionare anche la percezione di sé stessi, alterando esperienze soggettive e persino oggettive. Dan Ariely, a tal proposito, prova

l'importanza di un aspetto dei placebo non pienamente compreso: il ruolo del prezzo. Di solito le aspettative per le quali funzionano i placebo sono originate o da una particolare fiducia in un medicinale, cura, medico; o dal condizionamento che le esperienze passate e ripetute rilasciano sull'individuo nella preparazione ad una prossima nel futuro. Nelle logiche di mercato però è necessario introdurre anche il prezzo come meccanismo di influenza: si può presumere il più delle volte che esso sia sinonimo di qualità e che, di conseguenza, le aspettative degli agenti si traducano nell'efficacia oggettiva del prodotto preso in considerazione. Sottoposti diversi studenti all'esperimento del SoBe, una bevanda che prometteva loro di massimizzare le prestazioni sportive, fu facile constatare per Ariely e i suoi collaboratori che quelli che bevvero l'integratore più caro riferirono di sentirsi meno stanchi rispetto a chi bevve l'integratore scontato. Ma il SoBe era in entrambi i casi "un bidone", non faceva diventare nessuno più prestante di altri. Questo a testimonianza di quanto irrazionale sia la reazione dell'individuo che, a parità di condizioni del prodotto, consumi quello più o meno caro. Dan Ariely però non condanna il consumatore meramente ai suoi istinti irrazionali, ma suggerisce all'agente come rimedio quello di considerare razionalmente la relazione prodotto/prezzo, per svincolarsi dall'idea inconscia di associare ad un prezzo scontato la qualità inferiore.

Ciascun capitolo di *"Prevedibilmente Irrazionale"* descrive una forza che influisce sul comportamento del consumatore; che sia essa data dalle emozioni, dalla relatività, dalle regole sociali etc. Ma sebbene il potere che questa forza eserciti su ogni individuo sia rilevante, si tende sempre a sottovalutarlo o addirittura ad ignorarlo completamente. Non che la consapevolezza di questi meccanismi possa svincolare l'individuo dagli stessi: essi infatti influenzano ogni essere umano non perché gli manchi la conoscenza, la pratica o l'intelligenza, ma semplicemente perché sono intrinseci all'essere umano. "Proprio come non possiamo fare a meno di essere ingannati dalle illusioni visive, cadiamo nella trappola delle <<illusioni di decisione>>." Perciò l'autore ci definisce "pedine di un gioco che in gran parte non riusciamo a capire. Siamo soliti pensare a noi stessi come seduti dalla parte del guidatore, che decide cosa fare e che strada prendere; ma questa percezione ha più a che fare con i nostri desideri – con il modo in cui vogliamo vedere noi stessi – che non con la realtà delle cose."

Però nonostante l'irrazionalità sia radicata e diffusa, Ariely non esclude "armi per combatterla": invita infatti il lettore ad essere più attento, a pensare con coscienza e consapevolezza dei propri limiti e a servirsi della tecnologia per sopperire alle suddette manchevolezze.

### **1.3 - Il comportamento prevedibile dell'individuo irrazionale influenza l'andamento di mercato**

Il processo decisionale, che attinge alle diverse teorie economiche interpretate come risultanti di un'evoluzione storica, apre ancora oggi ad uno scenario incerto in cui, con tutta la conoscenza preventiva che si voglia garantire, il consumatore manifesta inequivocabilmente la sua natura prevedibilmente irrazionale.

L'analisi fino ad ora condotta, attraverso i secoli e circa le diverse interpretazioni accademiche, non è finalizzata alla mera valutazione della psicologia dell'individuo ma mira a contribuire ad una vera e propria formalizzazione di modelli di comportamento del consumatore che permetta in un'ultima analisi di ipotizzare schemi in cui ritrovare l'andamento di mercato nel suo complesso. Al di là di un comodo alibi agli errori di valutazione più comuni dell'agente, il fatto di riscontrare tali "frames" alla base delle sue scelte irrazionali consente un'elaborazione metodica per inquadrare e di conseguenza influenzare il trend del mercato: ci si spinge dunque ad ergere la figura del singolo individuo a elemento determinante delle logiche più ampie e generali di mercato.

A tal proposito, infatti, Dan Ariely lancia delle proposte provocatorie relative al meccanismo di funzionamento del mercato, o perlomeno a coloro che sono chiamati ad occuparsene: "se tutti ripetiamo sistematicamente gli stessi errori nelle nostre decisioni, perché non mettere a punto nuove strategie, nuovi strumenti e metodi che ci aiutino a compiere scelte migliori e aumentare di conseguenza il nostro benessere?". Infatti, secondo la prospettiva dell'economia comportamentale, quando l'autore alla fine del suo libro parla di <<pasti gratis>> è proprio a questo che si riferisce, all'idea di ammettere strumenti, metodi e politiche che aiutino gli individui tutti a prendere decisioni migliori, ottenendo così quello che desiderano. Fa riferimento, per esempio, al problema statunitense per cui i cittadini non risparmiano per la pensione. Secondo la prospettiva tradizionale, che asserisce l'assenza di <<pasti gratis>> cioè di possibilità di profitto individuale, il suddetto problema non sussiste poiché, se l'individuo è perfettamente razionale non ha motivo di non prendere decisioni che non vadano a massimizzare la sua utilità e quindi, per ritornare all'esempio, dovrebbe risparmiare esattamente la cifra che desidera risparmiare. Tant'è che al di fuori di un contesto simile, non c'è ragionevolezza. Al contrario, dal punto di vista dell'economia comportamentale, l'individuo prevedibilmente irrazionale può plausibilmente non risparmiare abbastanza: o perché rimanda ad un futuro non identificato, o perché non interiorizza la perdita reale che derivi dal mancato risparmio, o perché di contro non ne comprende i benefici. In ogni caso comunque, è perfettamente ragionevole ammettere questa imperfezione del mercato e dalla prospettiva dell'economia comportamentale, il "potenziale dei pasti gratis" è dato proprio dall'individuazione di nuovi metodi e altri interventi che mirino a migliorare il soddisfacimento degli individui. Un esempio chiaro ed efficace è quello del dato dal meccanismo che Ariely chiama <<risparmi di più domani>>. Esso consiste nella richiesta

fatta dalle aziende, nel momento in cui reclutano nuovo personale, agli eventuali prossimi dipendenti riguardo alla percentuale dei loro futuri aumenti salariali che sono disposti ad investire nel fondo pensione della ditta. In questo modo appare psicologicamente più abbordabile l'idea di risparmiare reddito futuro piuttosto che sacrificare quello presente ed è ancora più sostenibile la rinuncia ad una percentuale di un aumento salariale già annunciato, ma non ancora percepito. Secondo un siffatto meccanismo si concretizza l'idea su cui poggia il concetto di <<pasti gratis>>, poiché in pochi anni si rilevò, relativamente alle aziende che adottarono questo metodo di reclutamento del personale, tanto un guadagno per i dipendenti e le loro famiglie quanto un beneficio per l'azienda che poteva vantare così di dipendenti più soddisfatti e meno preoccupati: tutte le componenti del mercato giovano del comportamento prevedibilmente irrazionale del singolo.

Non sempre però la massimizzazione del benessere sociale è l'obiettivo principale di tutti gli operatori del mercato. Quelli che interagiscono con il consumatore, talvolta, sono consapevoli della sua razionalità parziale, fallace e soggetta a istinti talvolta irrazionali e cercano di giovarne in termini di profitti a svantaggio del singolo individuo. Ampi studi di marketing manageriale si sono sviluppati a tal proposito, negli ultimi decenni. I mediatori del mercato sanno, per esempio, che di fronte ad una scelta non immediata pensare a cosa fare costa fatica e a volte risulta perfino poco piacevole: ecco che quindi il consumatore è strategicamente chiamato a prendere una decisione dinanzi ad una "soluzione già pronta"; o ancora cade vittima, a sua insaputa, del cosiddetto <<effetto esca>>, per cui tra due offerte sufficientemente differenti per esprimere una preferenza (A e B) gliene viene propinata una terza (-A) che, creando un immediato confronto con una delle due (A), la fa sembrare migliore, non solo nei confronti dell'<<esca>> ma in termini assoluti. E così anche il tanto eccitante <<a costo zero>>, che elimina ogni dubbio di scelta per il consumatore, può essere utilizzato per pilotare la politica sociale: "Volete che la gente usi auto elettriche?", chiede retoricamente Ariely ai suoi lettori, "Non limitatevi a ridurre il costo d'immatricolazione e di tagliando: eliminateli, in modo da aver creato qualcosa su cui appiccicare la parola *GRATIS*."

Ma nonostante le aziende abbiano investito cifre esorbitanti in marketing e pubblicità per studiare il comportamento tanto dei consumatori quanto dei dipendenti in modo da stabilire relazioni sociali sia con i clienti che con i lavoratori, sembra che non comprendano la vera natura della relazione sociale e i rischi che essa comporti. Prese il più delle volte dall'ossessione attuale dei profitti a breve termine, trascurano l'impegno necessario che sono chiamate a stringere a lungo termine.

Si può, infine, concludere considerando alla base del funzionamento del mercato l'importanza dell'individuo in tutte le sue peculiarità. Quello che quindi le imprese e più in generale gli operatori economici sono chiamati a fare è evitare di minare alla base il contratto sociale tra azienda e dipendenti per sostituirlo con la legge di mercato; se, invece, cominciassero a pensare secondo la logica delle regole sociali, si renderebbero conto che esse stesse creano lealtà e fanno sì che il

personale arrivi ad essere quello che oggi le aziende vogliono che sia: flessibile, interessato e disposto a lavorare sodo.

# Capitolo 2

## Il processo decisionale d'acquisto: review della letteratura

### 2.1 - Il modello a stadi del processo decisionale d'acquisto

Il criterio che ad oggi la didattica propone come più intuitivo per analizzare il comportamento del consumatore è il modello a stadi. Il principale manuale di *Marketing Management* (Kotler, Keller, Ancarani, Costabile) ne illustra un'analisi al solo fine descrittivo di individuarne prima le fasi e poi tutte le variabili che ne amplificano o ne restringono il campo d'azione.

Gli stadi che il consumatore attraversa sono cinque, ma non è detto che egli debba farne esperienza singolarmente di ognuno o li debba conoscere necessariamente in una sequenza ordinata. Il modello in ogni caso ne fornisce una disposizione prestabilita, che ha inizio con la percezione di un bisogno. È in questa prima fase che di norma l'agente si rende conto del disallineamento tra la propria condizione attuale e quella desiderata, o perché stimolato internamente da bisogni fisiologici o perché incoraggiato esternamente da attività di marketing delle imprese e dalle esperienze di altri consumatori.

Una volta riconosciuto il problema, l'agente si adopera nella seconda fase per risolverlo attraverso la ricerca di informazioni. L'approccio immediato alla ricerca è detto di *intensificazione dell'attenzione*, secondo cui un individuo recepisce semplicemente con maggiore attenzione quelle informazioni relative al prodotto che lo interessa, a cui non avrebbe altrimenti fatto caso; solo in un secondo momento si predispone ad una *ricerca attiva di informazioni*, usufruendo di una pluralità di fonti che lo influenzano in base alle sue proprie esigenze e alla categoria del prodotto ricercato. Esse si classificano in personali, come amici e parenti o blog sul web; commerciali, tra cui pubblicità e siti web, personale di vendita e negozianti, confezioni ed espositori; pubbliche, come mass media e organizzazioni dei consumatori; empiriche, tra cui la sperimentazione e l'utilizzo del prodotto. Chiaramente un agente non può arrivare ad una conoscenza totale del mercato, ma solo a quella di un set di informazioni che raccoglie tutti gli stimoli recepiti e ricordati. È compito dei marketing manager individuare i confini di questo insieme di informazioni e la scala gerarchica delle priorità che guidano il consumatore a scegliere un prodotto piuttosto che un altro. Devono dunque impostare un certo tipo di strategia se quella degli acquirenti risulta essere una gerarchia "dominata dalla marca"; ne devono adottare un'altra se i consumatori invece decidono innanzitutto in base alla nazione di produzione. In entrambi i casi devono ingegnarsi per far sì che l'impresa presso cui lavorano si affermi nell'insieme di informazioni noto al target di acquirenti e ne risulti la scelta finale.

La terza fase, di valutazione delle alternative, è di certo quella che meno si può delimitare in un unico schema dal momento che, come anche la didattica riconosce, le valutazioni dei consumatori sono

perlopiù inconse e difficilmente sistematizzabili. Tuttavia se ne dà una qualificazione il più possibile puntuale, riconoscendo che un qualsiasi agente nel tentativo di soddisfare un bisogno, ricerca in un prodotto non solo attributi tecnici ma un insieme di benefici. Perciò nella sua valutazione il consumatore tende a dare maggior peso alle caratteristiche del prodotto che più avverte vicine ai benefici ricercati, secondo la procedura descritta dal cosiddetto “Modello del valore atteso di Fishbein”: il consumatore valuta le proprie opinioni sui singoli attributi della marca, ponderandole in base all’importanza relativa di ognuna. Questa sua operazione di calcolo ne definisce le precise preferenze all’interno del proprio ventaglio di possibilità così da passare da un’intenzione di acquisto ad un comportamento effettivo di acquisto.

Arrivati a questa quarta fase, anche la dottrina economica odierna riconosce l’esistenza di euristiche che affiancano il modello del valore atteso. Quest’ultimo da solo, essendo un modello compensatorio, ammette un perfetto equilibrio tra le percezioni positive e quelle negative del consumatore, il che risulta alquanto distante dalla sua condizione reale. Pertanto per potenziare la verosimiglianza dell’analisi si accostano ad esso le *euristiche combinatorie o congiuntive*, secondo cui l’agente tende sempre a scegliere la prima alternativa che più si avvicina al limite minimo che l’individuo stesso ha prefissato come standard accettabile; le *euristiche lessicografiche*, in base alle quali si sceglie un prodotto in relazione ad un attributo ritenuto principale; le *euristiche di eliminazione per aspetti o disgiuntive*, secondo le quali il consumatore paragona le possibili scelte in relazione ad una caratteristica prescelta per poi eliminare quelle che non raggiungono i livelli minimi prefissati. Accanto alle scelte euristiche si contano nello stadio di decisione di acquisto anche tutti quei fattori che si frappongono tra la primordiale intenzione di acquisto e la successiva decisione effettiva: *l’atteggiamento degli altri*, che pesa sia quando risulta negativo nei confronti dell’alternativa preferita sia quando l’agente ne è molto condizionato; *i fattori situazionali non previsti*, dinanzi ai quali non è possibile garantire un’efficace previsione di quello che sarà l’atteggiamento reale del consumatore; *l’influenza del rischio percepito*, che sia funzionale, fisico, finanziario, sociale, psicologico o temporale. Esso dipende dalla rilevanza dell’acquisto, dall’incertezza che ne deriva e dal coinvolgimento emotivo dell’individuo.

