# POLITECNICO DI TORINO

# Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

### Tesi di Laurea

# L'economia comportamentale e il suo uso nel settore entertainment: approcci di similitudine



#### Relatore/i

prof. Carlo Cambini

Candidato

Joseph Cafà

Settembre 2018

#### Sommario

L'obiettivo della seguente tesi è di approfondire i concetti dell'economia comportamentale e le sue applicazioni pratiche, tramite approcci di similitudine. Dopo un breve excursus storico, dove si è analizzato la nascita di tale teoria e i problemi principali che affronta, si sono analizzati gli aspetti teorici più rilevanti, utilizzando il lavoro dei più importanti economisti comportamentali: un insieme di teorie prettamente psicologiche, ma utilizzabili in economia. Data la loro natura prettamente cognitiva, si è andati più a fondo vagliando i più importanti paper in materia degli ultimi anni, focalizzando l'obiettivo nello studio delle funzioni di brand e del decision-making; ciò ha permesso di comprendere più in dettaglio il legame psicologiaeconomia, con molti modelli applicati nella realtà, in porzioni limitate dell'esperienza di acquisto e consumo del cliente. Dopo un breve ripasso di quali elementi sono importanti per il consumatore e le tecniche di pricing nel settore entertainment, si è passati a descrivere quest'ultimo settore tramite gli strumenti dei paper prima analizzati, usando un approccio di similitudine. Per prima cosa, introducendo un modello generale che è la sintesi di tutti gli argomenti e i modelli trattati in precedenza, si è cercati di arrivare a un framework definitivo, in grado di spiegare e guidare la progettazione di un prodotto/servizio in tutte le sue fasi e coinvolgendo dunque la psicologia nel design sistemico. Con questo modello, sono stati esposti dei metodi e delle strategie agli imprenditori del settore entertainment per migliorare il proprio servizio, non testandole sul campo ma seguendo fedelmente il framework proposto. Infine, tramite questo modello, si è provato a progettare un nuovo servizio, che è stato invece verificato tramite un questionario per verificare la sua fattibilità, con risultati positivi e incoraggianti sia sull'idea di business proposta e sia dunque sulla bontà di questo framework suggerito. Concludendo si è dunque arrivati a unificare tutta la teoria e i modelli degli ultimi anni in uno solo, testandolo e verificando con successo l'efficacia dello stesso nel carpire i reali bisogni fisici e psicologici del consumatore in un servizio ex novo nel settore dell'intrattenimento.

# Indice

1. Introduzione: storia dell'economia comportamentale	4
Economia classica e primi neoclassici	4
Teoria neoclassica nel dopoguerra	5
Approccio psicologico durante il tardo neoclassicismo	6
Fisher, Keynes, Scitovsky	6
La vecchia economia comportamentale: Simon, Katona e Festinger	7
La nuova economia comportamentale	8
2. Aspetti Teorici dell'Economia Comportamentale	11
Teoria del Prospetto	13
Simon e la razionalità limitata	18
La dissonanza cognitiva	19
Determinanti pre-decisionali della preferenza del prodotto	20
Determinanti post-decisionali della preferenza del prodotto	21
I due sistemi di Kahnemann	22
Le Euristiche e i bias	24
Le euristiche successive	27
I bias	30
3. Aspetti pratici dell'economia comportamentale	35
Comportamento e Abitudini	36
Anlene: Habit Loop and Nudges Drive Brand Penetration and Frequency (Asit Gupta, 2014	l) 36
Beyond Academia: How Psychology Has Been Adopted in Advertising and Communication Hodges, 2014)	•
How to Apply Behavioural Science with Success: Learning from Application Around the W (Crawford Hollingworth and Liz Barker, 2016)	
How Behavioural Economics Is Shaping Our Lives (Crawford Hollingworth and Liz Barker, 2	2017) 48
The Behavioral Change Matrix BEA (Gerhard Fehr, Alain Kamm and Moritz Jäger, 2017)	53
Brand	58
Brands as Frames (Phil Barden, 2014)	58
Building Strong Brands through the Lens of Unthinking Emotional Behaviour (Seamus O'Fa 2015)	
Learning from Experience: How Customers are Won and Lost (Henry Stott, 2015)	64
The Devil You Know: The Consumer Psychology of Brand Trust (Henry Stott, 2016)	68
Processo decisionale	72
How Behavioral Economics Can Make People Happy (Elina Halonen and Leigh Caldwell, 20	014) 72
From Branding to Action (Phil Barden, 2015)	75

Cognitive Collaboration: What Data Science Can Learn from Psychology (Jim Guszcza a Murphy, 2017)	•
Making the Best Choice the Easy Choice: Applying the 4Ps Framework for Behavior Ch Google (Zoë Chance and Ravi Dhar, 2017)	_
4. Economia Comportamentale nel settore Entertainment: approcci di similitudine	90
Gli elementi del valore	90
Mettere gli elementi a lavorare	94
Conclusioni	96
Pricing nel settore Entertainment	97
Problemi relativi ai prezzi nel settore dell'intrattenimento	97
Problemi primari di pricing	101
Problemi relativi ai prezzi	110
Un modello BE unificato per la creazione/gestione dei prodott/servizi nell' entertainm	ıent 112
Il modello unificato	112
Approccio di similitudine in prodotti/servizi esistenti del settore Entertainment	123
5. Un caso pratico: Cenare fuori come opportunità di crescita culturale	139
Una nuova proposta	142
Il questionario	145
Analisi dei questionari	147
6. Conclusioni	158
Bibliografia	160
Sitografia	161
Ringraziamenti	162

#### 1. Introduzione: storia dell'economia comportamentale

Siamo completamente razionali? Quando decidiamo di acquistare, o andare in un qualche posto, consideriamo tutti i pro e i contro, o ci affidiamo all'istinto nello scegliere? A queste domande risponde l'economia comportamentale, che negli ultimi anni è emersa come una branca dell'economia. Infatti l'economia comportamentale in alcuni modi rappresenta un forte punto di rottura dall'economia mainstream (ovvero neoclassica), e solleva una serie di interrogativi e nuovi scenari. In questa prima parte della trattazione, lo scopo è quello di mostrare la natura e lo storia delle origini dell'economia comportamentale come campo di studio, i suoi risultati principali e la loro interpretazione. Il termine "economia comportamentale" era in uso già nel 1958, utilizzato per la prima volta dagli economisti Johnson e Boulding, che cercarono di aumentare il potere esplicativo e predittivo della teoria economica fornendo delle soluzioni psicologicamente plausibili. Avevano colpito il bersaglio, perché oggi vi è una sovrapposizione quasi totale tra economia e psicologia in questo nuovo campo di studio, tralasciando quasi del tutto altri campi vicini, come la sociologia e l'antropologia. Quando questa nuova scienza cognitiva (chiamata così perché riassume dentro se stessa ragionamenti di scienze cognitive come la psicologia) è emersa negli anni '40 e '50, la si pose subito in contrasto all'economia neoclassica, che guarda solamente alla massimizzazione della funzione d'utilità del consumatore, presupponendo dunque una completa razionalità di quest'ultimo. Prima di andare più nel dettaglio nel funzionamento dell'economia comportamentale, è utile fare un breve excursus storico per conoscere come è sorta questa nuova disciplina.