A chiudere il cerchio del modello a stadi, gli studiosi hanno individuato una quinta fase: il comportamento successivo all’acquisto, da cui si percepisce l’appagamento o, di contro, l’insoddisfazione che un qualsiasi consumatore sperimenta una volta acquistato il prodotto desiderato. Di norma si protende alla ricerca di informazioni che confermino la propria decisione, quindi è necessario che l’impresa selezionata per il suo acquisto sia attenta a monitorarne la soddisfazione, ad aiutarlo sotto il profilo strettamente funzionale ad utilizzare il prodotto e, sotto il profilo simbolico invece, a consolidare lo status sociale da lui ricercato o la fede ad una scelta etica. In questo senso è fondamentale comprendere se si è stati all’altezza delle attese di posizionamento

simbolico e di arricchimento emozionale, poiché maggiore è il divario tra le aspettative e le prestazioni reali e maggiore sarà l'insoddisfazione del consumatore. Sta dunque ai marketing manager individuare le modalità di assistenza che lo aiutino a confermare anche dopo l'acquisto di aver fatto la scelta giusta.

Raffigurazione del modello a 5 stadi del processo decisionale d'acquisto del consumatore



## 2.2 - I fattori che influenzano il processo decisionale d'acquisto

Il processo decisionale nella sua interezza, così come lo concepisce la disciplina odierna, è influenzato da fattori cosiddetti "moderatori", che quindi ne favoriscono o limitano le problematiche.

Concentrandosi sull'oggetto di acquisto, che chiamiamo "*what*", il processo di acquisto può essere più o meno complesso se, ad esempio, il prodotto di largo consumo in questione è ad acquisto ricorrente o durevole; se si tratta di "convenience good", tanto da un punto di vista economico (in relazione alla sensibilità al prezzo), quanto fisico (in base alla capillarità distributiva) o cognitivo (facendo riferimento alla sensibilità allo sforzo di ricerca della informazioni); se invece il consumatore preferisce un prodotto "shopping" ad acquisto ponderato fino a che non diventi un prodotto "speciale", il cui ingente valore e l'illimitata durata ne aumentano ancor di più l'ampiezza; o se infine si tratta di prodotti "ricerca", "esperienza", "fiducia", per i quali il consumatore ha la possibilità di ricercare autonomamente le informazioni prima e dopo l'acquisto.

Spostando poi l'attenzione al ruolo svolto nell'acquisto o nel consumo, al cosiddetto “*who*”, i manuali sottolineano la socialità dell'individuo: <<Il consumatore non è un'isola>>, suggerisce il Kotler-Keller, <<anzi a ben vedere opera in un ecosistema>>. È necessario dunque immaginare l'agente continuamente impegnato in rapporti di scambio con altri individui, che siano essi *iniziatori* del processo di acquisto, che quindi guidino l'insorgere del problema e ne stimolino un'eventuale soluzione; *utilizzatori*, nel caso si limitino ad usufruire del prodotto in questione; *decisori*, quando è in capo a loro la disposizione dell'atto di acquisto; o *acquirenti*, nonché i meri esecutori della transazione scaturita dal processo decisionale. È chiaro che solo in rari casi un unico individuo riesca ad incarnare tutti questi compiti; è più frequente che siano diversi gli attori protagonisti del processo decisionale d'acquisto, seppur personificando ogni ruolo con rilevanza ed intensità diverse da stadio a stadio.

Analizzando poi il luogo in cui avviene l'acquisto, il “*where*”, è evidente la necessità introdotta dalle ultime tecnologie di considerare tanto un ambiente fisico quanto uno virtuale. Dal punto di vista informativo, vengono considerate due tipologie di canale: relazionale e transazionale; dal punto di vista distributivo, invece, si parla di multicanalità e di omnicanalità, in relazione al grado di integrazione delle diverse metodologie ideate dai marketing managers per raggiungere il consumatore.

Argomentare poi sulle motivazioni che spingono l'agente ad acquistare, quindi sul “*why*”, comporta un approfondimento più specifico, semplificato dal modello noto come “Teoria della catena mezzi-fini”. Questa teoria parte dal piano di analisi più realistico ed osservabile, quello degli *attributi*: i clienti infatti non comprano beni o servizi di per sé ma le caratteristiche distintive ad essi associate, che possono essere tangibili o intangibili, tecnici o simbolici. Pertanto i prodotti acquistati sono meramente mezzi per ottenere un primo fine concreto ed osservabile: l'attributo desiderato. Il modello poi, a catena appunto, lega agli attributi suddetti ulteriori fini, questa volta più astratti: i *benefici*, di natura funzionale o emozionale. Essi, a loro volta, si trasformano nei mezzi che l'agente utilizza per raggiungere un fine ancora più aleatorio, quello dei *valori*: tanto immanenti e quindi più strumentali, quanto trascendenti. Grazie a questa semplificazione è perlomeno possibile stilizzare la moltitudine dei perché che spingono gli individui ad acquistare, senza pretendere di spiegarne ogni tipologia nei dettagli ma aspirando ad agevolare una sistematizzazione della loro eterogeneità.

L'ultimo dei suddetti “fattori moderatori” del processo decisionale è la modalità con cui, a parità di altre condizioni, si percorre l'intero modello a stadi, dalla ricerca delle informazioni alle valutazioni pre e post-acquisto. Definita come “*How*”, essa dipende dalla differenziazione che il consumatore percepisce fra le possibilità di scelta e dal livello del suo coinvolgimento emotivo. È sulla base di queste due variabili che si costruisce la cosiddetta “Matrice di Assael”, per classificare i diversi processi d'acquisto. Il consumatore dunque risulta orientato alla fedeltà (*loyalty seeker*), se mostra un

coinvolgimento emotivo e un livello di differenziazione percepita alti; è, di contro, orientato alla convenienza (*convenience seeker*), quando affronta il processo decisionale d'acquisto con un coinvolgimento emotivo mediocre e senza percepire particolari differenze tra i prodotti; si tratta, invece, di orientamento alla varietà (*variety seeker*) quando a fronte di uno scarso coinvolgimento emotivo, il consumatore percepisce sensibilmente le differenze tra i prodotti ed è in questo caso che l'agente che cambia prodotto lo fa perché è alla ricerca della varietà più che mosso dall'insoddisfazione. L'impresa può, da un lato, tentare di lanciare un'ampia gamma di marche differenziate così da soddisfare una simile esigenza; può, dall'altro, optare per l'incremento del coinvolgimento emotivo del consumatore così da orientarlo alla fedeltà piuttosto che alla varietà, associando il prodotto a situazioni con alto rischio di errore nella scelta o a qualche fattore personale, ricorrendo a comunicazioni pubblicitarie che evocano forti emozioni o infine aggiungendo una caratteristica distintiva che differenzi in modo netto la proposta di valore agli occhi dei consumatori. L'orientamento alla conferma (*confirmation seeker*), infine, caratterizza l'agente che non percepisce sensibilmente le differenze tra i prodotti ma è particolarmente coinvolto dalle emozioni che il prodotto desiderato gli suscita: egli sebbene sia in grado di intraprendere la ricerca informativa, non si dimostra capace poi di valutare attentamente le alternative da essa rilevate. In ultima analisi, ad oggi, queste sono le componenti su cui si può basare un'analisi del "decision making" di un qualsiasi agente che si affaccia al mercato dei beni e dei servizi. Fermi restando questi presupposti, la teoria economica del marketing ammette però lo sviluppo e l'estensione dei modelli tradizionali per abbracciare nuove modalità di indagine, ispirate alla psicologia comportamentale e quindi più vicine alla tangibilità e alla concretezza proprie di un qualsivoglia individuo.

### **2.3 - Le distorsioni sistematiche teorizzate dall'economia comportamentale**

Da quanto si evince dal Kotler-Keller come da qualsiasi altro testo scolastico, l'analisi del comportamento del consumatore che si interfaccia con il processo decisionale d'acquisto si è arricchita negli ultimi decenni di molteplici modelli sulle cosiddette architetture di scelta. Gli studiosi hanno intuito che non sempre gli individui elaborano informazioni in modo da ottimizzare le loro decisioni, le quali quindi non massimizzano la loro utilità come previsto. Si è venuta così a sviluppare recentemente la cosiddetta "Teoria comportamentale delle decisioni" che, analizzando gli atteggiamenti tutt'altro che razionali dei consumatori, ha individuato svariate circostanze in cui la loro irrazionalità risulta in buona parte prevedibile dalle distorsioni sistematiche di cui è vittima ogni agente che acquista, in qualità di essere umano. Questa nuova assunzione teorica ha messo in discussione tutto il sistema dottrinale della teoria economica tradizionale, sin dalla sua ideazione. È emerso così il campo dell'*Economia comportamentale*, non mancando lo scarso interesse e le critiche iniziali da parte delle organizzazioni organizzative e istituzioni. Quest'ultime si sono mostrate più

che scettiche al lavoro condotto in principio solo da psicologi e studiosi di marketing; fu il premio Nobel per l'economia consegnato a Daniel Kahneman nel 2002 che assicurò la validità degli studi comportamentali universalmente, stimolando l'utilizzo diffuso dei modelli da essi teorizzati anche nelle decisioni di politica economica e governativa.

Al tipico processo d'acquisto, descritto dal suddetto modello a stadi, si affiancano nuove variabili dipendenti tanto dalle caratteristiche intrinseche del consumatore quanto dal contesto in cui egli è inserito. Partendo dal presupposto che ogni individuo prende decisioni in modo emergente, egli si trova a costruire di volta in volta una specifica rappresentazione della realtà.

Un primo fattore di cui egli si può servire è dato dalle euristiche decisionali, che affiancano quelle già descritte come alternativa agli schemi compensatori presenti nel modello a stadi del processo decisionale di acquisto. Insieme ad esse quindi, i consumatori fanno riferimento anche ad altre regole quando prendono quotidianamente le loro decisioni, aspirando a prevederne la probabilità dei risultati: attraverso l'*euristica della disponibilità*, l'agente sceglie o scarta un prodotto in base alla facilità con cui rammenta un episodio rispettivamente positivo o negativo che lo ha interessato; usufruisce invece dell'*euristica della rappresentatività* quando prende decisioni in base al livello di similarità che il prodotto desiderato ha rispetto ad altri esempi per lui rilevanti; è, in ultima analisi, l'*euristica di ancoraggio e adeguamento* che spinge i consumatori a basare le loro future valutazioni sulla prima impressione percepita.

Un altro tema approfondito dagli studi di economia comportamentale è il cosiddetto *framing delle decisioni*, nonché l'architettura di scelta, composto da tutte le possibili alternative sottoposte all'attenzione dell'individuo. In questo senso quindi, l'ambiente in cui il consumatore è inserito è fondamentale poiché si compone di tutti gli stimoli che spingono l'agente a fare quelle determinate scelte che non farebbe se fosse circondato da un altro tipo di contesto. A tal proposito Richard Thaler e Cass Sunstein, come si vedrà più avanti, argomentano riguardo alla possibilità che il giusto contesto ha di fornire gli stimoli più adeguati ad ogni tipo di consumatore: il "colpetto" (*nudge*) ricevuto dalle piccole ma non per questo insignificanti caratteristiche che attirano l'agente e ne guidano il comportamento.

L'ultima componente che l'indagine comportamentale prende in esame è l'insieme dei diversi *effetti contestuali*, che alludono alla dipendenza a cui soggiace ogni consumatore quando, chiamato in causa per prendere una scelta, risulta influenzato persino dal modo con cui gli vengono proposte le diverse alternative. Per cui ad esempio, il cosiddetto *effetto attrazione* (*attraction effect*) aiuta ad implementare il successo dell'alternativa prescelta aggiungendo al set di scelta un'alternativa meno attraente. Questo accade perché per un qualsiasi consumatore che è posto dinanzi ad un siffatto panorama di alternative, la sua intenzione di acquistare un dato prodotto è ora incoraggiata a concretizzarsi in un vero e proprio atto di acquisto che viene dunque percepito decisamente più

conveniente rispetto allo scenario di alternative precedente. Accanto a questo effetto, anche detto di dominanza asimmetrica, si è soliti considerare l'*effetto di compromesso (compromise effect)*, che fa leva sullo spiccato senso di avversione agli estremi proprio di ogni individuo: il marketing manager che intuisce l'intrinseca esigenza del consumatore di acquistare un prodotto che sia il più vicino possibile ad un'idea di compromesso fra gli eccessi, può liberamente manipolare il suo set di alternative a vantaggio dell'impresa per cui lavora. Nel fare questo, è fondamentale tenere in considerazione la cosiddetta *contabilità mentale* del consumatore: i ricercatori hanno rinvenuto che ogni individuo che si affacci al mercato e intraprenda il processo decisionale di acquisto ne codifica, classifica e valuta gli esiti finanziari. Questa "tendenza a classificare fondi o elementi di valore" si manifesta senza che il consumatore applichi le regole logiche dettate dalla classica contabilità aziendale: egli infatti tende a scindere i guadagni, dal momento che ad esempio la somma delle voci parziali può sembrare più grande della totalità; di contro, è incline a integrare le perdite e ad applicare il cosiddetto "principio di cancellazione", per cui una qualsivoglia perdita dissimulata viene tendenzialmente assorbita dalla percezione di un guadagno più manifesto; infine è propenso a scindere i piccoli guadagni dalle grandi perdite, per allievarne in modo autoconsolatorio il danno percepito.

Ancora una volta, nonostante le tendenze più recenti si siano impegnate a scardinare la meticolosità e la metodicità tipiche delle discipline economiche, si è tutt'ora inclini a derivare anche queste distorsioni sistematiche, oggettivamente riscontrate nel comportamento dei consumatori, da considerazioni logiche e teorie consolidate. Gli stessi economisti che hanno spianato la strada agli studi dell'economia comportamentale, come Daniel Kahneman, Amos Tversky e Paul Slovic, desumono gran parte di questi principi di contabilità mentale e di euristiche decisionali dalla nota teoria delle possibilità. Essa, associando il comportamento di un individuo ad una funzione di valore, afferma che i consumatori sono restii ad accettare una perdita e le attribuiscono inconsciamente un peso molto più rilevante rispetto ad un guadagno, anche se quest'ultimo fosse di uguale importo in termini assoluti e di pari probabilità. Attraverso questo continuo ancoraggio ai principi statici e quantitativi dell'economia non si vuole però limitare in via definitiva lo sviluppo degli studi più dinamici introdotti dalle teorie dell'economia comportamentale, ma si ambisce piuttosto alla fissazione di punti saldi a cui poter far riferimento, seppur riconoscendo sotto ogni punto di vista il contesto del mercato come ambiente tutt'altro che stabile.

## **2.4 - Economia e psicologia nel processo decisionale individuale e di mercato**

Una volta esposti i modelli normativi con cui l'economia propone di classificare il consumatore target di ogni mercato e le prime innovazioni apportate dalle teorie dell'economia comportamentale, diviene oggi sempre più impellente introdurre nell'apparato oggetto di studio il rapporto che lega la teoria

della razionalità economica alla psicologia del ragionamento e della decisione economica. È con questa intenzione che il docente universitario Alessandro Morselli scrive in “Economia & Lavoro” su “Il rapporto tra economia e psicologia nel processo decisionale”. Lo studioso riconosce che per anni sia stata rivendicata la separazione netta tra la teoria tradizionale della razionalità assoluta e le discipline che studiano la psiche dell'individuo. Ad oggi, quando ormai il legame tra i due piani si sta intensificando, è necessario saper cogliere i vantaggi di entrambi: laddove l'economia propone norme relative all'atto razionale del decidere, la psicologia si presta a spiegare le motivazioni delle decisioni spesso irrazionali che l'individuo prende quotidianamente. Morselli afferma che alla base dei fallimenti di cui il consumatore è vittima nel corso del proprio processo decisionale c'è il concetto di “razionalità umana” così come è stato concepito al principio da Simon. È da qui che il professore vuole far partire la sua analisi, nel rispetto della complessità dei fenomeni economici ma con l'intento di tenere sempre presente la relazione stringente tra economia e psicologia.

Con l'introduzione del concetto di preferenze sociali all'interno del sistema economico si viene a complicare la teoria della razionalità economica, avvertendosi una nuova duplicità cognitiva, secondo cui razionalità ed emotività sono costrette a convivere. È in base ad essa che *l'homo oeconomicus* prende ora le sue decisioni, riservando al contesto che lo circonda il ruolo fondamentale di determinare la prevalenza dell'intuizione sul ragionamento o viceversa. Risulta, pertanto, molto complicato elaborare modelli che anticipino esaustivamente i risultati del processo decisionale di un consumatore; in più l'oggettiva imperfezione delle capacità computazionali e di calcolo e l'influenza dei fattori affettivi, emozionali e taciti che caratterizzano la mente intuitiva in contrasto con quella ragionante confermano l'assunto per cui la decisione finale dell'individuo non ha nulla di assiomatico. È più logico quindi spostare l'attenzione dalla decisione in sé alle varie alternative e ai relativi studi empirici finalizzati al problem solving e all'apprendimento.

Posto che l'obiettivo ultimo sia quello di ridimensionare il concetto di “mano invisibile”, Morselli invita comunque a non rinnegare l'intera economia neoclassica poiché è proprio il suo apparato teorico che ha istituito l'interazione tra psicologia e contesto ed è quindi necessario salvaguardarla anche nel caso si introducano variabili complesse. Si tratta, dunque, di abbracciare il concetto di “progressività cognitiva” in modo tale che l'economia comportamentale, traendo vantaggio dagli strumenti forniti dalla psicologia, consenta di analizzare più approfonditamente le conseguenze economiche che scaturiscono dai comportamenti decisionali individuali. Essa, a differenza della “ortodossia neoclassica”, non genera previsioni sul comportamento degli agenti facendo variare i vincoli ambientali, né riconduce tutti i fallimenti del mercato all'asimmetria informativa, né tantomeno si propone di applicare i propri principi ad ogni fenomeno sociale indistintamente; al contrario, con una sorta di innovazione comportamentale, sposta l'attenzione dall'ambiente sociale all'individuo e procede per processi di adattamento, non assumendo al pari del contesto ortodosso

che ogni agente debba individuare cosa sia desiderabile e cosa fattibile, per poi selezionare cosa gli risulti più desiderabile tra tutte le possibili alternative fattibili. Il quadro comportamentale intraprende prima di tutto l'analisi delle ipotesi di condotta più utilizzate nei modelli tradizionali, poi ne verifica l'evidenza empirica, ne sfrutta eventuali anomalie per postulare nuove ipotesi comportamentali e costruisce, infine, modelli economici basati sulle suddette ipotesi per spiegare fenomeni non decifrati prima.

Sia che si parli di "economia ortodossa" che di "analisi comportamentale", afferma Morselli, non si può trascurare il concetto di razionalità, non tanto nella sua accezione che rimane fine a sé stessa, quanto in relazione alla tipologia di cui si deve usufruire nella specifica realtà economica da esaminare. Il docente assume che per rappresentare razionalmente la realtà, è necessario analizzare azioni e decisioni. Le prime discendono chiaramente da preferenze razionali; le seconde, di conseguenza, risultano da un processo decisionale in cui si fa riferimento alla *razionalità delle preferenze*. Questa nuova tipologia di razionalità, a sua volta, richiede che le preferenze siano fondate sulla consapevolezza delle conseguenze delle azioni e che esista un modello che leghi il sistema di preferenze sulle azioni con quello sulle conseguenze. Quindi, a differenza della razionalità dei consumatori che è soggettiva, la razionalità delle preferenze dipende dal modello e dal contesto che viene ipotizzato. Sebbene il concetto di razionalità delle preferenze sia rilevante in tutti quei casi in cui alle azioni non corrispondono direttamente le allocazioni ottimizzanti, che invece derivano dalle scelte di altri (come nella Teoria dei giochi, ad esempio), non sono le preferenze ad essere prese in considerazione dalle istituzioni nei loro interventi di politica economica. I governi infatti fanno riferimento ai messaggi segnalati dai consumatori che, a differenza delle loro preferenze, sono pubblici ed osservabili e questo perché neanche un governo è in possesso di tutta l'informazione conosciuta complessivamente dagli agenti e quindi risulta più abbordabile influenzare il mercato modificandone in maniera sistematica le preferenze. Si tratta del cosiddetto equilibrio comportamentale a prova di strategia, per cui «un meccanismo di allocazione è a prova di strategia se ogni scelta di massimizzazione dell'utilità dell'agente circa quale preferenza manifestare dipende solo dalle sue preferenze e non dalle sue aspettative a proposito delle preferenze che saranno manifestate da altri agenti» (Satterthwaite, 1987, p. 519). I risultati empirici, però, sottolineano che i presupposti teorici per un tale equilibrio siano di gran lunga distanti dalla realtà: la maggior parte degli individui avanza proposte se non uguali, molto simili al prezzo di equilibrio poiché questo è esposto continuamente ed in tempo reale. Di certo sono lontani dal rivelare la loro autentica disponibilità a pagare o ad accettare tutte le unità e anche quando ognuno di loro ha il potenziale per manipolare il prezzo o perlomeno influenzarne l'andamento, il loro comportamento esplicito, in mancanza di conoscenza o comprensione totali, ricerca meramente l'efficienza, il più alto profitto individuale e la protezione dalla manipolazione. Questo risultato ecologico mostra l'intuizione di

Hayek (1988, trad. it 1997, p. 52): «solo le regole possono unificare un ordine esteso [...] Né tutti i fini perseguiti, né tutti i mezzi usati sono conosciuti, o devono essere conosciuti da tutti, per essere presi in considerazione entro un ordine spontaneo. Un tale ordine si forma da sé stesso».

Dunque appare chiaro che il legame tra modelli teorici e preferenze individuali, da un lato, gioca a favore dell'equilibrio concorrenziale che si fonda sui teoremi dell'economia del benessere e quindi sulle preferenze individuali; dall'altro, queste ultime assumono spesso un ruolo subordinato rispetto all'interazione sociale. Come afferma il professor Morselli, «per specificare il senso del comportamento individuale è necessario indicare le preferenze e non ipotizzare esclusivamente che esse realizzino un sistema regolare», quindi ogni informazione aggiuntiva sulle tipologie di preferenza ridurrebbe il grado di arbitrarietà. Ed è in un contesto simile che si inserisce il rapporto tra economia e psicologia, per cui la suddetta razionalità delle preferenze sembra fungere da palcoscenico perfetto. Il principale apporto teorico relativo all'istaurarsi di questo legame è stato dato dai lavori di Simon, in contrapposizione all'ortodossia del dogma positivista che si adoperava per una risoluta distinzione tra logica e psicologia.

«Economia e psicologia possono accordarsi in una prospettiva di coerenza più che di sostanza», riprende lo studioso, limitando le definizioni correnti del termine “razionale” che nell'uso comune sta per “ragionevole” e/o “accettabile alla ragione”. Il rapporto che si instaura tra le due discipline può, dunque, nascere nel momento in cui si tralascino l'idea corrente che l'economia sappia definire cosa è giusto o meno e il pregiudizio che la psicologia invece si limiti ad analizzare i comportamenti divergenti dai paradigmi della razionalità, quasi come se fosse meramente un «contesto proprio della devianza decisionale in campo economico». È necessario condividere la primordiale dicotomia che le lega: ogni agente presume di prendere quotidianamente le decisioni giuste, o perlomeno coerenti con i concetti razionali di transitività e dominanza; quello che, però, i dati sperimentali dimostrano è che ogni consumatore, al contrario, non massimizza quasi mai la propria utilità e finisce piuttosto col divergere sistematicamente dai suddetti schemi razionali. Questo accade per due ordini di motivi che sono alla base dei fallimenti dei processi di decisione rispetto agli assunti della teoria ortodossa: i naturali limiti di attenzione, memoria e capacità di calcolo da un lato; e tutta la componente fallimentare intrinseca nei comportamenti umani di cui ci si rende conto o che resta nascosta ai decisori inconsapevoli.

È necessario a questo punto dell'analisi, come suggerisce lo stesso Morselli, capire se i consumatori perlomeno intuiscono la validità sottesa ai principi della scelta razionale e quindi indagare sul perché non li mettano in pratica in maniera sistematica. Nel tentativo di raggiungere entrambi questi obiettivi, il professore introduce il parallelo esemplificativo del mondo dell'economia finanziaria. Esso sembra, ad una prima impressione, differenziarsi dal modo di procedere dei criteri su cui poggia una decisione razionale: essa infatti deve essere presa in base alla cognizione delle conseguenze già note al

consumatore che intraprende il processo decisionale; le scelte di portafoglio in ambito finanziario fanno leva, invece, su una matrice decisamente più aleatoria: i risultati delle decisioni finanziarie, di norma, non si conoscono a priori. Nonostante questa difformità così apparentemente discriminatoria, il comune consumatore può essere paragonato all'investitore che innesca strategie, a volte mirate soltanto a valutare se le informazioni su un investimento gli consentano o meno di superare una certa soglia di gradimento. Nell'esempio dei mercati finanziari, questo fenomeno risulta amplificato da due comportamenti: dall'orientamento all'attenzione verso i valori medi espressi dal mercato, un atteggiamento questo che assume di norma anche l'individuo una volta che intraprende un processo decisionale d'acquisto quando preferisce il compromesso agli eccessi; dal meccanismo della focalizzazione sui dati di breve periodo piuttosto che su un'informazione sui tempi lunghi. E' evidente che questi modi di interfacciarsi con il mercato possono condurre a scelte sub-ottimali, stimolando il fenomeno delle asimmetrie informative. In aggiunta, sottolinea lo studioso, è bene riconoscere quanto ogni individuo consideri più rilevante il *fattore cambiamento* rispetto al *fattore stato*: infatti si è soliti esprimere giudizi ed opinioni in base a presunti rinnovamenti e trasformazioni, così da influenzare in definitiva le decisioni in riferimento al contesto immaginato.

L'impianto teorico degli studi sulla razionalità che legano economia e psicologia si poggia, dunque, sull'analisi normativa del comportamento razionale, quindi sull'indagine che risale all'origine del fallimento della razionalità e infine sul tentativo di ricondurre questi meccanismi cognitivi individuali ad una teoria più generale del funzionamento della mente. Chiaramente più ci si attiene ai principi di razionalità e meno è possibile sviluppare il carattere psicologico della decisione del consumatore. Infatti le teorie tradizionali, che mantengono molto alta la stima delle capacità razionali, minimizzano il contributo che, invece, la psicologia potrebbe dare, soffocandone a priori ogni eventuale contributo. E il suo discendente filone neoclassico insieme a tutti gli assiomi assunti peraltro anche dalla teoria dei giochi rappresentano <<l'esaltazione del primato della ragione illimitata>>. Ormai però è noto che questi modelli teorici hanno fatto spazio a nuove ricerche relative all'indagine del ragionamento umano, decisamente più fallace e limitato. Un esempio tra tutti è dato dalla *"Teoria del prospetto"* di Kahneman e Tversky, che si basa su un approccio comportamentale nell'analisi delle scelte rischiose, come alternativa economica alla teoria dell'utilità attesa. I due economisti ipotizzano innanzitutto che la mente, nel procedere del ragionamento, si serva di un numero limitato di regole perché altrettanto limitato è l'uso della logica deduttiva che può farne; in più affermano che nessuna logica guidi effettivamente il ragionamento poiché esso fa leva su modelli mentali che reagiscono di volta in volta alla rappresentazione della situazione. Per questo essi ammettono sì la plausibilità del giudizio e quindi la possibilità per ogni individuo di esprimere un'opinione sulla probabilità degli eventi, ma in contesti molto complessi riconoscono la molteplicità degli errori di giudizio, che diventano altresì sistematici. Quindi in una realtà in cui gli individui elaborano le preferenze sulla base della natura e

del contesto di decisione, basta modificare il riferimento decisionale da probabilità di perdita a probabilità di guadagno per ottenere risposte contraddittorie, pur mantenendo lo stesso risultato finale. Era inevitabile, afferma il professor Morselli, che si giungesse all'elaborazione di nuovi modelli di razionalità fondati sulle caratteristiche reali dell'azione economica, svincolata dai numerosi *a priori* e quindi <<supportati da teorie della mente generate in modo empirico>>. Ora, come rilevato da Egidi e Rizzello (2004), l'unico vero vincolo ad una decisione razionale è dato dalla necessità di costruire il contesto della decisione, estrapolando, da un lato, le informazioni rilevanti e costruendo, dall'altro, un modello mentale che rappresenti il contesto decisionale. Ed è proprio in relazione a questi ultimi due aspetti che emergono i limiti della razionalità illimitata: in primo luogo, i vincoli reali delle capacità di calcolo e di elaborazione dell'individuo; in seconda battuta, i vincoli reali della complessità della struttura ambientale. Nel primo caso si parla di <<ottimizzazione sotto vincoli>>, secondo cui è necessario prefigurare attraverso procedure arbitrarie di esemplificazione delle regole di arresto in relazione alle informazioni potenzialmente illimitate, a fronte di risorse a disposizione degli attori decisamente più limitate. Nel secondo caso si parla delle già citate euristiche di giudizio, cioè di modelli di razionalità limitata ed empiricamente costruita. Utilizzando, nell'analisi della scelta, un modello comparativo rispetto agli assiomi ortodossi, si definisce irrazionale tutto ciò che da essi si discosta.