#### Economia classica e primi neoclassici

Prima dell'emergere del behaviorismo durante i primi decenni del XX secolo, gli psicologi erano largamente dediti a studiare stati mentali non osservabili direttamente. La psicologia era, ed è, una scienza prettamente cognitiva. Allo stesso modo, come vedremo, gli economisti classici e primi neoclassici fecero frequenti riferimenti agli stati cognitivi e affettivi. La loro concezione del *decision making* era spesso sofisticata e in molti casi ispirata da sviluppi nella psicologia. All'inizio vi erano dunque dei punti in comune nelle due discipline, riscontrabili persino in alcuni scritti di Adam Smith, il padre dell'economia classica:

"Quanto egoista l'uomo può essere supposto, ci sono evidentemente alcuni principi nella sua natura, che lo interessano nella fortuna degli altri, e rendono la loro felicità necessaria a lui, anche se non deriva niente di esso, tranne il piacere di vederlo"

Queste intuizioni includono fenomeni ora chiamati avversione di perdita, overconfidence, preferenze sociali e altro ancora. Tra gli economisti neoclassici, si trovano spunti psicologici nel lavoro di William Stanley Jevons, che introdusse l'economia edonica, che si basava su comportamenti individuali del consumatore che cercava di massimizzare il piacere e ridurre al minimo il dolore. Felicità e dolore hanno dunque un ruolo importante nelle scelte d'acquisto, soprattutto, guardando all'economia moderna, nel caso di acquisti ripetuti.

Gli economisti comportamentali oggi sostengono che le fondamenta edoniche dell'economia (e in particolare l'ipotesi che la gente massimizza il piacere/felicità) conferiscono molteplici vantaggi. In primo luogo, gli edonici pesano il piacere e il dolore, che sarebbero il risultato di varie azioni, e scelgono l'azione che percepiscono come un miglior equilibrio del piacere sul dolore. Inoltre l'economia edonica consente alle persone di agire irrazionalmente perché, ad esempio, non riescono ad anticipare correttamente il piacere derivante da determinate azioni nel futuro.

#### Teoria neoclassica nel dopoguerra

Negli anni del dopoguerra, le due discipline economiche (neoclassica e comportamentale) prendono strade diverse. I neoclassici iniziano a ribadire che non intendono approfondire temi o ambiti dove non vi può essere una certa osservabilità e misurabilità. Gli economisti neoclassici volevano guadagnare distanza dalla psicologia di tutti i tipi, dichiarando che l'economia dovrebbe fare riferimento a teorie e metodi scientifici e rifiutare l'idea che l'introspezione psicologica sia un mezzo scientificamente accettabile per fare ciò. Questo completo cambio di rotta è dovuto al fatto che le teorie neoclassiche avevano completamente deluso nel loro potere predittivo (crisi del '29), e si stabilì di porre la loro disciplina su basi più solide e scientifiche. Secondo la teoria neoclassica del dopoguerra, l'ipotesi fondamentale è che le persone hanno preferenze, ovvero ordinano secondo una posizione precisa qualsiasi tipo di scelta disponibile. Si presuppone anche qui la completa razionalità del consumatore, in quanto si pensa che egli sappia quali siano gli effetti di tale scelte e posizionamenti. Usando il termine "preferenza" piuttosto che "utilità" come concetto primitivo, i neoclassici del dopoguerra intendevano liberare l'economia dei suoi legami con la psicologia: mentre l'utilità può essere influenzata da diversi parametri, la preferenza è invece assoluta, per qualsiasi

livello di quantità e prezzo, piacere o dolore, o ancora qualsiasi altra variabile. Questi economisti prendono l'utilità come indice o misura di soddisfazione di una preferenza. In questa prospettiva, dire che l'utilità di x è maggiore di quella di y per la persona p, vuol dire che p preferisce x su y. In breve, le utilità non hanno nulla a che fare con felicità, dispiacere o qualsiasi altra cosa psicologica o motivazionale. Ma gli economisti neoclassici del dopoguerra non sono in grado di dire nulla su come si creano le preferenze. In mancanza di fondamenti psicologici, gli assiomi della teoria delle preferenze sembrano inspiegabili e ingiustificati, calate dall'alto da qualche Dio.

#### Approccio psicologico durante il tardo neoclassicismo

Quando la scienza cognitiva finalmente emerse come una disciplina indipendente, non nacque dal nulla, ma aveva alle spalle già una storia più che centenaria: si può dire che l'economia comportamentale abbia un passato, seppur breve. Qui di seguito si discuterà di alcuni economisti che, in mezzo all'egemonia dell'economia neoclassica del dopoguerra, hanno insistito che la teoria neoclassica non è riuscita a descrivere con precisione le scelte e i comportamenti umani e che la soluzione potrebbe trovarsi includendo maggiormente la psicologia.

#### Fisher, Keynes, Scitovsky

I primi tentativi di inserire la psicologia si sono manifestati nel campo della macroeconomia, in particolare nel contesto della teoria monetaria e della teoria del ciclo economico. Si consideri Irving Fisher, che è l'autore del libro "The Money Illusion" (1928), che voleva spiegare i fenomeni di fluttuazione dei cicli di business. Fisher ha inventato il concetto di "Illusione del denaro" che è definito come "la mancanza di percepire che il dollaro, o qualsiasi altra unità di denaro, si espande o si restringe in valore". Fisher suggerisce che l'illusione dei soldi contribuisce al ciclo economico e alle sue fluttuazioni perché nasconde la causa principale (il dollaro instabile) di tali fluttuazioni, e quindi l'importanza di stabilizzare il dollaro. E che cos'è l'illusione, se non un fenomeno introspettivo che si forma nella mente delle persone.

Un altro macroeconomista ben noto per i suoi sforzi nella psicologia è John Maynard Keynes. Egli si allontana dall'ortodossia neoclassica in più modi. Si consideri il seguente passaggio famoso, ad esempio: "Una gran parte delle nostre attività positive dipende da un ottimismo spontaneo piuttosto che da un matematica aspettativa, sia morale, sia hedonistica o economica. Molte delle nostre decisioni per fare qualcosa di positivo, le cui conseguenze saranno esaurite in molti giorni a venire, può essere presa solo come un risultato degli spiriti animali, di una spinta spontanea all'azione piuttosto che all'inazione, e non come risultato di un media ponderata dei benefici quantitativi moltiplicata per probabilità quantitative".

Questo passaggio è interessante perché sfugge alla teoria delle preferenze in almeno due modi: in primo luogo, si suggerisce che il comportamento non sia adeguatamente descritto dal modello di utilità previsto, e in secondo luogo scommettendo su un comportamento economico dettato dall'istinto (gli spiriti animali).

Tornando alla microeconomia, uno studio approfondito è il libro di Tibor Scitovsky "The Joyless Economy: The psychology of human". Scitovsky rimase sconcertato dell'approccio dello studio delle preferenze, che egli trovò non scientifico. Rifiutando questa prospettiva, Scitovsky propose invece di seguire psicologie comportamentali e osservare il comportamento per trovare le basi di una teoria che spieghi il comportamento stesso. Il suo obiettivo non è di analizzare semplicemente le differenze nel modello di scelta del consumatore, ma vuole trovare la causa di tali differenze. Inoltre Scitovsky è particolarmente impressionato dal fatto che gli psicologi supportano le loro teorie con dati sperimentali, quindi la psicologia può avere in certi ambiti un valore scientifico, e crede chiaramente che gli economisti dovrebbero fare lo stesso.