Come evidenziato precedentemente, anche i lavori di Viale (1997) e di Gigerenzer e Todd (1999) sembrano muovere dalla convinzione che gli attori spesso elaborino giudizi maggiormente appropriati basandosi più sulle intuizioni che sul ragionamento, poiché la troppa informazione o l'informazione troppo sofisticata possono risultare dannose. È importante, perciò, che si riconosca l'esistenza di un importante segmento della cognizione umana, responsabile delle decisioni, che non sia legato all'accumulazione di informazioni esplicite, alla ricerca della completezza cognitiva e all'applicazione consapevole di regole decisionali selezionate intenzionalmente dall'attore. Ciò che contraddistingue l'economia cognitiva è proprio questa attendibilità accreditata alla teoria dell'azione e della decisione umana. Essa, consapevolmente, sposta il *core* della procedura decisionale dagli aspetti coscienti, intenzionali e razionali, a quelli sub-coscienti, intuitivi ed emozionali. Con ciò non rigetta in via assoluta gli apporti razionali alla decisione economica, definendone, però, il ruolo di co-determinante.

Un ulteriore passo va fatto verso l'estensione del concetto di decisione: da quella individuale ad una che riguardi, entro certe ipotesi, l'intero corpo sociale e che sia composta dalle molteplici decisioni individuali sotto un unico stato aggregato di equilibrio. Le pressioni e le informazioni provenienti dal mercato e rappresentate dai prezzi trasformano i comportamenti egoistici individuali in esiti sociali desiderabili e virtuosi. L'equilibrio di sistema riposa, però, sulla capacità di un prezzo di rappresentare e veicolare l'intera gamma di informazioni necessaria allo scambio, non solo in termini

di utilità di un bene, ma soprattutto in relazione alla scarsità di un bene. La netta separazione tra gli agenti economici e il contesto nel quale interagiscono e il fatto che questo esista indipendentemente dalle interazioni, implica che gli agenti economici siano già perfettamente coordinati al loro ambiente. Così i due fattori decisivi dell'intera argomentazione dell'equilibrio economico generale consistono nella capacità dei prezzi di riflettere tutta l'informazione rilevante ai fini dello scambio e che questo abbia luogo in un contesto istituzionale assolutamente trasparente.

In conclusione al suo lavoro lo studioso Alessandro Morselli afferma che bisogna diffidare della teoria economica perché essa sembra <<descrivere il comportamento di persone straordinariamente intelligenti in situazioni eccessivamente semplici>>. Tuttavia, pur nel suo scarso realismo sulle capacità cognitive degli agenti, la teoria ortodossa può risultare utile a capire le motivazioni che rendono l'interazione tra individui alle volte incredibilmente chiarificatrice. Nei casi in cui questo avvenga, è utile modellare il processo di interazione sociale come se fosse pianificato da un agente rappresentativo dotato di enorme abilità. <<Naturalmente, l'interazione sociale non sempre produce il risultato perfettamente razionale e, alcune volte, la mano invisibile non è visibile da nessuna parte>>. Nonostante questi dubbi e tutte le innovazioni teoriche finora argomentate, gli studi economici standard hanno preferito tener fede al postulato secondo il quale le persone sono razionali e in ogni situazione agiscono nel modo più appropriato possibile.

In verità, è ormai noto che neanche la razionalità illimitata è in grado di assicurare il cosiddetto *determinismo situazionale*, visto che i modelli dinamici di equilibrio generale presentano equilibri multipli. Peraltro, più si complicano i problemi decisionali di politica economica e maggiore dovrebbe essere la competenza attribuita al decisore così da eliminare ogni interrogativo circa i comportamenti che possono emergere quando la complessità aumenta, rispetto alle capacità di gestione, con comportamenti di routine. La teoria standard è costretta a presupporre che un aumento della complessità sia sempre compensato da strategie decisionali più sofisticate. L'economista Heiner, invece, dimostra che il comportamento reale è esattamente opposto: l'agente "normale" ripristina una relazione affidabile tra le azioni e le loro conseguenze, <<cercando di non essere troppo intelligente>>, accettando cioè la propria razionalità limitata.

La tendenza a sottovalutare il quadro istituzionale, con il pretesto che le opportunità di profitto vengano comunque realizzate automaticamente, è parte rilevante dell'incapacità di costruire un quadro d'analisi dinamico, <<nella misura in cui ci si convince che se si mettono delle barriere, sia istituzionali che di altra natura, esse finiranno con il cedere>>. Tuttavia, questo cedimento potrebbe essere evitato attraverso il superamento della mano invisibile e la creazione di un sistema organizzativo e istituzionale in grado di coordinare il sistema economico.

## 2.5 - Dan Ariely: la rivoluzione dell'economia comportamentale

Sulla base dei suddetti studi recentemente appurati e fondandone di nuovi supportati meramente da ricerche empiriche, Dan Ariely, padre indiscusso dell'Economia comportamentale, pubblica "The end of Rational Economics" sulla Harvard Business Review (2009), argomentando quanto esposto l'anno precedente in modo meno formale nel suo best-seller *Prevedibilmente Irrazionale*. Lo studioso considera eccessivo il prezzo attualmente pagato a causa dell'indiscussa fede nel potere della mano invisibile di Smith, affermando che <<stiamo penosamente sull'attenti dinanzi alla falsità della teoria economica standard>>. Essa, sostenendo che gli esseri umani sono capaci di prendere sempre le decisioni razionali più ottimizzanti, trasla questa capacità di massimizzare l'utilità anche in capo ai mercati e alle istituzioni che di conseguenza dovrebbero sapersi autoregolare in maniera vantaggiosa. Ma, si chiede Ariely, come possono operare razionalmente gli aggregati del mercato e dei governi se composti da individui fallibili e decisamente più limitati di quanto non consideri la suddetta teoria ortodossa? Egli, dunque, incoraggia ad ammettere che <<l'irrazionalità è la vera mano invisibile che guida il processo decisionale degli individui>> e invita le imprese a riconoscere che, nonostante questa sia una novità spesso scomoda, è importante salvaguardarsi da assunzioni fuorvianti. Solo così, armati della consapevolezza che gli essere umani sono mossi da <<cognitive biases>>, dei quali essi stessi ne sono in larga parte inconsapevoli, il mercato può funzionare meglio, evitando contraddizioni e sprechi.

In questo suo articolo Ariely esamina un insieme di assunti economici di vecchia data <<attraverso le lenti dell'economia comportamentale>>, volendo dimostrare non solo che le imprese possano migliorarsi nel rendere i loro prodotti e servizi più efficaci, i loro clienti più soddisfatti e i loro dipendenti più produttivi, ma che siano anche in grado di evitare catastrofici errori.

L'assunzione iniziale da cui parte l'economista è che le propensioni e i pregiudizi cognitivi intrinseci all'essere umano spesso impediscono ai consumatori di prendere decisioni razionali, nonostante i loro massimi sforzi. Tant'è che di fronte alla semplice parola "gratis", ad esempio, un qualsiasi agente non si appropria al processo decisionale di acquisto ponderandone i costi e i benefici, così come prevede la teoria economica tradizionale, ma è mosso da istinti inconsci che lo spingono ad scegliere impulsivamente un prodotto a costo zero, anche quando non rientri nel suo ventaglio di oggetti desiderati, ma solo perché garante di una minor perdita (nulla, a dir la verità) in termini assoluti rispetto a un qualsiasi altro prodotto. Queste tipologie di esempi, supportati da esperimenti che Ariely stesso ha appurato e descritto nel suo best-seller, sono stati screditati per decenni: ai suoi esordi l'economia comportamentale veniva considerata dalla maggior parte degli accademici una disciplina marginale, <<a somewhat estranged little cousin of standard economics>>. Sebbene i sostenitori delle teorie tradizionali ammettessero, seppur con riluttanza, che gli agenti si comportassero effettivamente in maniera irrazionale di tanto in tanto, tendevano a rimanere fedeli ai loro presupposti. Per di più,

ricorda Ariely, affermavano che gli esperimenti condotti dagli economisti comportamentali e dai loro colleghi psicologi, seppur interessanti, non riuscissero a minare gli assunti dei modelli di razionalità assoluta. Nell'ottobre del 2008, però, arrivò l'approvazione di Greenspan, l'economista statunitense che fu Presidente della Federal Reserve dal 1987 al 2006: caddero così anche le più ostinate apologie al concetto di razionalità illimitata degli individui, delle organizzazioni e dei mercati. Vennero pubblicamente rivelati i pericoli che avrebbero di certo danneggiato anche i meccanismi di mercato e gli interventi di politica economica. Seguendo questa scia, anche le imprese iniziarono a dare credito alle assunzioni dell'economia comportamentale riguardo a consumatori, impiegati, organizzazioni e governi, riconoscendo che solo con la consapevolezza e la previsione del comportamento irrazionale avrebbero imparato a controbilanciarne gli esiti e ad evitarne i risultati dannosi.

Il paper poi prosegue con dimostrazioni esemplificative di quanto appena rinvenuto, prima tra tutte quella relativa al "dark side of teamwork". Ariely descrive innanzitutto i risultati ottenuti dagli esperimenti che fece insieme ad alcuni suoi colleghi sull'onestà degli individui operanti singolarmente: ognuno di loro, se lasciato imbrogliare, lo avrebbe fatto senza alcun problema, <<but just a little bit>> o perlomeno fino al punto in cui non gli venissero ricordati i propri principi morali. E fin qui, constata Ariely, nessuna novità. Ma che succede quando gli individui collaborano? Lavorare in gruppo garantisce decisioni più etiche e quindi un risultato migliore? Con l'intenzione di rispondere a queste domande, l'economista organizzò una serie di tre esperimenti: nel primo aveva fissato dei controlli per i partecipanti al test, nel secondo li lasciava rispondere senza verificarne la veridicità e nel terzo li faceva lavorare in coppie. Senza sorprendersi più di tanto venne fuori che gli individui appartenenti al secondo gruppo, quello incontrollato, mentivano in media più frequentemente rispetto a quelli del primo; certamente più interessante fu l'esito risultante dall'atteggiamento assunto dai componenti del terzo gruppo, la cui disonestà era cresciuta addirittura del 25%. Ariely e i suoi collaboratori sperimentarono poi che il monitoraggio e la supervisione riducevano certamente i tentativi di frode, ma mai del tutto perché quanto maggiore era la consapevolezza degli individui di essere controllati tanto più alta era la frequenza ad imbrogliare. <<It seems that cheating is infectious>>. Questi risultati ebbero serie implicazioni per quanto riguarda i gruppi di lavoro non controllati all'interno delle imprese poiché si appurò che nonostante i team garantissero spesso vantaggi funzionali e sociali, essi potevano essere anche più vulnerabili ad atteggiamenti immorali di quanto non si credesse.

Un'altra area particolarmente <<intrisa di irrazionalità>> che Ariely analizza in questo suo articolo riguarda il comportamento del consumatore quando sperimenta l'insoddisfazione: fin troppe aziende non danno il giusto peso al prezzo della <<customer unhappiness>>. In un altro esperimento organizzato insieme ad Ayalet Gneezy, professore alla University of San Diego, Ariely riuscì a dimostrare che, perfino a bassi livelli di fastidio subito, gli individui richiedono una ricompensa per

il disturbo. Sia che il complice dell'esperimento spiegasse ai partecipanti quello che dovessero fare ("no annoyance condition"), sia che non lo facesse ("annoyance" condition), il solo fatto di parlare al telefono di questioni personali e poco importanti nel bel mezzo dell'interazione con loro li indisponeva, incrementandone un certo "senso di vendetta", senza che poi facessero distinzione di trattamenti, a seconda che l'interlocutore fosse un dipendente o un suo superiore. L'unico modo che i consumatori hanno, di norma, per dar sfogo a questo bisogno di rivalsa sul venditore è rappresentato meramente dalla pretesa di un pagamento aggiuntivo, di cui sopra.

Da queste due serie di esperimenti, dunque, i concetti di "imbroglio" e "vendetta" illustrano apertamente atteggiamenti talvolta nascosti degli agenti, ma questi sono solo due dei comportamenti irrazionali che le imprese potrebbero rinvenire alla base delle azioni e quindi delle decisioni dei loro clienti e dipendenti. Sono stati, in ogni caso, esperimenti del genere a riformare l'indagine sul comportamento decisionale dell'individuo, distinguendosi dalle tipologie di test che le imprese tradizionalmente usavano per ideare nuove idee di prodotto, concetti di marketing o per scoprire nuove opportunità di guadagno: la differenza tra i due approcci non sta nella ricerca metodologica in sé, ma nel processo di selezione delle idee da analizzare. Infatti, come asserisce Ariely, l'approccio dell'economia standard agli esperimenti è simile a quello ingegneristico: si parte da solide assunzioni relative alle leggi che governano il comportamento dei singoli attori; è necessario solo gestirne le combinazioni in modo tale che abbiano rilevanza per una particolare applicazione. Al contrario, l'approccio dell'economia comportamentale è paragonabile ad un progetto di scienze: si cercano simultaneamente tanto i principi regolatori quanto i modi per incrementarli.

Un esempio pratico di quest'ultimo metodo di analisi è stato dato dai dirigenti Apple, quando indissero un esperimento di prezzo introducendo un nuovo modello Iphone a \$600 per poi scontarlo velocemente a \$400: inculcando il primo prezzo nelle menti dei consumatori, ridurlo poi in maniera così manifesta permetteva alla Apple di lasciar credere ai propri acquirenti di star facendo un grande affare. L'approccio standard di fissazione del prezzo avrebbe invece optato per la formazione di focus group che, basandosi sui feedback dei partecipanti, avrebbero scelto in prima battuta il prezzo di massimizzazione dei profitti, quello di \$400. Ma l'evidenza empirica dimostra che se Apple avesse fissato questo come prezzo iniziale, i consumatori non avrebbero avuto basi per eventuali comparazioni. Adottando invece la prospettiva dell'economia comportamentale, Apple non mirava semplicemente a rintracciare il prezzo ottimale ma ad intuire anche come i consumatori arrivassero a maturare la decisione di comprare o meno a quel determinato prezzo: le aziende sono tenute, dunque, a considerare come il prezzo di entrata sul mercato possa influenzare la percezione di valore del prodotto e per quanto tempo questo effetto di ancoraggio permanga nelle menti dei consumatori.

A conclusione della sua pubblicazione, Dan Ariely vuole attenuare l'immediata sensazione pessimista con cui le teorie dell'economia comportamentale sembrano condannare gli essere umani, quali

decisori incapaci e fallaci: molteplici verdetti dimostrano che siamo emozionali, analisti miopi e facilmente distraibili ma nonostante questo, le imprese che investono nella sperimentazione comportamentale possono radicalmente migliorare i meccanismi interni di decisione e ridurre il rischio in misura evidente; esse sono chiamate altresì a capire che il processo di cui sopra richiede tempo e tra loro si guadagnano il successo solo quelle che intuiscono l'importanza di sviluppare il potenziale degli studi comportamentali assumendo dirigenti qualificati, che conducano di volta in volta piccoli esperimenti di collaudo. Una volta incorporata la consapevolezza dell'irrazionalità nei meccanismi interni alle aziende, l'approccio dell'economia comportamentale può essere applicato praticamente ad ogni area di business, dalla governance, alla relazione con i dipendenti, a quella relativa al servizio clienti. Ariely garantisce in ultima istanza che un'impresa possa raggiungere più che ottimi risultati nella misura in cui sia disposta a mettere in discussione le proprie assunzioni, a scoprire qualcosa in più delle preferenze di tutti i suoi stakeholders ed a condividere i risultati delle nuove conoscenze acquisite con il contesto che la circonda.

Le intuizioni suddette di Dan Ariely, dunque, dovrebbero stimolare i dirigenti delle aziende a pensare con prudenza e consapevolezza a tutte le decisioni che prendono regolarmente, spesso senza neanche accorgersene. Ed è in un'intervista rilasciata alla Mit Sloan Management Review, "A Manager's Guide to Human Irrationalities", che l'economista spiega molto informalmente cosa stia a significare per i manager delle imprese che <<le persone non sono stupide – semplicemente si comportano spesso in maniera irrazionale>>.

Nel lanciare un nuovo prodotto sul mercato, ad esempio, le aziende dovrebbero metterlo a paragone con un altro che il consumatore già conosce, o che comunque gli è familiare: innanzitutto perché, senza un termine di comparazione, lo spazio sul per un nuovo prodotto risulta vagamente indefinito nella mente degli individui; e poi perché, essendo l'agente una "creatura abitudinaria", prendere una decisione di punto in bianco gli comporta uno sforzo non indifferente. Non si tratta di essere "pigri", ribatte Ariely al giornalista, ma semplicemente di non essere in grado di valutare un qualcosa di isolato e di tenere, invece, in gran considerazione le esperienze passate e i comportamenti consuetudinari.

Una volta divulgato il prodotto nel mercato, i manager poi non dovrebbero determinarne il prezzo in base ai costi di produzione sostenuti e maggiorati di un markup, suggerisce l'economista. Il prezzo, infatti, è <<molto più complesso di tutto questo>>: esso ha il potere di influenzare la percezione di valore del prodotto, attestandone il livello di qualità nella mente del consumatore in un modo non intenzionale né ben determinato. Se un prodotto è economico, porta ad esempio Ariely, l'agente si aspetta che sia economico ed anche l'esperienza che ne fa risulta economica: somministrare ad un consumatore analgesici a buon mercato, quindi, comporta che egli inconsciamente avverta un dolore di certo più alto rispetto a chi abbia assunto, invece, medicinali più cari. L'economista allude a questo

tipo di situazioni così vicine alla realtà di ogni lettore, sottolineando che la vita di tutti i giorni è piena di esperienze altrettanto ambigue, che nessun tipo di prodotto o prezzo associato possono chiarificare in toto: infatti quando i consumatori non ci pensano, gli sconti sui prezzi di listino vengono percepiti come sentori di una minore qualità del prodotto; quando invece sono chiamati a rifletterci su e vengono informati dei motivi sottostanti, la stessa diminuzione di prezzo non ha lo stesso effetto denigrante. Il consiglio che lo studioso sembra voler dare ai marketing manager è, a tal proposito, di rendere partecipi i propri clienti di ciò che accade all'interno dell'impresa, illustrando loro le motivazioni per cui lo stesso prodotto viene improvvisamente offerto ad un prezzo inferiore.

La parte successiva dell'intervista verte sul sottilissimo confine tra l'offerta di un'impresa che immette sul mercato una gamma di prodotti troppo corposa da quella che ne propone, invece, una troppo ridotta. Il giornalista, a tal proposito, chiede se esista una regola generale che possa aiutare le aziende a centrare il numero giusto di prodotti da immettere sul mercato, per evitare di confondere i consumatori con il cosiddetto <<paradosso della scelta>>, da un lato, senza però allontanarli per l'eccessiva limitatezza della propria offerta. Dan Ariely risponde negativamente: sarebbe assurdo pretendere di definire un numero limite per ogni tipologia di prodotto da lanciare sul mercato, però è necessario che le imprese considerino diversi fattori. Innanzitutto è necessario capire se sia fattibile ammettere una mancanza di alternative di default, così che la possibilità di scegliere e le conseguenti problematiche vengano eliminate a monte; inoltre, è importante considerare il livello di sforzo che i consumatori sono disposti ad impiegare per prendere le loro decisioni; infine, bisogna analizzare il grado di facilità degli individui nel mettere a paragone le eventuali alternative offertegli, quella che Ariely chiama <<complexity of the choice>>.

Ciò che l'economista ha esposto nella pubblicazione sulla HBR citata sopra, relativo alle problematiche che scaturiscono dalle decisioni prese in gruppo, è qui ribadito in termini più informali con l'esplicita intenzione di presentare la soluzione innovativa fornita dalla tecnologia. Approfondendo la questione, lo studioso aveva individuato nella presenza di un'autorità e nel concetto di conformità i moventi per cui gli agenti, se organizzati in gruppi, prendono decisioni sbagliate. In uno dei loro esperimenti, a tal proposito, Ariely e i suoi collaboratori avevano creato degli strumenti di voto, tecnologici al livello base, che davano la possibilità ai partecipanti al test di votare anonimamente; o anche di votare, vedere i risultati e quindi di cambiare il loro voto. Un software, insomma, creato appositamente per evitare che gli individui incappino nelle <<trappole del *group decision making*>> e che, sebbene i gruppi si fossero dimostrati utili per condividere informazioni, prendessero in definitiva le scelte sbagliate. Lo stesso Dan Ariely, però, riconosce nell'intervista che non c'è azienda che si presti ad utilizzare una tecnologia simile in un esperimento reale, perché il concetto di "team" è una delle cose in cui le imprese ripongono più fiducia in assoluto. Esse, trascurando completamente il fatto che i gruppi di lavoro non aiutino a prendere decisioni

migliori, si focalizzano sull'aiuto che essi danno ai loro componenti nel sentirsi più sicuri della scelta presa. Dovrebbero, invece, aver fede di tutta la serie di esperimenti a prova di mercato di cui Dan Ariely ha dimostrato l'efficacia e la validità.

<<Il vero mistero, si potrebbe dire, non è perché continuiamo a fare così tante scelte economicamente sbagliate, ma perché insistiamo nell'accettare la teoria economica tradizionale>>. È con queste parole che la giornalista Elizabeth Kolbert apre la critica agli studi dell'economia neoclassica nel suo articolo "What Was I Thinking?", pubblicato sul New Yorker il 25 febbraio del 2008. Secondo la prospettiva economica tradizionale, le distorsioni che si osservano oggettivamente nel comportamento di qualsiasi individuo sono difficili da spiegare: gli individui razionali dovrebbero considerare le opzioni che gli si presentano e tra queste scegliere quella che massimizza la loro utilità. Tuttavia, l'economia reale, in contrasto con la sua versione teorica, è piena di errori di calcolo e di valutazione; la giornalista esordisce, dunque, con l'analisi della <<tassonomia della follia finanziaria>> degli individui che Dan Ariely offre nel suo libro "Prevedibilmente irrazionale". La Kolbert rimane colpita dall'approccio empirico piuttosto che storico e teoretico che Ariely utilizza nel classificare tutti gli aspetti caratterizzanti un individuo e dalla sua attitudine pragmatica a servirsi di esperimenti vissuti più che di assunzioni astratte. Essi infatti, afferma la giornalista, rivelano la logica sottostante all'illogicità del consumatore: i suoi comportamenti irrazionali non sono né casuali né insensati ma sistematici, così insiti nell'essere umano che l'agente nella sua individualità neanche li riconosce come errori.

A questo punto la giornalista fa un salto indietro nella storia, seppur di pochi anni: passa dai risultati ottenuti con i lavori di Dan Ariely a quelli raggiunti dai suoi predecessori Amos Tversky e Daniel Kahneman. I due economisti, anch'essi cresciuti in Israele come Ariely, esaminarono le modalità con cui gli individui si interfacciano all'incertezza, rinvenendo la presenza di scorciatoie mentali, le euristiche decisionali, secondo cui tutti gli individui reagiscono in determinati modi a certe condizioni. Quello che la Kolbert trova interessante è che la ricerca dei due economisti, sebbene non abbia avuto un impatto diretto sulle teorie economiche al tempo, abbia comunque stimolato intuizioni e studi successivi: primi fra tutti quelli di Richard H. Thaler e Cass R. Sunstein. Essi, asserisce la giornalista, ritengono sia opportuno offrire ai consumatori opzioni che lavorino a vantaggio delle loro irragionevoli tendenze e non possibilità che giochino a loro sfavore: quello che essi chiamano il "colpettino" nel loro libro "Nudge", appunto. Ad esempio, in relazione al problema di diminuzione del tasso di risparmio statunitense, la teoria economica tradizionale semplificherebbe il tutto, confidando nella razionalità assoluta dei cittadini che, dopo aver analizzato le varie alternative, dovrebbero essere in grado di scegliere cosa sia più vantaggioso per loro. D'accordo, invece, con l'economia comportamentale l'esiguità del tasso di risparmio ha una più immediata spiegazione: gli individui di norma sono avversi alla perdita e risparmiare oggi, seppur per consumare più domani,

viene da loro assunto come una diminuzione di benessere. Questo dà prova, ancora una volta, di come gli individui abbiano dei problemi ad agire nei loro stessi interessi. È per questo che le istituzioni, potendo contare su una struttura più razionale e meglio organizzata, dovrebbero sopperire a questo tipo di manchevolezza e aiutare i consumatori con la suddetta “spintarella”.

A questo punto del discorso la giornalista apre dinanzi al lettore l’ambivalenza o di <<provare a diventare più consapevoli degli schemi che governano le nostre mancanze, così come suggerisce “Prevedibilmente Irrazionale”, o di incitare le persone a fare scelte più razionali, come propone “Nudge”>>. Ma, seppur si dovesse scegliere la seconda opzione, è la stessa Kolbert che sottolinea l’intrinseca natura umana a compiere determinati tipi di errori e a trovare altre modalità per compierne, se dovesse accadere che quelle già esistenti venissero eliminate dall’applicazione di regole razionali.

In ultima analisi, a conferma di quanto finora esposto, anche lo scrittore Russ Juskalian nella sua pubblicazione presso lo Usa Today del 17 marzo 2008 sostiene che noi consumatori non siamo, in qualità di esseri umani, “Not as rational as we think we are”. Gli esperimenti di Ariely, da cui anche Juskalian è rapito, dimostrano un’irrazionale teoria di ancoraggio a numeri poco afferenti al prezzo di listino di un prodotto (come il “Social Security number” degli studenti universitari partecipi ad uno dei test comportamentali del loro professore); o ancora appurano l’imbarazzante verità secondo cui un agente sessualmente eccitato possa fare scelte immorali che altrimenti neanche ipotizzerebbe di fare. Anche lo scrittore però vuole sottolineare più che le manchevolezze dell’individuo, sulle quali del resto non ci si può più di tanto lavorare essendogli esse stesse propriamente intrinseche, l’importanza della consapevolezza che il consumatore ne debba avere ogniqualvolta intraprenda il processo decisionale di acquisto. Egli chiude infatti dicendo che <<le manchevolezze individuali probabilmente non hanno importanza a lungo andare. Ma quando questi problemi sono proiettati ad un livello macroeconomico – in riferimento, ad esempio, alle nazioni che hanno a che fare con le emissioni di carbonio e il surriscaldamento terrestre o che cercano di debellare la povertà e le malattie – la nostra irrazionalità diventa vistosamente rilevante>>.

Non si tratta, dunque, di riconoscere meramente la prevedibilità degli atteggiamenti irrazionali degli individui, ma di ammettere anche che le loro sistematiche manchevolezze gravino sul più ampio e generale sistema economico: si azzarda, in definitiva, l’assunzione che la prevedibile irrazionalità microeconomica arrivi ad influenzare la macroeconomia.

## Capitolo 3

### “Il sofisma della domanda e dell’offerta”: case study

#### 3.1 - Gli esperimenti di Ariely a prova della “coerenza arbitraria”

Dan Ariely ha condotto, insieme a colleghi e collaboratori, molteplici studi analitici di esempi concreti per dimostrare quanto teorizzato riguardo al concetto di *prevedibilità irrazionale*. Tra i diversi casi di studio che ha diretto e trascritto nel suo best-seller “Prevedibilmente Irrazionale”, vi è quello che l’autore stesso ha denominato <<Il sofisma della domanda e dell’offerta>>. Esso è finalizzato alla verifica del suddetto concetto teorico e quindi all’illustrazione delle sue successive applicazioni, in relazione tanto alle implicazioni sul comportamento del consumatore e sulle sue preferenze individuali, quanto a quelle che influenzano più in generale l’equilibrio del mercato.

Ancor prima di arrivare a parlare dei risultati microeconomici di domanda ed offerta, l’obiettivo dell’economista è quello di provare l’esistenza di un concetto ad essi preordinato, quello della cosiddetta *coerenza arbitraria*, insita in ogni agente che si interfacci ad una qualsiasi gamma di prezzi di mercato. L’idea alla base di questo tentativo è che, sebbene i prezzi in principio siano arbitrari appunto, una volta fissati nelle menti dei consumatori essi divengono un criterio di confronto e scelta non solo per i prezzi presenti, ma anche per quelli futuri; ed è questo che li rende anche coerenti, oltre che arbitrari.