#### La vecchia economia comportamentale: Simon, Katona e Festinger

Qui si parlerà del contributo dei due padri fondatori di tale campo, Herbert A.Simon e George Katona, e dell'interessante teoria della dissonanza cognitiva di Leon Festinger. Simon si lamentava che gli economisti "attribuivano all'uomo una razionalità economica ridicolmente onnisciente ", mentre gli psicologi che seguono Freud tendono a "ridurre tutta la conoscenza a un'emozione". Egli distingueva due ipotesi: "gli obiettivi e le motivazioni umane si trovano a priori nella funzione di utilità" e che il consumatore sceglie "le alternative che producono la più grande utilità ". Come afferma Simon, l'economia comportamentale non è definita in termini di impegno a una data teoria, ma "come impegno a sperimentare empiricamente le ipotesi neoclassiche del comportamento umano e di modificare la teoria economica sulla base di ciò che si trova nel processo di collaudo". Egli sostenne che i modelli neoclassici non

riescono a descrivere perfettamente il comportamento della scelta umana. Attribuì questo fallimento a "numerose limitazioni cognitive" e per primo propose di utilizzare il termine "razionalità limitata" per indicare l'insieme delle limitazioni della conoscenza e della scelta umana che impediscono alle persone di comportarsi secondo la teoria neoclassica.

Katona ha effettuato i suoi studi sulle basi psicologiche del comportamento economico analizzando gli effetti dell'iperinflazione in Germania nel 1923. L'ipotesi fondamentale del suo pensiero è che "i processi economici derivano direttamente dal comportamento umano e che questo fatto semplice ma importante non ha avuto seguito nell'analisi economica moderna". In particolare, Katona, come Simon, critica fortemente l'uso dell'ipotesi di razionalità nell'economia neoclassica. La critica più grande di Katona all'economia neoclassica, tuttavia, è che non riesce a tenere adeguatamente conto dell'importanza di nuove variabili che intervengono, inizialmente estranee al modello, come ad esempio una variazione di reddito, o il fatto di essere diventati genitori, o molto altro ancora.

Festinger introdusse negli stessi anni la teoria della dissonanza cognitiva: in poche parole, quando una persona deve prendere una scelta che va in contrasto con il suo modo di pensare e vedere le cose, egli arriva a cambiare i suoi preconcetti in modo che la sua preferenza risulti coerente con se stesso. Egli allora non modifica la scelta, ma tutti i ragionamenti e i pensieri che le girano intorno. Un classico esempio di ciò si trova nella favola di Fedro "La volpe e l'uva", in cui una volpe, impossibilitata a raggiungere il suo obiettivo (un grappolo d'uva), cambia le carte in gioco e inizia a pensare che il frutto, prima desiderato, in realtà sia acerbo, solamente per essere coerente con se stessa.

#### La nuova economia comportamentale

Gli scienziati cognitivi sono giunti alla conclusione che è necessario analizzare le rappresentazioni mentali ma non trattandole dal punto di vista biologico e neurologico da un lato, e sociologico o culturale dall'altro. Tali rappresentazioni, come simboli, regole ed immagini, si traducono in credenze, emozioni ed euristiche, che influenzano il comportamento umano, e quindi anche il comportamento economico. Di conseguenza, gli economisti comportamentali credono che una profonda comprensione delle rappresentazioni mentali può aiutarci a spiegare e prevedere il comportamento.

**Behavioral decision making**. Dal punto di vista della moderna economia comportamentale, il maggior sviluppo è stato l'emergere negli anni '70 di un nuovo ramo della psicologia

chiamata "Behavioral decision making" (BDM) ovvero comportamento nel prendere una decisione. Così, Reid Hastie e Robyn Dawes (2001) individuarono un intuizione che si è dimostrata critica per lo sviluppo di BDR. L'intuizione è che "molti aspetti del pensiero umano, compresi giudizi e decisioni, possono essere acquisite con modelli computazionali", con i quali "confrontare, combinare e registrare ... le rappresentazioni mentali". Proprio da qui parte l'esplosione dei big data: ogni giorno lasciamo su internet, tramite i nostri PC e smartphone, una miriade di informazioni, che tutte insieme sono utili alla profilazione di ognuno di noi, e quindi anche dei nostri comportamenti. La scoperta più importante di Hastie e Dawes è che "persone diverse in situazioni molto diverse spesso pensano alle loro decisioni allo stesso modo. Hanno un insieme di abilità cognitive comuni a tutti che si riflettono in abitudini di decisione simile. Ma hanno anche dei limiti sulle comuni abilità di pensiero che possono rendere le scelte lontane dall'ottimale". Dunque l'obiettivo di questi ricercatori è quello di identificare il set comune di abilità cognitive, i loro benefici e le limitazioni, per vedere come contribuiscono a produrre comportamenti osservabili.

Il bias e l'euristica di Tversky e Kahneman, e la teoria prospettiva. Tversky e Kahneman portarono il BDR all'attenzione degli economisti. Come psicologi, Tversky e Kahneman erano ben consapevoli degli approcci psicologici allo studio del processo decisionale umano, e inoltre si muovevano discretamente nelle teorie economiche. Dunque potevano confrontarsi con gli economisti nel loro campo di battaglia, e in più avevano una conoscenza profonda della psicologia. I due progetti di ricerca di Tversky e Kahneman sono le euristiche e i bias, e la teoria prospettiva. Nel primo progetto di ricerca essi sostenevano che "questo articolo dimostra che le persone si basano su un numero limitato di principi euristici che riducono compiti complessi di valutazione delle probabilità e predizione dei valori a operazioni di giudizio più semplici". In altre parole, la mente umana, nel prendere decisioni complesse, prende delle scorciatoie già usate in passato per risparmiare tempo e sforzo mentale. Allo stesso tempo, però, sono interessati alle condizioni sotto il quale questo meccanismo ci porta in errore, ovvero i bias. Come hanno detto: "In generale, queste euristiche sono abbastanza utili, ma talvolta portano ad un errore grave e sistematico". Di conseguenza, ogni euristica (che verranno trattate più approfonditamente in seguito), anche se utile, presenta delle criticità che si presentano in circostanze particolari. Il secondo campo di ricerca, "la teoria prospettica", presenta una critica alla teoria dell'utilità come modello descrittivo del processo decisionale e sviluppa un modello alternativo. Un punto centrale è "l'effetto framing", in cui "i cambiamenti apparentemente incoerenti nella formulazione dei problemi di scelta hanno

causato significativi cambi di preferenza", ovvero il modo in cui viene presentato un problema di scelta, influisce sulla soluzione del problema stesso. Questo tema, così come le euristiche e i bias, verranno trattati in modo maggiore in seguito, dato che rappresentano i punti centrali della teoria comportamentale.

#### 2. Aspetti Teorici dell'Economia Comportamentale

Alle fondamenta dei modelli economici neoclassici, si suppone l'esistenza dell'homo economicus, un agente economico che:

- Massimizza sempre e comunque la sua utilità attesa, ovvero sceglie sempre il paniere (ossia la combinazione di beni e/o servizi) migliore tra quelle che il reddito permette di ottenere.
- Aggiorna le informazioni che acquisisce nel tempo, ovvero migliora il proprio set informativo, quando questo cambia, in modo da non trovarsi mai in asimmetria informativa
- E' egoista e non soggetto a condizionamenti emotivi o, in altre parole, nell'utilità non compaiono l'utilità di altri oggetti economici. Questo presuppone che non è mai influenzato da elementi esterni (come ad esempio un comportamento sociale, o le mode), e nella propria funzione d'utilità non vi sia l'utilità di altri individui (come famiglia e amici)

Queste ipotesi sembrano sicuramente esagerate, ed è qui che si inserisce l'economia comportamentale. Essa aggiunge sostanzialmente la "razionalità limitata" di Simon, che, come accennato in precedenza, ipotizza che un consumatore non può raggiungere l'ottimo assoluto, ma si accontenterà di un livello di utilità più basso, dato che un individuo non è a conoscenza di tutte le scelte possibili a priori e non conosce le conseguenze di una scelta. Altri fattori aggiuntivi alla teoria neoclassica sono l'interdipendenza delle preferenze e le emozioni, oltre che le euristiche e la teoria prospettica. Tutto ciò non implica che il consumatore sia sempre non razionale: esistono ambiti in cui le ipotesi tradizionali funzionano perfettamente, tutto sta nel verificare le condizioni al contorno.

La metodologia con cui si portano avanti e si sperimentano gli sviluppi dell'Economia Comportamentale sono principalmente esperimenti di laboratorio e sul campo, neuroscienza, simulazioni e varie teorie, tra cui le più famose sono:

La Teoria dei Giochi: che considera le situazioni in cui due o più soggetti
interagiscono, secondo una serie di regole, per ottenere il massimo payoff (risultato).
Il payoff di un soggetto dipende normalmente dal proprio comportamento ed è
influenzato fortemente anche da quello degli altri partecipanti al gioco. Risultano
quindi fondamentali le interazioni tra i giocatori e la scelta di una strategia ottimale

- che tenga conto delle strategie altrui. I giochi possono essere competitivi o cooperativi, deterministici o probabilistici; ad informazione completa o incompleta.
- La Teoria delle Decisioni: spesso chiamata in inglese Behavioral decision making (BDM) che distingue tra decisioni ponderate e scelte automatiche. Ci sono decisioni deterministiche, in situazioni di rischio ed in situazioni di incertezza. Le decisioni si possono misurare tramite il valore atteso (espresso in termini monetari) o l'utilità attesa. Si preferisce il primo metodo in quanto i risultati sono meglio misurabili quantitativamente.

Qui di seguito verranno esposti alcuni esperimenti (tratti da: "Note introduttive all'Economia Comportamentale", CDL Sociologia, Prof. Luca Zamparini) con i relativi risultati, che illustrano perfettamente la non razionalità degli agenti economici di fronte a delle scelte.

- Es.1 Si supponga di essere i dirigenti di una asilo nido che hanno un problema legato al fatto che i genitori vengono a prendere i figli troppo tardi. Una strategia adottabile dai dirigenti sarebbe, per minimizzare il numero di genitori che arrivano in ritardo, quella di multare i ritardatari. L'effetto finale potrebbe però essere completamente diverso da quello previsto, dato che i genitori potrebbero valutare il trade-off tra lasciare i figli a scuola fino a tardi e il costo della baby-sitter.
- Es. 2 Il Gioco del Dittatore: Il gioco presuppone che ad una persona venga data una somma di denaro che si pone pari a 100€ e gli si chieda di dividerla tra lui ed un'altra persona. L'individuo che ha ricevuto la somma di denaro non ha nessun obbligo nei confronti dell'altra persona e la scelta che farà, sarà definitiva. A lui verrà assegnato quello che ha deciso di tenersi ed all'altro soggetto verrà dato quello che il dittatore ha deciso di concedere.

Una variante di questo gioco è il gioco dell'Ultimatum dove la prima parte è uguale (l'individuo riceve una somma di denaro che deve dividere tra lui ed un'altra persona). Nella seconda parte del gioco dell'Ultimatum, la seconda persona può accettare l'offerta o rifiutare l'offerta. Nel caso in cui la seconda persona accetta l'offerta, i due individui si ripartiscono la somma sulla base della spartizione proposta dal primo. Nel caso in cui il secondo individuo rifiuti l'offerta, i due individui non riceveranno niente.

Soluzione Es.2: seguendo la teoria dei giochi, le soluzione sono abbastanza scontate: nel gioco del dittatore, il soggetto che riceve la somma di denaro, tiene tutto per se, mentre nel gioco dell'ultimatum, l'individuo che riceve la somma di denaro, dà un una piccola parte della

quota, tendente a zero, in modo da costringere la seconda persona a non rifiutare l'offerta. Essendo il secondo uomo razionale, egli accetterà anche una piccolissima somma, che gli procurerà un payoff positivo. Queste sono le soluzioni naturali dettate dalla teoria dei giochi, ma è interessante notare i risultati empirici di questi giochi. Nel gioco dell'ultimatum si è scoperto che il primo individuo non offre una somma tendente allo zero, ma la mediana dell'offerta è pari a circa il 40% della somma iniziale, e la media si posiziona al 30%. Inoltre, contro ogni possibile forma di razionalità, le offerte inferiori al 20% vengono per il 50% delle volte rifiutate, lasciando entrambi i giocatori senza denaro.

Nel gioco del dittatore invece, il 60% dei dittatori concede una somma di denaro anche se non è obbligato a farlo, e l'ammontare di tale donazione si aggira attorno al 20%. La donazione è inferiore rispetto al gioco precedente, ma si deve ricordare che il dittatore non ha nessun obbligo verso il secondo giocatore, e dunque non rischierebbe di perdere l'intera somma di denaro nel caso in cui il secondo giocatore rifiutasse l'offerta. Un esempio concreto del gioco del dittatore è la mancia al ristorante: non vi è nessun tipo di obbligo, e seguendo i dettami dell'economia tradizionale, lasciare una somma di denaro ulteriore al ristorante è completamente irrazionale. In realtà le soluzioni dei due giochi proposti si spiegano col fatto che molte persone ritengono ingiusto tenere tutto per sé. Inoltre, nel gioco dell'ultimatum, il timore di provocare una reazione rabbiosa e irrazionale del secondo giocatore, fa sì che il primo giocatore aumenti l'offerta, perché il secondo giocatore preferisce far perdere tutto a entrambi piuttosto che accettare un'offerta ridicola.

#### **Teoria del Prospetto**

Ritornando alla teoria, un approccio diverso da considerare è quello di verificare non la razionalità dell'individuo, ma la razionalità delle scelte compiute. Sicuramente è vero che non c'è uno senza l'altro, ma è importante considerare cosa rende una decisione razionale o meno. Per questo, in seguito vengono elencati i 4 principi della scelta razionale (tratto da: Ferrante, 2006), e come queste vengono confutate dalla teoria del prospetto:

- Principio della coerenza descrittiva: gli individui operano le loro scelte indipendentemente dal modo con cui le varie opzioni vengono loro presentate. Questo principio viene confutato dall'effetto framing e dall'avversione alle perdite.
- Principi della coerenza procedurale: gli individui esprimono le loro preferenze indipendentemente dal modo in cui viene chiesto loro di esprimerle. In realtà il principio della compatibilità interferisce con il principio della coerenza procedurale.

- Principio della cancellazione: le preferenze di un individuo devono dipendere dalle caratteristiche che distinguono e non da quelle che accomunano le opzioni di scelta. La rappresentazione di un problema legata a calcolo tematico interferisce con il principio della cancellazione.
- Principio della cosa certa: la scelta tra le diverse alternative dovrebbe dipendere esclusivamente dagli esiti differenti offerti da ciascuna alternativa. Se un individuo preferisce l'opzione X alla opzione Y, indipendentemente dal fatto che si verifichi poi l'evento Z, questo manterrà la stessa scelta indipendentemente dal grado di incertezza/certezza dell'evento Z. In realtà, quando la decisione avviene in condizioni di incertezza, i soggetti tendono a violare l'assioma della indipendenza (o principio della cosa certa).