Per giungere a tali conclusioni, Dan Ariely propone al lettore un aneddoto storico che esplicita le motivazioni per cui il prezzo delle perle, come per dire di un qualsiasi altro tipo di bene, sia arbitrario. L’autore racconta di un commerciante di diamanti, James Assael, che fece grande fortuna durante la Seconda Guerra mondiale con il commercio di orologi resistenti all’acqua, richiesti dall’esercito statunitense. A guerra finita, però, la domanda statunitense che tanto aveva alimentato i suoi profitti venne meno; crebbe, di contro, quella giapponese ma senza alimentare prospettive di guadagno in termini monetari dato che il Giappone era in ginocchio, anche economicamente. Assael ebbe, però, l’intuizione di cedere loro tutti gli orologi rimasti invenduti in cambio di perle, di cui i giapponesi detenevano ingenti quantità. Questo nuovo commercio fiorì e presto la famiglia Assael entrò in affari con Harry Winston, il leggendario mercante newyorkese di pietre preziose, trasformando quel tipo di perla dal dubbio valore in un prodotto di lusso, <<oppure, come osservava Mark Twain [...], aveva scoperto una legge basilare della natura umana, e cioè che per indurre un uomo o un ragazzo a desiderare una data cosa, basta dimostrargli che è difficile averla>>. Per chiarire come l’ormai famoso “re delle perle” fosse riuscito a convincere i divi newyorkesi a pagare cifre altissime per le perle nere di Tahiti, Ariely espone il concetto di *imprinting* desunto dal naturalista Konrad Lorenz che osservò il comportamento istintivo delle oche e ne evinse una certa fedeltà a <<quello che hanno a disposizione nell’ambiente che le circonda>>, in special modo alla madre. Di certo il presupposto

alla base dello studio di Ariely non è assimilare il cervello umano a quello delle oche, ma egli sicuramente intende dimostrare che ciò che intuitivamente fanno gli animali è replicato anche dall'essere umano secondo il concetto più elaborato dell'*anchoring*: Assael, infatti, *ancorò* fin dall'inizio le sue perle al prezzo delle pietre preziose e le quotazioni rimasero quelle. Allo stesso modo, dunque, ogni consumatore *àncora* un certo tipo di prodotto al primo prezzo al quale ha deciso di comprarlo. Per spiegare più da vicino il funzionamento di questo fenomeno, l'economista riporta, come suo solito, un esperimento condotto su un gruppo di studenti di un master al Mit. Venne chiesto loro di prendere in considerazione le ultime due cifre del proprio numero di tessera sanitaria e di considerarle come un prezzo; una volta che ebbero deciso di assumerlo o meno come personale disponibilità di pagare diversi articoli propostigli dagli esaminatori, avrebbero dovuto anche indicare accanto a ciascun prodotto il prezzo massimo che, alternativamente a quelle due cifre, avrebbero effettivamente pagato. Analizzando i dati di questo esperimento, venne fuori che le cifre del numero di tessera sanitaria avevano fatto da *àncora*, poiché gli studenti con le ultime cifre più alte (da 80 a 99) avevano fatto le offerte maggiori e quelli con le cifre finali minori (da 1 a 20) avevano offerto di meno. Ovviamente, spiega Ariely, non era il numero di tessera sanitaria di per sé a costituire un motivo di ancoraggio: <<avremmo anche potuto chiedere di scrivere la temperatura di quel giorno o il prezzo al dettaglio consigliato dal produttore. Qualsiasi numero richiesto avrebbe fatto da *àncora*>>. Chiaramente un approccio simile al processo decisionale di acquisto non è affatto razionale, <<ma noi>>, aggiunge Ariely, <<siamo fatti così: oche, dopotutto>>.

Questa parte iniziale dell'esperimento chiarisce la prima nozione, quella di *arbitrarietà*, del suddetto concetto di coerenza arbitraria. La seconda, relativa al concetto di *coerenza*, è data dall'evidente circostanza rilevata nella parte successiva della sperimentazione secondo cui, sebbene la disponibilità dei partecipanti al test fosse risultata arbitraria, in essa si riscontrò anche un lato coerente; infatti è vero che gli agenti fissano in modo decisamente arbitrario il prezzo per i primi prodotti che intendono acquistare ma, una volta stabilito, decidevano di pagare anche altri articoli della stessa categoria merceologica in base a quel primo prezzo, l'*àncora* appunto, che quindi rendeva la loro arbitrarietà anche coerente. Chiaramente, sottolinea Ariely, non tutti i prezzi di listino che compaiono sui cartellini esposti sono ancora di per sé, ma lo diventano solo quando l'individuo prende in considerazione l'eventualità di acquistare effettivamente un prodotto o un servizio a quel prezzo. E quando lo diventano sembra che ci si abitui molto rapidamente e non si sia disposti a cambiare tanto in fretta le proprie abitudini. L'economista riporta a tal proposito l'indagine fatta dai professori della University of Pennsylvania Uri Simonsohn e George Loewenstein riguardo agli individui che si trasferiscono in una nuova città, rimanendo ancorati ai prezzi delle case di quella da cui provengono: hanno rilevato che chi si trasferisce da città in cui il mercato immobiliare è debole ad altre in cui è più consolidato non contempla un aumento di spesa per adeguarsi al nuovo costo della vita, ma

addirittura è disposto ad adattarsi in case più piccole e scomode pur di mantenere il livello di consumo a quello sempre avuto; chi, invece, si sposta da città più care verso altre dove il mercato immobiliare è sviluppato solo in maniera residuale, non è portato a ridurre la spesa rispetto alla precedente ancora di riferimento. Partendo da questo spunto, Ariely decise poi di condurre un ulteriore esperimento per verificare quanto fosse effettivamente difficile distogliere il campione di partecipanti della sua sperimentazione <<da un'ancora vecchia attirandoli con una nuova>>. In questo caso il campione di partecipanti era composto da alcuni laureati e alcuni banchieri d'affari, che vennero sottoposti all'ascolto di una serie di "suoni fastidiosi". Si pensò ad un set di articoli del genere così da non condizionare i partecipanti con prezzi di riferimento appartenenti a mercati già esistenti. I membri dell'esperimento vennero, poi, suddivisi in due gruppi: al primo vennero presentati dei suoni poco piacevoli in cambio di 10 centesimi; al secondo, in cambio di 90. L'esperimento, nella sua prima fase, dimostrò che questi due prezzi iniziali si rivelarono ancora per gli individui di entrambi i gruppi, dal momento che all'ascolto di un suono ancor più fastidioso dei precedenti, quelli che inizialmente si erano visti corrispondere 10 centesimi, avevano bisogno di molto meno per riascoltare lo "strillo acuto" rispetto a chi avrebbe potuto scegliere di risentirlo a 90 centesimi. In una seconda fase, poi, Ariely e i suoi collaboratori vollero poter dimostrare anche quanta influenza avrebbe avuto l'ancora sulle decisioni future dei diversi partecipanti dell'esperimento. Fecero, perciò, ascoltare loro dei sibili chiedendo poi di accettare o meno di riascoltarli in cambio di 50 centesimi. Anche in questo secondo caso, il gruppo dei 10 centesimi fece offerte molto più basse rispetto a quelle che fecero i membri del gruppo dei 90 centesimi; quindi, sebbene fosse stata sottoposta loro una nuova ancora, la prima, e cioè quella di 10 centesimi per alcuni e 90 per altri, era risultata dominante. E questo a testimoniare che le ancore hanno un effetto duraturo sui prezzi, tanto da influenzare quelli futuri tanto quanto quelli presenti. In conclusione all'esperimento, per riconfermare ulteriormente il suddetto risultato, vennero scambiate le ancore a cui far riferimento: a quelli a cui inizialmente vennero offerti 10 centesimi, gliene furono proposti 90; e viceversa per il secondo gruppo. In questa terza fase, i partecipanti furono sottoposti tutti all'ascolto di un suono oscillante tra due toni estremi e venne chiesto loro, ancora una volta, di definire l'ammontare minimo che sarebbero stati disposti ad accettare per riascoltarlo. A questo punto del test avevano a disposizione ben tre ancore: la prima dei 10 centesimi o dei 90; la seconda dei 50; e la terza dei 90 o dei 10 centesimi. E di nuovo, ognuno dei partecipanti basò le proprie scelte sulla prima delle tre ancore, considerando che, una volta ascoltato non solo il primo suono in base a quel criterio ma anche il secondo, allora avrebbe potuto basarsi sulla prima ancora anche la decisione in relazione al terzo suono. L'economista, con l'esposizione di questo esperimento, può quindi dar prova dell'importanza della prima decisione di ogni agente su una lunga serie di scelte posteriori e sottolineare, inoltre, quanto siano rilevanti le sue prime impressioni.

Una volta appurata l'influenza dei suddetti concetti di *anchoring* e *coerenza arbitraria* in un contesto individuale di decisioni d'acquisto, Ariely vuole altresì chiarire <<attraverso quale processo le nostre prime decisioni si trasformano in abitudini>>. Procede, anche qui, con la narrazione di un piccolo aneddoto esemplificativo e molto vicino alla quotidianità di un comune consumatore: passando accanto ad un ristorante con due persone in attesa di accomodarsi appena fuori dal locale, un individuo medio è portato a pensare che lì, se addirittura c'è qualcuno disposto ad aspettare, si mangi bene; così si mette in coda anche lui. Da qui, passando altre persone che ragionano di norma nella suddetta maniera, è naturale che si venga a formare una fila tanto consistente da attrarre anche più consumatori di quanto non facesse all'inizio. Questo è il fenomeno che Ariely chiama di *herding*, "l'istinto del gregge", il comportamento che ogni individuo tende ad assumere ogni qual volta supponga che una cosa sia un bene o un male sulla base dell'atteggiamento di altre persone, lasciandosi influenzare nelle proprie scelte individuali. Ad esso l'economista affianca anche quello di *self-herding*, secondo cui si tende a ponderare la bontà o meno di una scelta in base ad un proprio comportamento precedente. La vicenda che presenta Ariely per comprovare la validità di quest'ultimo concetto è quella di un individuo che entra per la prima volta da Starbucks, rimanendo tanto scioccato per il livello eccessivo dei prezzi del caffè quanto anche incuriosito per l'atmosfera di profumi e colori che lo circonda. E' molto probabile che un agente simile finisca per fare quel qualcosa che mai si sarebbe aspettato di fare guardando il negozio solo da fuori, e cioè comprare una tazza di caffè a quel prezzo e sorseggiarla ad un tavolino messo a sua disposizione. La volta seguente, ipotizza a buon ragione Ariely, passando nuovamente accanto a Starbucks e confrontandolo magari con Dunkin' Donuts, l'individuo in questione si troverà di fronte ad un calcolo complesso per scegliere tra un caffè più costoso ma comunque inserito in un contesto più accogliente rispetto, invece, ad un altro più economico ma più difficile da raggiungere e meno gradevole per l'atmosfera in cui si viene inclusi. Ed è proprio qui che, secondo il suddetto atteggiamento di *self-herding*, l'agente molto semplicemente baserà la propria scelta sull'esperienza positiva fatta la settimana passata da Starbucks e <<diventa la seconda persona della fila che si mette in coda dietro a sé stesso>>. E quindi, passando più e più volte davanti alla caffetteria prescelta, ci finisce per entrare sempre più spesso poiché ormai la sensazione di agire in base alle proprie preferenze è sempre più marcata: ecco che <<bere il caffè da Starbucks è diventata un'abitudine>>. In più, aggiunge l'economista, l'individuo affiancherà all'abitudine di consumare caffè da Starbucks il desiderio di variegare la propria gamma di consumi, passando anche ai prodotti più cari o meglio personalizzati: <<se si fermasse a pensarci, non gli risulterebbe chiaro perché debba spendere tutti questi soldi per un caffè da Starbucks invece di prenderne uno meno caro da Dunkin' Donuts o berlo gratis in ufficio. Ma ormai a questi compromessi non ci pensa più. Poiché ha preso questa decisione molte volte in passato, [...] segue il gregge che è in lui – mettendosi in fila dietro la sua prima esperienza>>.

Tuttavia, a monte di tutta questa argomentazione, relativa all'ipotesi che l'ancoraggio si basi sulle decisioni iniziali, si presenta la questione di come una "semplice alternativa" tra le tante diventi effettivamente la "decisione iniziale", nonché ancora di successivi processi decisionali. A questo proposito Ariely continua a far riferimento all'esempio di Starbucks e ricorda l'intuizione di Howard Shultz, ideatore della catena delle caffetterie, che mirava a *differenziare* il nuovo prodotto dagli altri caffè, non solo facendo leva sul prezzo ma anche giocando sull'atmosfera dei locali: Shultz li progettò sin dall'inizio affinché agli occhi degli americani sembrassero caffetterie europee, trasformando quindi l'esperienza di bere una tazza di caffè in qualcosa di tanto diverso rispetto al resto del mercato che i clienti non avrebbero sofferto il differenziale di prezzo con altri prodotti a disposizione, né avrebbero tantomeno utilizzato i prezzi di Dunkin' Donuts come ancora. Ed è così che quindi Starbucks da "semplice alternativa" appena lanciata sul mercato qual era, divenne la "decisione iniziale" di moltissimi consumatori, statunitensi e non.

Una volta concluse le osservazioni a prova della validità del concetto di coerenza arbitraria, Ariely ed i suoi colleghi si vollero spingere ad analizzare un ulteriore aspetto relativo alla questione, ideando un nuovo esperimento sulla base del famoso episodio delle "Avventure di Tom Sawyer". Come è risaputo il personaggio immaginario ideato da Mark Twain riuscì a trasformare la verniciatura della staccionata della zia Polly in un modo per manipolare i suoi amici, convincendoli dell'idea che imbiancare uno steccato non solo non è affatto un compito noioso, ma è addirittura un tal privilegio che è auspicabile pagare: l'astuto ragazzo, così, inizia a farsi ricompensare in denaro dai suoi amici per la possibilità che dà loro di partecipare ad un <<gioco in cui vincono tutti>>. Dall'analisi di questo aneddoto tanto semplice quanto stimolante, Ariely riconosce a Tom Sawyer un'arguta abilità, cioè quella di trasformare un'esperienza negativa in una positiva, una situazione che richiederebbe un compenso in una in cui altri individui sono, invece, disposti a pagare. Sulla scia di tale intuizione, l'economista architetta un esperimento a cui sottoporre i suoi studenti: un giorno comunicò loro che in serata avrebbe tenuto tre letture di poesie tratte da una raccolta di Walt Whitman rispettivamente di breve, media e lunga durata e che, per le limitate dimensioni della sala, avrebbe indetto un'asta per stabilire chi avrebbe partecipato alle letture. Prima di dare inizio alle proposte d'asta degli studenti, il professore chiese ad una prima metà se fossero disposti a pagarlo 10 dollari; all'altra metà, invece, se fossero disposti ad ascoltarlo leggere in cambio della stessa cifra. <<Questo, ovviamente>>, spiega Ariely, <<serviva da ancora>>. A quel punto, si diede inizio alle offerte di ciascun partecipante e, così come mostrano i risultati del test, quelli che avevano risposto affermativamente alla domanda iniziale di poter pagare il loro professore per sentirlo leggere, si dimostrarono realmente disposti a pagare per quel privilegio; e con una media di un dollaro per la lettura breve, due per quella media e tre per quella lunga. Coloro che, al contrario, erano ancorati all'idea di essere pagati, lo chiesero a tutti gli effetti: avrebbero accettato almeno un dollaro e trenta centesimi per ascoltare la lettura breve,

un dollaro e settanta per ascoltare la media e 4 dollari per ascoltare la lunga. Questo diede, dunque, prova di come anche il professor Ariely, come Tom Sawyer, riuscì a trasformare arbitrariamente un'esperienza di dubbio valore in una <<gratificante o penosa>>. In effetti, nessuno dei due gruppi sapeva a priori se si trattasse di uno spettacolo che valeva la pena di essere pagato, quindi di un privilegio che andava ricompensato in qualche modo; o se, al contrario, fosse una di quelle rappresentazioni a cui si può assistere solo dietro pagamento. È stata la domanda iniziale del professore a formare le prime impressioni di ogni singolo studente; ognuno, quindi, si è ritrovato inconsapevolmente ad avere già ben fissato in mente il termine di paragone in relazione al quale valutare le esperienze future.

In definitiva si può asserire, dunque, che, fissando un'ancora seppur arbitrariamente, le scelte che un qualsiasi individuo è chiamato a fare lungo il proprio processo decisionale di acquisto vengono prese con maggior facilità e deducibilità, perché logiche e coerenti ad un sistema uniforme e ben connesso nella totalità delle sue parti, dal momento che tutte rispondono ad un'unica ancora iniziale.

### **3.2 - La *coerenza arbitraria* influenza la sfera individuale e l'equilibrio di mercato**

Quanto desunto dagli esperimenti condotti da Dan Ariely e dagli aneddoti esplicativi che egli condivide con i lettori, è un utile stimolo alla riflessione personale. L'economista, infatti, invita a meditare su quanto dimostrato, non con il mero obiettivo di scomodare una qualsivoglia forma di esame di coscienza, assurgendosi al ruolo di psicoterapeuta illuminato; egli semplicemente sa che è dall'individuo che bisogna partire per poter trarre conclusioni più generali, coerenti ed efficaci al raggiungimento di uno sviluppo solido dell'economia; è, quindi, necessario condurre prima un'analisi approfondita delle implicazioni che i suddetti fenomeni ambientali e sociali hanno sul consumatore preso singolarmente, e poi procedere con un'indagine maggiormente deduttiva che allarga gli orizzonti e si prefigge l'obiettivo di desumere le domande e le offerte aggregate che garantiscano l'equilibrio del mercato.

Partendo con l'analisi della sfera individuale, è evidente l'importanza del ruolo svolto dall'ancoraggio nella vita quotidiana del consumatore, poiché viene chiamato continuamente a prendere decisioni di acquisto. Quello che intuitivamente si è portati a pensare è che esse si basino nella loro totalità sui valori fondamentali che differenziano e caratterizzano ogni agente, il quale, in teoria, sembra capace di distinguere coscienziosamente quello che gli piace da quello che non gli piace. In pratica, però, i risultati degli esperimenti che Ariely con i suoi colleghi ha condotto, ammettono anche la possibilità che << le esistenze che abbiamo costruito con tanta cura siano in gran parte solo il prodotto della coerenza arbitraria >>, e che quindi siano state determinate decisioni prese in passato ad aver influenzato conseguenzialmente tutta la serie di opportunità che si sono susseguite, magari senza che ce se ne sia resi conto. Per quanto questa conclusione possa risultare scomoda e allarmante, Ariely

riconosce la possibilità di <<migliorare il nostro comportamento irrazionale>>. Il primo passo che suggerisce a tale scopo è di prendere consapevolezza della propria vulnerabilità, per rendersi conto di quanto il più delle volte molte abitudini siano il risultato di scelte antiche di cui non si ricorda o conosce ormai più la matrice motivazionale. A tal proposito l'economista si rivolge ai suoi lettori: <<Ogni volta che agite, di fatto, dovrete esercitarvi a interrogarvi sul vostro comportamento abituale>>. In secondo luogo, è fondamentale l'attenzione da riporre ad una "prima decisione" da prendere nel presente, consci del fatto che racchiude in potenza una lunga serie di decisioni ad essa concatenate e consequenziali. Tant'è che Ariely reputa essenziale, per dare inizio ad un efficace processo decisionale di acquisto, <<fare l'inventario dei primi imprinting e delle ancore della nostra vita>>. Una volta analizzato il contesto del singolo in cui si inseriscono le implicazioni individuali del concetto di coerenza arbitraria, è bene introdurre la più ampia visione di mercato che racchiude implicazioni maggiori rispetto alle preferenze del consumatore. A riguardo è opportuno considerare il confronto tra la teoria classica tradizionale e l'idea stessa di coerenza arbitraria finora trattata.

La prima presuppone che i prezzi di mercato dei prodotti siano determinati dall'equilibrio tra due forze: l'offerta, quindi la produzione di un bene o di un servizio a un determinato prezzo; e la domanda, data dai desideri dei detentori del potere di acquisto di comprare un bene o un servizio a un determinato prezzo. Il punto di intersezione tra le due rette rappresentanti le funzioni di domanda e offerta su un piano cartesiano, segnala il livello dei prezzi di mercato. Per poter affermare una cosa simile, questa teoria si fonda sull'idea che le suddette forze siano indipendenti e insieme producano il valore di mercato.

La seconda, invece, si avvale dei risultati di esperimenti simili a quelli sopracitati e dell'idea stessa di coerenza arbitraria per asserire che le forze di domanda e offerta sono strettamente dipendenti: le sperimentazioni su campioni di studenti o uomini d'affari condotte da Ariely insieme ai suoi colleghi attestano che la disponibilità a pagare dei consumatori può essere facilmente manipolata e questo, di fatto, sta a significare che gli individui non sono in grado di percepire correttamente e manifestare altrettanto chiaramente quali siano le loro preferenze e i prezzi che sono effettivamente disposti a pagare. Quindi il tipo di manomissioni permesse dall'ancoraggio suggeriscono che domanda e offerta siano, in definitiva, correlate. Nel mondo reale, l'ancoraggio è ben esemplificato dalla possibilità data ai produttori di "consigliare" i prezzi, dai prezzi pubblicizzati, le promozioni, i prezzi di lancio etc etc. Per questo motivo, non è più la disponibilità a pagare dei consumatori a influenzare i prezzi del mercato ma, al contrario, sono questi ultimi a influenzare la domanda degli individui. A ciò si aggiunge che in un mondo, certamente più realistico, che ammette il concetto di coerenza arbitraria, le relazioni tra le forze di domanda e offerta non si basano sulle effettive preferenze, ma sulla memoria. Se un agente decidesse di consumare solo quello che rientra nel suo set di preferenze, allora non avrebbero modo di esistere gli sconti: è, invece, innegabile lo slancio all'acquisto che un agente

ha di norma verso un prodotto dal prezzo scontato. È, altresì, evidente che i cambiamenti di prezzo abbiano un impatto rilevante sulla domanda quando i consumatori ricordano i prezzi del passato e di conseguenza ne notano l'aumento; ma si riscontra anche che se non si avesse buona memoria dei prezzi di listino precedenti, l'effetto del suddetto cambiamento sarebbe irrisorio, o addirittura nullo, sulla domanda. <<In altre parole>>, spiega Ariely, <<la sensibilità che mostriamo nei confronti dei cambiamenti dei prezzi potrebbe essere dovuta in gran parte al ricordo dei prezzi pagati in precedenza e al nostro desiderio di coerenza con le decisioni prese in passato, e non essere affatto il riflesso delle nostre vere preferenze o del nostro livello di domanda>>.

Un'ulteriore implicazione della coerenza arbitraria riguarda i benefici del libero mercato e del libero scambio. L'idea su cui fa leva il primo concetto è che, se un individuo è in possesso di qualcosa a cui un altro individuo attribuisce più valore di quanto non faccia il suo proprietario, scambiare il suddetto bene reca vantaggi ad entrambe le parti. Questi benefici reciproci del commercio poggiano, dunque, sul presupposto che tutti gli attori del mercato conoscano il valore delle cose di cui sono in possesso e di quelle che pensano di ottenere scambiandole. Ma assumendo valido il concetto di coerenza arbitraria, per cui le scelte dei consumatori sono spesso condizionate da ancore iniziali stabilite casualmente, Ariely deduce che le decisioni di scambio prese dagli individui non è detto che siano il riflesso del piacere o dell'utilità reale che essi riescono a trarre dai diversi prodotti. Tant'è che l'economista afferma: <<se non siamo in grado di calcolare con precisione questo piacere, ma spesso seguiamo arbitrariamente delle ancore, non è affatto scontato che l'opportunità di scambiare beni ci renderà necessariamente più ricchi>>. Anzi, è molto probabile che un'ancora fissata in passato erroneamente possa influenzare le decisioni del consumatore che finisce per scambiare un prodotto che gli dà veramente piacere ma è legato ad un'ancora debole con un altro di cui ne giova di meno, ma che ha un'ancora molto robusta. Una volta arrivati a queste considerazioni, l'economista si imbarca in una serie di domande e affermazioni provocatorie, mirate a suscitare la reazione di un qualsivoglia lettore che abbia idee conservatrici: <<se le ancore e il ricordo che ne abbiamo – e non le reali preferenze – determinano il nostro comportamento, perché si dovrebbe proclamare a gran voce che il commercio è la chiave per raggiungere il massimo grado di felicità personale?>>. Ariely sembra quasi voler metter in dubbio, a conclusione di questo caso, la validità dell'intero sistema economico tradizionale, affermando di non poter più far affidamento sull'equilibrio stabilito dalle forze di domanda e offerta del mercato e ammettendo il <<bisogno di guardare altrove>>.

L'invito, rivolto ovviamente alle istituzioni e ai Ministeri che si occupano prevalentemente di sanità, di servizi sociali essenziali e di istruzione, è quello di accettare il presupposto che non sempre il mercato sia regolato in maniera ottimale dalle forze che agiscono al suo interno e dalla libera

concorrenza. Questa ammissione, chiaramente, conduce poi alla poco acclamata approvazione di un governo con un ruolo più ampio di regolazione, che vada quindi a limitare l'attività privata.

È chiaro, conclude Ariely, che la forma di libero mercato sarebbe la soluzione più auspicabile se l'essere umano fosse un individuo razionale. Ma poiché questa non è la realtà delle cose, i policy maker farebbero meglio a tenere in considerazione l'importante fattore di prevedibile irrazionalità che caratterizza gli individui facenti parte dei loro mercati.

### **3.3 - Starbucks: l'attenzione alla prevedibile irrazionalità del consumatore garantisce il successo all'intuizione di Schultz**

È stato precedentemente dimostrato che il concetto di *coerenza arbitraria* avvalorò l'importanza della figura del consumatore nella sua totalità di individuo prevedibilmente irrazionale che ogni manager, che voglia siglare il successo della propria azienda, deve tener presente nell'indagine di mercato che precede il lancio di un nuovo prodotto. A tal proposito si è parlato del concetto di *ancoraggio*, che lega il processo decisionale di ogni consumatore alle sue scelte primordiali, prese considerando l'eventualità di acquistare effettivamente un prodotto o servizio ad un determinato prezzo. Tale analisi, dunque, ha scardinato la concezione tradizionale del consumatore come individuo assolutamente razionale e capace di valutare di volta in volta e in maniera oggettiva il prezzo dei prodotti lanciati sul mercato. L'economia comportamentale, al contrario infatti, poggia le proprie considerazioni sull'idea che il comune agente si interfacci con il mercato ancorando le proprie decisioni a quelle che ha preso precedentemente; egli asseconda i propri impulsi abitudinari che ha sviluppato rapidamente ed inconsapevolmente. È questo il concetto di *self-herding*: «la nostra tendenza di seguire sempre le stesse decisioni che abbiamo preso in passato», afferma Dan Ariely. Ogni agente, pertanto, è portato a tener fede alle scelte stimate ottimali in principio, una volta portato a termine il primo dei processi decisionali relativi ad una tipologia di prodotto o servizio desiderato. La psicologia viene, quindi, in soccorso all'analisi di mercato meramente parametrica, introducendo un aspetto più strettamente fallibile dell'agente: egli, ogni qual volta debba intraprendere un nuovo processo di decisione d'acquisto, è chiamato a risolvere calcoli complessi per giungere ad una valutazione oggettiva delle variabili che ha a disposizione; pertanto, preferisce basare la propria scelta, molto più sbrigativamente, sulle esperienze passate che gli hanno lasciato un ricordo positivo o, perlomeno, sul proprio intuito di circostanza. Così, più si comporta in questo modo e maggiore è il suo incentivo a scegliere nella suddetta maniera: la decisione si trasforma in abitudine. Una volta assuefatti ad un determinato comportamento, l'individuo non cerca più i motivi che lo spingono a prendere alcune decisioni piuttosto che altre. Talvolta, dopo aver familiarizzato con un prodotto che lo ha più e più volte soddisfatto, è addirittura disposto ad ampliarne la relativa gamma, a pagare di

più per personalizzarlo a suo piacimento, evitando quindi inconsciamente il ragionamento che lo ha portato fin lì.

Se, pertanto, un'azienda coglie questo aspetto insito ed imprescindibile del consumatore, ha maggiori possibilità di riuscire a trasformare un proprio prodotto, che nasce come alternativa tra le tante lanciate sul mercato, nell'opzione prescelta e, forse chissà, in una preferenza abitudinaria di un gran numero di consumatori. E questo, già tra gli anni '70 e '80 dello scorso secolo, Howard Schultz lo sapeva bene: l'amministratore delegato dell'allora sconosciuto Starbucks era ben consapevole che per il successo duraturo di un prodotto era necessaria una particolare attenzione alla sfera emotiva e personale del consumatore.

Quando Schultz ne divenne CEO nel 1987, quella che ad oggi viene considerata una delle più famose catene di caffetterie a livello mondiale, non era altro che un rustico complesso di torrefazione nato a Seattle ben 10 anni prima. Già solo 5 anni più tardi Schultz, che nato tra le case popolari di Brooklyn era ormai diventato un vero e proprio imprenditore, lo trasformò in una catena di 165 caffetterie, che riuscì a sbarcare a Wall Street e a chiudere l'anno con un giro d'affari da 93 milioni di dollari. In pochi anni, anche il resto del mondo venne coinvolto dall'inarrestabile successo di Starbucks: entro il 2000, vennero aperti oltre 3.500 locali e si contò un giro d'affari da 2,2 miliardi di dollari. Attualmente, le caffetterie sono oltre 22mila distribuite in 65 paesi e il fatturato si attesta su 16 miliardi di dollari.

In risposta all'inevitabile interrogativo relativo ai motivi che hanno generato un simile successo, vi è non tanto l'insieme di strategie parametriche e quantitative utilizzate tipicamente secondo le teorie tradizionali per l'analisi del target, quanto lo studio dettagliato del singolo individuo, dapprima concepito istintivamente e poi elaborato a tavolino. A tal proposito, la svolta per Schultz arrivò intuitivamente di ritorno da un viaggio di lavoro a Milano, quando era ancora agli esordi della sua carriera all'interno di Starbucks. Era ancora direttore del marketing e del retail quando ebbe l'opportunità di notare il rapporto personale fra i baristi italiani e i propri clienti. Ispirato da questa nuova realtà, l'imprenditore provò a convincere i fondatori di Starbucks a trasformare sistematicamente l'apparato di torrefazione in un complesso di caffetterie di ispirazione italiana, ma essi declinarono. Così decise di perseguire l'idea in proprio con l'insegna "Il Giornale", ma non furono pochi i problemi nel raccogliere i fondi necessari: su 242 eventuali sovvenzionatori, 217 gli negarono il finanziamento, scoraggiati da un'idea che allora appariva più un azzardo che un potenziale successo. Nonostante il desolante inizio, Schultz riuscì nel suo intento: nell'agosto del 1987, dopo due anni di attività, Il Giornale acquisì le caffetterie Starbucks per 3,8 milioni di dollari e Schultz ne divenne CEO. Da qui in poi Starbucks visse un trend ininterrotto di ottimi risultati in termini di fatturato generato ed espansione territoriale.