Di seguito verranno proposte degli esempi (tratti da: "APPUNTI DI PSICOLOGIA ECONOMICA", Anno accademico 2014/15, Lumsa) che dimostrano, a grandi linee e in alcune situazioni, che i principi di razionalità vengono meno.

Si inizia con il primo principio, e come viene confutato dall'effetto framing tramite un esperimento empirico: il dilemma della malattia asiatica (Kahneman e Tversky, 1982).

Ad un gruppo di soggetti è stato posto il seguente problema:

Gli USA stanno per fronteggiare una grave forma di malattia proveniente dall'Asia, che potrebbe causare la morte di 600 persone. Per affrontare questo evento, vengono messi a punto due programmi alternativi:

- A. L'attuazione del Programma A salva 200 persone
- B. Con l'attuazione del Programma B c'è 1/3 di probabilità che 600 persone vengano salvate e 2/3 di probabilità che non si salvi nessuno.

Il 72% ha preferito preferisce l'opzione A, ossia l'opzione che esprime una certezza.

Ad un secondo gruppo di persone i programmi furono invece presentati così:

- C. l'adozione del Programma C comporta la morte di 400 persone;
- D. l'adozione del Programma D comporta 1/3 di probabilità che nessuno muoia e 2/3 di probabilità che muoiano 600 persone.

In questo caso il 78% degli intervistati ha dichiarato di preferire il programma D, ossia l'opzione più rischiosa.

Come è facile notare, le due opzioni in ogni situazione sono identiche, ma è stato utilizzato un diverso metodo di comunicazione delle conseguenze, che ha provocato scelte contrastanti.

Tutto ciò è dovuto all'effetto framing, o incorniciamento, che è positivo nel primo caso,

ovvero in termini di vite salvate, mentre negativo nel secondo caso (morti certe). Infatti, le opzioni A e C sono tra loro eguali, così come sono eguali le opzioni B e D.

Gli individui, quindi, scelgono e rifiutano la stessa opzione a seconda della cornice in cui sono presentate. Questo ha determinato lo sviluppo della prospect theory o teoria del prospetto di Tversky e Kahneman. La teoria del prospetto si propone di fornire una descrizione di come gli individui effettivamente si comportano di fronte a una decisione in condizione di incertezza e/o rischio. Oltre all'effetto framing, la seconda conseguenza della teoria è l'avversione alle perdite, che fa cadere la razionalità dell'agente economico. L'essere umano è avverso al rischio anche a fronte di un possibile guadagno o, in generale, di una prospettiva favorevole; viceversa, se le prospettive sono sfavorevoli (oppure comportano una perdita sicura) si preferisce il rischio alla perdita sicura. Sono due situazioni opposte ma spiegabili con la teoria del prospetto. Si provi a rispondere a questi due quesiti:

probabilità di ottenerne 1000?

Problema 2 – Cosa scegli? a) Perdere sicuramente 900 euro oppure b) il 90% di probabilità di perderne 1000?

Nel primo caso la risposta più ricorrente è la a), nel secondo la b). Queste scelte si spiegano con l'avversione al rischio.

L'avversione al rischio è stata sintetizzata da una curva a forma di "S"

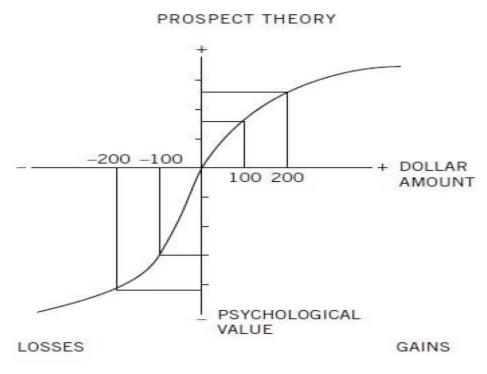


Figura 1: Curva a S, Teoria del Prospetto

Dalla figura possiamo notare che il valore psicologico della perdita è circa il doppio al valore psicologico della vincita, e in generale una perdita provoca un effetto doppio rispetto a un eguale vincita in ogni contesto, a causa della frustrazione e dalla rabbia di aver fallito e/o compiuto la scelta sbagliata. In generale si dice che le persone sono avverse al rischio: questo è vero di fronte a un guadagno certo, ma di fronte a una perdita certa, la gente preferisce optare per la scelta più rischiosa, che dona un barlume di speranza.

Con il secondo esperimento empirico, si vuole dimostrare che gli individui non esprimono le loro preferenze indipendentemente dal modo in cui viene chiesto loro di esprimerle. Si analizzi il seguente esempio:

Hai la possibilità di passare una settimana in un posto caldo. Devi scegliere tra due pacchetti turistici, entrambi offerti ad un prezzo accessibile. I depliant turistici offrono delle informazioni riguardo alle settimane in offerta. In base alle informazioni che seguono, quale località sceglieresti?

- Località A: Condizioni climatiche normali, Spiagge di media qualità, Hotel di media qualità, Temperatura media dell'acqua, Vita notturna normale.
- Località B: Clima molto soleggiato, Barriere coralline e spiagge di straordinaria bellezza, Hotel ultramoderni, Temperatura molto fredda dell'acqua, Venti molto forti, Assenza di vita notturna.

Alla domanda: "Quale delle due località NON sceglieresti?" La maggioranza dei rispondenti sceglie l'opzione B, e alla domanda: "Quale delle due località sceglieresti?" nuovamente, la maggioranza degli intervistati sceglie l'opzione B. Tutto questo sembra non avere senso, ma il principio della compatibilità della teoria del prospetto chiarisce le cose: l'uomo dà maggior importanza alle caratteristiche positive delle opzioni quando sceglie, mentre addice maggior peso alle caratteristiche negative quando deve eliminare le opzioni che ritengono peggiori. Seguendo questo principio la gente compie delle scelte che violano il principio della coerenza procedurale.

Il terzo principio di razionalità (della cancellazione) assicura che le preferenze di un individuo devono dipendere dalle caratteristiche che distinguono e non da quelle che accomunano le opzioni di scelta. Proviamo a verificarlo con questo esperimento:

Immagina di dover comprare una giacca per 125 dollari e una calcolatrice per 15 dollari. Il commesso del reparto delle calcolatrici ti informa che la calcolatrice che vorresti comprare è

in vendita a 10 dollari in un'altra filiale dello stesso gruppo commerciale, che dista 20 minuti di auto. Sei disposto a guidare per 20 minuti per raggiungere l'altro negozio?

Immagina di dover comprare una giacca per 15 dollari e una calcolatrice per 125 dollari. Il commesso del reparto delle calcolatrici ti informa che la calcolatrice che vorresti comprare è in vendita a 120 dollari in un'altra filiale dello stesso gruppo commerciale, che dista 20 minuti di auto. Sei disposto a guidare per 20 minuti per raggiungere l'altro negozio?

La maggioranza degli intervistati risponde positivamente alla prima domanda, ma negativamente alla seconda, eppure il risultato, in entrambi i casi, è lo stesso: un risparmio di 5 dollari. Cosa rende differenti tali opzioni? Le rappresentazioni mentali: in prima battuta, si potrebbe analizzare il trade-off tra 20 minuti di auto e il risparmio di 5 dollari, ma nella vita reale quasi nessuno fa questo ragionamento. Diversamente, un'altra possibile rappresentazione riguarda il conto tematico; in altre parole, dal punto di riferimento in cui si svolge la decisione. In entrambi i casi il tema è la calcolatrice, con uno sconto del 33% nel primo caso, e nel secondo del 4%.

La teoria del prospetto, tramite la rappresentazione legata al conto tematico (ossia al punto di riferimento adottato), è quella più usata dalle persone, tuttavia viola il principio della cancellazione, secondo cui "un'opzione è accettabile se il valore complessivo dei vantaggi che offre è superiore alla somma degli svantaggi che comporta". In questo caso l'accettabilità delle opzioni ha le stesse caratteristiche per entrambe, ma le risposte non sono coerenti con il principio della cancellazione.

Il quarto principio (della cosa certa) dice che se preferiamo un evento x rispetto a y, qualunque cosa accada continueremo a preferire x invece di y. Si è dimostrato che in condizioni di incertezza, questo principio può non valere. Si noti il seguente esperimento: il pacchetto vacanze.

Il quesito è stato sottoposto a un gruppo di studenti. Immagina di aver appena sostenuto un esame e di dover decidere se acquistare un pacchetto vacanze molto vantaggioso per le Hawaii. Se gli studenti immaginavano di aver superato l'esame, si dichiaravano disponibili ad acquistare il pacchetto vacanze; se gli studenti immaginavano di non aver superato l'esame, in buona parte erano ancora disponibili ad acquistare il pacchetto vacanze; se al momento dell'acquisto il risultato dell'esame non era ancora conosciuto, due terzi degli studenti preferiva aspettare di conoscerne l'esito prima di decidere, eventualmente anche pagando una penale per mantenere la prenotazione.

In teoria, l'esito dell'esame non dovrebbe avere nessun influenza sulla decisione di andare in vacanza (nel senso di analizzare il trade-off della scelta). I risultati però indicano che in situazioni di incertezza, viene violato il principio della cosa certa (o assioma dell'indipendenza).

Come ultima analisi della teoria del prospetto, è interessante notare l'effetto endowment (o effetto dotazione), diretta conseguenza dell'effetto framing.

L'effetto endowment fa riferimento alla stima del valore di un bene, che però è influenzato da aspetti emotivi legati all'oggetto posseduto.

Kahneman, Knetsch e Thaler nel 1991, hanno svolto un esperimento sull'effetto dotazione, l'esperimento delle tazze: hanno suddiviso in due gruppi le matricole di una università americana. A ciascun membro del primo gruppo hanno regalato una tazza, accompagnata da un biglietto che spiegava che, se lo studente avesse voluto acquistarne altre, avrebbe potuto trovarle allo spaccio universitario al costo di 4 dollari. Al secondo gruppo non venne dato nulla. Poco dopo chiesero agli studenti che avevano ricevuto la tazza di scrivere su un biglietto a quale prezzo sarebbero stati disponibili a venderla, indicando un prezzo compreso tra 0 e 9,25 dollari, mentre agli studenti che non avevano ricevuto nulla venne chiesto di indicare a quale prezzo sarebbero stati disponibili ad acquistare le stesse tazze dai loro colleghi, anche in questo caso indicando un prezzo compreso tra 0 e 9,25 dollari. La media del prezzo stabilito da coloro che avevano ricevuto la tazza in dono (i venditori) era di 7,12 dollari. La media del prezzo stabilito da coloro che non avevano ricevuto la tazza in dono e che avrebbero dovuto comprarla (gli acquirenti) era di 2,87 dollari. La differenza tra le due stime era oltre il doppio. Inoltre, ¾ del gruppo dei venditori dichiarò che avrebbe rifiutato la vendita, perché si sarebbero tenuti la tazza.

I risultati dell'esperimento ci dicono che le persone provano più dolore nel privarsi di beni di cui hanno la proprietà rispetto al piacere di entrare in possesso degli stessi oggetti se non si possiedono.

L'effetto endowment è legato con l'avversione alle perdite, per cui la motivazione di evitare una perdita è più forte della motivazione di ottenere un guadagno, seguendo un rapporto 2:1.

#### Simon e la razionalità limitata

Simon è il primo a mettere fortemente in dubbio l'assoluta razionalità delle persone. Egli sostiene che le decisioni umane sono solo intenzionalmente razionali e piuttosto afferma che è meglio studiare il meccanismo nel compiere una scelta, che porta poi a una serie di

comportamenti più o meno razionali. Infatti Simon dice che le scelte sono il risultato di processi psicologici e sociali, influenzate da dinamiche di gruppo, o anche mode del momento. Un ulteriore pensiero è che l'uomo è impossibilitato a priori nel conoscere tutte le scelte possibili, è sempre a priori è impossibilitato a conoscere le conseguenze di ogni sua scelta.

La differenza tra razionalità assoluta e razionalità limitata, come sintetizzata da Simon, consiste in tre punti:

- Per Simon, l'uomo non ha la capacità infinita di immagazzinare informazioni su tutte le scelte possibili, ipotesi accettata dalla razionalità assoluta.
- Per gli economisti tradizionali, le persone sono in grado di elaborare istantaneamente un numero anche infinito di informazioni. Per Simon ciò è assolutamente esagerato: neanche i moderni computer sono in grado di fare ciò.
- La razionalità limitata afferma che le persone non sono in grado di valutare tutte le scelte possibili e le conseguenze, cosa accettata dagli economisti neoclassici.

Ricapitolando i 3 punti del pensiero di Simon, egli sostiene che un individuo tende a scegliere l'opzione migliore possibile, ma sa che non è la migliore in senso assoluto: si accontenterà e avrà fatto una scelta non ottima, ma soddisfacente. Ovvero si cercherà, più che altro, di arrivare a una scelta di un livello accettabile in confronto al risultato che si vuole ottenere. Dunque non si cercherà a tutti i costi la massimizzazione dell'utilità, ma un superamento di un livello minimo di utilità ritenuto accettabile. Inoltre l'individuo non ricercherà soluzioni all'infinito, esaminando tutte le scelte possibili, ma si fermerà quando avrà raggiunto il suo livello minimo di soddisfazione.

#### La dissonanza cognitiva

La teoria di Festinger (1957) si snoda dal presupposto che ogni individuo è, in un certo senso, costretto a essere coerente con se stesso. Quando questo non avviene e il soggetto deve prendere una decisione, si crea una situazione di dissonanza cognitiva, in cui il decisore cerca di attenuare la non coerenza della sua scelta. La teoria della dissonanza cognitiva ha generato una buona parte della ricerca nel comportamento dei consumatori. Vi sono tre fasi del comportamento dei consumatori che di solito si esaminano: le determinanti pre-decisionali alla preferenza del prodotto, le determinanti post-decisionali alla preferenza del prodotto e il comportamento sulla ricerca delle informazioni. Le evidenze provenienti dalle prime due aree sostengono generalmente le previsioni basate sulla dissonanza, mentre le prove della terza area (ovvero che l'individuo dissonante eviti attivamente informazioni che tenderebbero ad

aumentare la dissonanza, nel senso di contraddizione della scelta effettuata, e accetta informazioni che tendono a sostenere la sua decisione) generalmente non riescono a sostenere le previsioni della teoria che si sta per descrivere. Dunque la teoria non riesce a dare spiegazioni sul metodo di ricerca delle informazioni da parte di un consumatore nella decisione d'acquisto, ma al contrario descrive fedelmente i pensieri ex-ante ed ex-post provocate dalla scelta di consumo effettuato. In passato, la teoria della dissonanza generò notevole interesse e entusiasmo. La generalizzazione della teoria, dal laboratorio della psicologia sociale al comportamento dei consumatori, sembrava cosa buona e giusta. Numerosi studi hanno esaminato l'applicabilità della teoria della dissonanza al comportamento dei consumatori. Viceversa, in tempi più recenti molti paper hanno cercato di verificare la rilevanza teorica della teoria della dissonanza nell'area del comportamento dei consumatori e hanno tentato di criticare le prove empiriche e i risultati su questo argomento. Dunque vi è ancora oggi un dibattito in corso, in cui una parte della comunità accademica accetta la teoria, mentre l'altra continua a sforzarsi nel presentare prove che la confutano. Qui si limiterà a presentarla e descriverla. Non si può sapere se sia una teoria giusta o sbagliata, ma sicuramente si può usare parte di essa per spiegare alcuni fenomeni. Festinger ha derivato il suo pensiero da due principi fondamentali:

- (a) il dispiacere è scomodo e motiverà la persona a ridurlo;
- (b) l'individuo dissonante eviterà situazioni che producono ulteriori dissonanze.