Buona parte del successo realizzato in così pochi anni, senza alcun sintomo di arresto, è da ricercarsi nell'impegno diligente che ci mise Schultz per differenziare gli Starbucks dalle altre caffetterie, non facendo leva solo sul prezzo ma giocando molto anche sull'atmosfera dei locali. Egli era consapevole che sarebbe stato sufficiente attirare il coinvolgimento emotivo dei consumatori per garantire buoni risultati all'azienda anche da un punto di vista reddituale. Di conseguenza fin dall'inizio progettò le caffetterie affinché agli occhi degli americani sembrassero caffè europei, o perlomeno risultassero una novità assoluta: nei locali si respirava un permeante profumo di caffè tostato, essendo la sua qualità superiore e quella di un qualsiasi altro competitor, quale Dunkin' Donuts a quei tempi; si vendevano caffettiere francesi, croissant alle mandorle, biscotti, crostatine alla crema di lamponi; e mentre Dunkin' Donuts proponeva caffè "piccoli", "medi" e "grandi", la gamma di Starbucks era di certo più varia e distintiva, offrendo piuttosto "Short", "Tall", "Grande", "Venti" e "Caffè Americano" insieme ad altre bevande dai nomi altisonanti come "Caffè misto", "Macchiato" o "Frappuccino". Schultz, si può dire, fece tutto quanto era in suo potere per trasformare l'esperienza di bere un caffè in un'esperienza unica, <<diversa da ogni altra>>, ribadisce Ariely, <<così diversa che i clienti non avrebbero usato i prezzi di Dunkin' Donuts come ancora, ma sarebbero stati pronti a passare alla nuova ancora che Starbucks stava preparando per loro>>.

Questo caso di mercato dà evidentemente ragione all'attenta valutazione dell'individualità del consumatore, tanto raccomandata dalle teorie dell'economia comportamentale. La sfera personale si dimostra, dunque, un fattore importante da considerare negli studi del target che precedono il lancio di un qualsiasi nuovo prodotto: la prevedibile irrazionalità del consumatore non rimane, pertanto, un aspetto circoscritto alle analisi psico-sociali, rilevanti solo da un punto di vista qualitativo dello studio; ma diviene una componente discriminante per raggiungere gli obiettivi di fatturato che una qualsivoglia azienda abbia intenzione di raggiungere.

Sull'esempio di Starbucks, ogni impresa dovrebbe elevare a priorità imprescindibile la considerazione dell'agente che si è intenzionati a trasformare in consumatore fedele. La storia di Starbucks, infatti, insegna quanto sia fondamentale creare un legame empatico con i consumatori affinché sia il loro stesso attaccamento alla marca a guidare i futuri lanci sul mercato ed a rendere l'impresa sempre più solida, tanto in profitti realizzati quanto in reputazione. In definitiva, dunque, sono proprio i clienti a muovere l'intera macchina aziendale: dapprima ne rappresentano l'obiettivo da conquistare, poi diventano, invece, il movente da cui ripartire; sono il fine ed il mezzo allo stesso tempo; è per questo motivo che un'azienda di grande successo deve sempre far memoria delle loro esigenze ed essere in grado di tornare all'idea che le ha permesso di raggiungere gli ottimi risultati sperati, così da non lasciare che la componente che stima statisticamente-quantitativamente gli obiettivi raggiunti prevalga su quella psico-comportamentale che, in realtà, costituisce essa stessa la chiave del successo.

Risultano nuovamente significative, anche a conferma di quanto appena affermato, le vicende di Starbucks, in particolar modo quelle più recenti riguardanti più da vicino proprio l'Italia: <<Lo store più grande d'Europa della catena di caffetterie americana aprirà a settembre in zona Duomo a Milano>>. Lo ha detto a Seeds & Chips Howard Schultz pochi mesi fa, definendo meglio i tempi dello sbarco del gruppo in Italia. La "Starbucks Reserve Roastery" – così si chiamerà il locale milanese - <<sarà un'esperienza che non si può provare da nessun'altra parte del mondo>>, per lo stile e il gusto: un open space di 2400 metri quadri dove gli ospiti potranno fare un viaggio nel mondo del caffè dalla fava all'espresso, grazie agli impianti di torrefazione interna. Sarà come un salotto cittadino, dove fermarsi anche per mangiare, rilassarsi, mettersi a lavorare.

La storia parla con i fatti e, di questo, Starbucks ne è un esempio lampante: avviata l'attività con soli 11 punti vendita nel 1987, la catena di caffetterie più famosa al mondo conta oggi all'incirca 29 mila store con 100 milioni di clienti alla settimana. Il suo CEO, che ne incarna il coraggioso sprint iniziale e la successiva notorietà al livello internazionale, era venuto in Italia nel 1983, quando era ancora un giovane apprendista, e rimase folgorato dal senso di comunità caratteristico dei bar italiani: questa fu l'idea che ispirò la costruzione negli Stati Uniti e la successiva espansione in tutto il mondo dell'impero di Starbucks.

Rivolgendosi recentemente al pubblico dei consumatori italiani, in occasione della prossima apertura a Milano, informalmente li invita a manifestare la stessa fedeltà dimostrata presso i locali delle diverse capitali estere anche in Italia: l'approccio del CEO è cordiale, ma più ufficioso che convenzionale. Egli, infatti, sembra voler entrare in empatia con loro, consapevole di quanto il legame confidenziale con il cliente sia in effetti uno dei fattori vincenti per un'impresa. Per questo motivo si prende, non poco astutamente, la libertà di confessargli che Starbucks non ha alcuna intenzione di insegnare loro, che sono stati piuttosto la sua ispirazione, a fare il caffè; li invita, altresì, ad andare a vedere cosa hanno imparato, promettendo non solo del buon caffè ma un <<qualcosa di più, un'esperienza, l'opportunità per i nostri clienti di sapere cosa facciamo>>.

Pertanto, è con lo scopo di mettere le basi per un potenziale legame con il suo pubblico che Schultz vuole renderlo partecipe della propria esperienza personale: infatti, lo scorso anno ha varato un programma per pagare il college ai dipendenti e ha voluto che Starbucks offrisse a tutti i lavoratori, compresi quelli part-time, una copertura sanitaria completa e stock option. Tutto ciò, a buon giudizio infatti, colpisce il pubblico dei consumatori che, anche per questo, associa il suo marchio ad una società che fa tanto non solo per i propri clienti, in termini di selezione e qualità del prodotto, ma anche per i suoi dipendenti: per questo le persone sono ben disposte a pagare un prezzo premium per i prodotti di Starbucks.

È evidente, dunque, l'odierna intenzione di Schultz di orientare Starbucks alla ripresa delle origini, non solo in relazione alla suddetta storia personale ma anche a quella lavorativa: l'Italia, da dove

l'imprenditore colse l'intuizione che portò al successo la società negli Stati Uniti ed in tutto il mondo, diventa oggi il target geografico su cui investire ulteriormente per chiudere il cerchio, aperto più di 30 anni fa ormai. Schultz è consapevole di colpire l'attenzione del pubblico in questo modo: sbarcando in Italia dopo un'attesa così lunga, è in grado tanto di cavalcare una potenziale nuova ondata di successo per l'accresciuta curiosità dei consumatori, quanto di manifestare il suo profondo rispetto per il luogo in cui tutto ha avuto origine. Egli sa bene, altresì, di dover personalizzare l'offerta di Starbucks per gli italiani, non arrogandosi di certo la capacità di insegnare loro a fare il caffè ma attribuendosi solo il merito di aver reso una delle occupazioni da loro preferite un'esperienza più che piacevole. In questo modo, l'italiano medio potrebbe essere attirato dall'idea di consumare caffè in un contesto diverso da quello solito: il *fattore atmosfera* si rivela discriminante nel suo processo decisionale di acquisto e, una volta intrapresa la scelta di consumare, l'agente rimane fedele a sé stesso e alla scelta che lo ha soddisfatto. Starbucks Italia, dunque, ha buone possibilità di riuscita se associa la propria offerta al suddetto concetto di *self-herding*: la chiave sta nel riuscire ad ancorare a sé la scelta iniziale del consumatore. In aggiunta, il consumatore, sentendosi accolto tanto dall'azienda quanto dai suoi locali, non è spinto a paragonare il prezzo dei suoi prodotti con quello dei concorrenti nel settore, sebbene sia esso più alto rispetto alla media; è disposto addirittura a pagare un supplemento per garantirsi un'ulteriore personalizzazione.

È chiaro, dunque, che investire in una progettazione del prodotto e del suo contorno che sia il più attenta possibile alla sfera emotiva del consumatore e che ne comprenda i meccanismi prevedibilmente irrazionali, è la chiave per ancorare il maggior numero di individui alla propria offerta e per assicurarsene la fedeltà, tanto nel breve quanto nel lungo periodo.

Starbucks con il suo esempio ne ha dato prova, poiché l'attenzione alle teorie dell'economia comportamentale relative in primis all'individuo gli ha garantito il successo: infatti, l'individuo prevedibilmente irrazionale guida le scelte di mercato di un'azienda che voglia accrescere la propria quota di mercato in un piccolo lasso di tempo, non senza beneficiare peraltro dei vantaggi garantiti da una buona reputazione, solida tra il pubblico dei consumatori.

## Conclusione

La figura dell'individuo rappresenta oggi il fulcro dello studio di molteplici discipline, sia umanistiche che scientifiche. Armonizzare gli approcci di entrambi i tipi di analisi è sempre più vantaggioso per il raggiungimento degli obiettivi preposti ad una qualsivoglia indagine.

La presente tesi, pertanto, ha esposto la questione relativa al rapporto clientelare del consumatore con un'impresa che voglia potenziare la propria presenza sul mercato, prosperando in redditività. L'individualità dell'agente si fa oggi largo tra le priorità imprescindibili di un'azienda: è indispensabile riconoscerne l'importanza, coglierne le esigenze più critiche e soddisfarle nel minor tempo possibile, ad un prezzo appetibile.

È stato fondamentale, dunque, delineare un quadro di riferimento entro cui fosse verosimile collocare il consumatore, in tutte le sue sfaccettature. A tal proposito, l'elaborato ha cercato di ripercorrere lungo i secoli l'evoluzione del concetto teorico di *consumatore*, evidenziandone lo sviluppo dalle idee tradizionali dell'economia classica, che lo delimitavano in uno schema rigido di individuo dotato di razionalità assoluta; alla teoria rivoluzionaria dell'economia comportamentale che, invece, lo considera più verosimilmente un agente irrazionale ma comunque prevedibile perché mosso, in tutte le effettive distorsioni osservate, dall'istinto e dall'emotività propri di ogni essere umano.

*<<La difficoltà non sta nel credere alle nuove idee, ma nel fuggire dalle vecchie>>.*

Questa citazione di Keynes riassume quanto rilevato dalla ricerca compiuta a monte di questa tesi: gli economisti che convenivano con le teorie tradizionali dell'economia classica hanno screditato per un periodo piuttosto lungo gli studi relativi all'economia comportamentale. Solo il tempo, infatti, ha dato ragione all'innovazione del pensiero economico in relazione ai concetti di consumatore e di razionalità ad esso legata; solo oggi, dopo decenni di ricerche e sperimentazioni, viene riconosciuta alle teorie accreditate dall'economia comportamentale la capacità di analizzare verosimilmente la figura del consumatore, garantendo per di più buoni vantaggi anche alle analisi del mercato nel suo complesso. È importante tener presente, a riguardo, che ad attestare la più robusta legittimità dei recenti studi dell'economia comportamentale, da un lato, sono stati riportati alcuni degli esperimenti svolti dai sostenitori della suddetta teoria e, dall'altro, sono stati richiamati passi della letteratura e della dottrina, elaborati dagli economisti e dagli studiosi di cui si è parlato nei capitoli precedenti, a supporto dei risultati sperimentali stessi.

Le conclusioni desunte dall'integrazione della prospettiva teorica con quella pratica hanno avvalorato, dunque, l'incentivo per un'impresa ad investire in attività che centralizzino la figura del segmento target dei clienti: non si tratta di impegnare risorse finanziarie in modo tale che diano frutto solo nel lungo termine, ma di impiegarle perché generino ricchezza sin da subito ed in modo continuativo.

Comprendere, attrarre, soddisfare i reali bisogni del consumatore e riconfermarsi come prima scelta anche a paragone con le nuove alternative offerte in seguito, diventa, la successione di attività vincente su cui un'azienda può investire al giorno d'oggi, traendone grandi vantaggi tanto in termini di redditività quanto di buona reputazione.

Dunque, è possibile dedurre dal suddetto studio compilativo la centralità innegabile della prevedibile irrazionalità di un comune agente che si interfaccia all'ormai ben decifrabile mondo delle negoziazioni di compravendita: egli, che ormai ne conosce i meccanismi basilari e ha la facoltà di fare una valutazione più stringente delle varie alternative proposte, ha conseguito un certo potere contrattuale nelle attività di negoziazione; allo stesso tempo, però, è stata appurata la sua incapacità di fronteggiare razionalmente il processo decisionale che gli consente di prendere le proprie scelte. Questi aspetti, seppur contrastanti, si rifanno entrambi alla stessa figura di consumatore, che, in definitiva, così dotato di una natura prevedibilmente irrazionale, influenza risolutamente l'impresa che ne monitora l'attività di *decision making*, per raggiungere brillantemente i propri obiettivi.

## Bibliografia

- Dan Ariely. *Prevedibilmente irrazionale*. Milano: Rizzoli, 2008.
- Kotler, Keller, Ancarani, Costabile. *Marketing Management* (Quinta edizione). Pearson, 2017.
- Alessandro Morselli. “*Il rapporto tra economia e psicologia nel processo decisionale*”, da *Economia & Lavoro* by Società editrice il Mulino, Bologna. Fascicolo 2, maggio-agosto 2014.
- Dan Ariely. “*The End of Rational Economics*”, *Harvard Business Review*, luglio-agosto 2009.
- Russ Juskalian. “*Not as Rational as We Think We Are*”, *USA Today*, 17 marzo 2008.
- “*A Managers Guide to Human Irrationalities*”, *MIT Sloan Management Review*; inverno 2009.
- Martin Lindstrom. *Neuromarketing*, Doubleday, 2011.
- Herbert Simon. “*A Behavioral Model of Rational Choice*”, 1955.
- Elizabeth Kolbert. “*What Was I Thinking?*”, *New Yorker*, 25 febbraio 2008.
- Sito web Starbucks, Wikipedia: <https://it.wikipedia.org/wiki/Starbucks>; Consultato il 2 giugno 2018.