La dissonanza è un fenomeno post-decisionale e sarà pertanto un fenomeno "post purchase". La teoria della dissonanza funziona secondo un "principio di realtà": quanto la cognizione, o pensiero, è meno ancorato alla realtà, tanto sarà più probabile, e facile, da cambiare; poiché l'acquisto sarà un comportamento fortemente ancorato, perché è impossibile da eliminare, le cognizioni più probabili a un cambiamento saranno quelle riguardanti la soddisfazione del prodotto acquistato rispetto ai prodotti scartati. La dissonanza aumenta con l'importanza delle cognizioni e nella misura in cui l'individuo impegna più tempo e soldi nell'acquisto. Ad esempio, un consumatore sarà più portato ad avere fenomeni di dissonanza cognitiva molto più potenti nell'acquisto di un auto, piuttosto che di un gelato.

#### Determinanti pre-decisionali della preferenza del prodotto

La maggior parte delle applicazioni della teoria della dissonanza nel comportamento dei consumatori rientra in questa categoria, ovvero tentativi di modificare la soddisfazione del prodotto tramite il controllo degli eventi prima della decisione di acquisto. Brehm (1962) ha effettuato uno studio sull'effetto della grandezza della dissonanza sul cambiamento dell'atteggiamento. Brehm ha osservato (come previsto dalla teoria) che quando i soggetti dovevano scegliere tra due prodotti simili dal punto di vista della desiderabilità, avvenuto l'acquisto c'è un sostanziale cambiamento di atteggiamento a favore del prodotto scelto rispetto al prodotto scartato. Ad esempio, nella scelta dello smartphone top gamma fra Apple e Samsung, dopo l'acquisto i soggetti sviluppano un incredibile disprezzo verso il telefonino scartato. Quando invece i soggetti scelgono tra due prodotti molto diversi e non affini, e con un livello diverso di desiderabilità, c'è molto meno cambiamento d'atteggiamento. In tutte le condizioni, il prodotto scelto è stato rivalutato favorevolmente e il prodotto scartato ha avuto un decremento dell'attrattività, o quest'ultima è rimasta invariata. Studi recenti hanno replicato ed esteso i risultati di Brehm. Mittelstaedt (1969) ad esempio ha dimostrato che i "compratori" che sono stati convinti a provare un particolare (e nuovo) brand, continueranno a preferire quel marchio, anche quando gli si offriva la scelta di ritornare al vecchio brand di riferimento. Si è messo dunque in moto il meccanismo della dissonanza cognitiva: una volta che abbiamo cambiato il nostro oggetto di riferimento, lo poniamo nella condizione di miglior scelta possibile, rifiutando la possibilità di tornare indietro, nonostante la scelta effettuata nel passato (che era la migliore possibile), potesse essere più ottimale di quella effettuata nel presente. Si è anche constatato che la soddisfazione del prodotto aumenti quando cresce la quantità di sforzo per ottenere il prodotto. Cardozo (1964) ha scoperto che soggetti che hanno speso molti sforzi per ottenere un prodotto (nell'esperimento, una penna a sfera) hanno valutato questo prodotto in modo molto significativo rispetto a quelli che hanno speso poco sforzo. Tuttavia, questo effetto è stato significativo solo quando i soggetti si aspettavano un prodotto di qualità superiore rispetto a quello effettivamente ricevuto. Doob, infine, ha dimostrato un principio secondo cui "meno è la pressione messa sulla persona per eseguire l'atto, maggiore sarà la dissonanza". Egli, nel suo esperimento, ha osservato che l'introduzione di un brand a un prezzo scontato speciale, a basso prezzo, avrebbe penalizzato le vendite successive di quel prodotto. Pertanto, più alto è il prezzo iniziale pagato per il prodotto, minore è la pressione ad acquistarlo, maggiore è la dissonanza creata, e maggiore sarà la soddisfazione finale (per un meccanismo di auto-convincimento della bontà della scelta effettuata), e quindi maggiore sarà la tendenza a riacquistare tale marchio.

#### Determinanti post-decisionali della preferenza del prodotto

In uno studio sul processo d'acquisto di un'auto, si è utilizzata una tecnica di rinforzo post purchase per aumentare la soddisfazione degli acquirenti per il prodotto ottenuto. VanDyke nel 1962 ha dimostrato che nel primo caso, si è inviata una lettera di sostegno al cliente da parte del concessionario, che ha aumentato di molto la soddisfazione del customer, mentre nel secondo caso chi non ha ricevuto la lettera non ha mostrato alcun incremento di soddisfazione. Dunque l'obiettivo di queste tecniche è aumentare il potere della dissonanza cognitiva, facilitando il processo di riabilitazione della scelta effettuata, e innalzando al massimo livello la soddisfazione per la decisione presa.

Le questioni che oggi sono di primario interesse in questo settore sono varie: quali tipi di prodotti sono sufficientemente importanti per suscitare la dissonanza? Alcune classi di prodotti sono più suscettibili agli effetti di dissonanza rispetto ad altri? Quali modalità di riduzione della dissonanza vengono normalmente utilizzate dal consumatore nella vita quotidiana? Non è scopo di questa tesi rispondere a queste domande, ma utilizzare gli spunti della dissonanza cognitiva quando si entrerà nel vivo nell'argomento principale di questa trattazione.

#### I due sistemi di Kahnemann

Kahnemann introduce il concetto di sistemi operativi della mente, che governano tutte le decisioni e non lavorano mai contemporaneamente:

- Il sistema 1, intuitivo; è molto più potente di quanto noi stessi siamo consapevoli.
   Lavora in fretta e in modo automatico, con poco o nessuno sforzo e praticamente nessun controllo volontario.
- Il sistema 2, analitico e sistematico, ma applica la legge del minimo sforzo, ovvero si appoggia al sistema 1, quando capisce che è un compito facilmente eseguibile da quest'ultimo, per prendere le sue decisioni. Si attiva quando incontriamo attività mentali che richiedono focalizzazione e concentrazione.

Il sistema 1 identifica automaticamente e senza sforzo le connessioni causali tra eventi e tra causa ed effetto, grazie all'esperienza accumulata in scelte passate e alla memoria, eccellente attributo del sistema 1. Proprio sul sistema 1 si basano l'utilizzo delle euristiche e dei bias, che verranno trattati tra poco.

Tutto questo processo che avviene quasi istantaneamente nel sistema 1, ovvero elaborazione dell'input e trasformazione in output grazie a delle autostrade mentali, fa parte del processo di comprensione di un problema/scelta; se la storia elaborata dal sistema 1 funziona, il sistema 2

lo accetta, altrimenti si mette in moto per analizzare con più sistematicità i dati raccolti. Anche qui però il sistema 2 si appoggia al sistema 1: quest'ultimo infatti è molto veloce nello scovare delle anomalie nell'elaborazione che sta svolgendo il sistema 2. A differenza del sistema 1, solo il sistema 2 è in grado di confrontare le caratteristiche tra vari oggetti e operare scelte attente tra varie opzioni. Le operazioni del sistema 2 richiedono attenzione, tanto che si annullano quando questa viene interrotta.

Il sistema 1 non attiva quindi il sistema 2, se il compito proposto appare a bassa tensione cognitiva, ossia è un compito facile; viceversa, il sistema 1 attiva il sistema 2 se il compito appare ad alta tensione cognitiva, quindi richiede attenzione e concentrazione.

Le illusioni. Esistono illusioni ottiche, ma anche illusioni cognitive. Per prima cosa viene sempre attivato il sistema 1, che passerà la parola al sistema 2 se capisce di non essere in grado di risolvere un problema. Ma le intuizioni del sistema 1 che poi si rilevano errate, non sono controllabili: il sistema 1 era sicuro di aver avuto la giusta intuizione pescando tra uno dei tanti percorsi già utilizzati nella mente. Poiché il sistema 1 agisce automaticamente e non può essere disattivato a nostro piacere, gli errori del pensiero intuitivo sono difficili da prevenire, e quindi i bias sono impossibili da evitare.



Figura 2: la velocità del Sistema 1

Si provi a leggere cosa è scritto in riga e in colonna. In riga probabilmente si legge A B C, mentre in colonna 12 13 14. Eppure il carattere centrale è lo stesso: il sistema 1 ha fatto una scelta istintiva, per esperienza dopo la A viene la B. Ma in realtà potrebbe esserci scritto tranquillamente A 13 C.

Il sistema 1 verifica se con gli elementi di cui dispone riesce a creare un senso alla storia o alla situazione di fronte a cui si trova. In altre parole, il sistema 1 non è interessato alla completezza delle informazioni, ma alla loro coerenza. In questo modo "inventa" gli eventuali pezzi mancanti, affinché la ricostruzione sia credibile e completa, e più sono i pezzi mancanti, più facile è ricostruire una storia. Partendo da qui, si è arrivati al punto centrale della razionalità limitata dell'individuo: le euristiche e i bias.

#### Le Euristiche e i bias

Come vengono prese dunque le decisioni, e nel nostro caso di studio particolare le decisioni d'acquisto? Le soluzioni sono 3, ovvero la mente applica la logica, la mente usa delle statistiche e la mente utilizza delle euristiche. Le prime due soluzioni sono legate a un comportamento umano razionale, tesi che si vuole confutare non in toto, ma in particolari ambiti dove le emozioni e le interazioni con altri individui emergono. Come si è già accennato, le euristiche sono state introdotte dai due economisti-psicologi Tversky e Kahneman nel 1974, e consisterebbero negli strumenti reali utilizzati dal sistema 1 (introdotto anch'esso da Kahneman) per prendere decisioni. Esistono molte definizioni di euristica. Kahneman e Frederick (2002) hanno proposto che un euristica assegna un attributo di destinazione da un'altra proprietà/rappresentazione (sostituzione dell'attributo) che è più facile da pensare, con una riduzione enorme dello sforzo mentale. Ma la sintesi di una miriade di definizioni può essere trovata nella seguente: "Una euristica è una strategia che ignora parte delle informazioni, con l'obiettivo di prendere decisioni più rapidamente, semplicemente e/o con precisione rispetto a metodi più complessi".

Le euristiche sono di diversi tipi, e coinvolgono concetti e schemi della nostra mente completamente vari, inclusi pregiudizi, informazioni ed esperienze passate. Dunque è utile descrivere le varie euristiche, apportando anche un esempio su ognuna, per meglio capire il loro funzionamento pratico. L'oggetto speculare alle euristiche si chiamano bias, ovvero gli errori di valutazione dovute all'uso di queste scorciatoie mentali. I bias sono numerosissimi, ed è utile conoscerli, dato il loro ampio uso nel marketing, specialmente quello pubblicitario. Da qui in avanti, fino alla fine del capitolo, si esamineranno le cinque euristiche più importanti introdotte da Tversky e Kahneman. Si noterà che sono molto ancorate alla psicologia umana, ma è possibile usarle per analoghi ragionamenti economici dove entrano in gioco le emozioni e un rapido uso delle informazioni immagazzinate. Lo scopo degli esempi riportati per ogni euristica è quello di mostrare non che tali strategie siano migliori di

ragionamenti più complessi o più accurati, ma solo di sottolineare la non razionalità assoluta delle decisioni. In alcuni casi le scelte effettuate troveranno conferma, in altre provocheranno degli errori, da cui prendono vita dunque i bias. Le euristiche successive sono state introdotte da altri studiosi, che hanno battuto la strada aperta dai due psico-economisti, focalizzandosi fortemente su gli aspetti decisionali nell'economia comportamentale. Si vuole aggiungere, per completezza d'informazione, che le euristiche sono più di 30, ma sono state prese in considerazione quelle che possono essere applicate in economia, tralasciando invece le strategie mentali che vengono usate in altri ambiti, come la sociologia e la dinamica dei gruppi, o che coinvolgono sentimenti umani quali l'amicizia, l'amore, l'odio e altre ancora.

Euristica della disponibilità: si riferisce alla formazione di giudizi tra le scelte basati sulla facilità con cui riesce a prendere dalla memoria esempi di situazioni analoghe per valutarne una nuova. Dunque viene controllata nel set informativo presente se si può sovrapporre per similitudine la soluzione/giudizo passato al problema (simile) presente. Nisbett e Ross, nel 1980, dimostrano che se a un gruppo di disoccupati si chiede di stimare il tasso di disoccupazione nel loro paese, essi tenderanno a sovrastimarlo. Viceversa faranno le persone con un lavoro fisso: essi sottostimeranno tale tasso. Ciò si spiega col fatto che i disoccupati hanno impressi nella memoria solamente situazioni di disoccupazione e pescheranno nella loro mente solo alcuni elementi facilmente disponibili e che rispecchiano la loro vita.

Euristica della rappresentatività: quando un decisore deve esprimere una soluzione o un giudizio sulla probabilità di accadimento di un evento o associare una persona all'interno di un gruppo, egli pesca nella sua memoria informazioni stereotipate, utilizzando il principio della somiglianza, per rispondere a tale dilemma. Tversky e Kanheman nel 1974, propongono un quesito, che così recita: Stefano è una persona silenziosa e compassata; benché apparentemente disposta ad aiutare gli altri, non mostra vero interesse per la gente, né per i problemi quotidiani. Ha bisogno di dare ordine e chiarezza alle proprie esperienze e mostra una passione per il dettaglio. E' più probabile che Stefano sia un bibliotecario o un operaio? La maggioranza degli intervistati ha indicato che Stefano fosse un bibliotecario, utilizzando le informazioni stereotipate su questa professione e il principio di somiglianza. Un individuo razionale avrebbe detto che Stefano sia invece un operaio, perché gli operai sono diversi ordini di grandezza superiori ai bibliotecari (quindi molto più numerosi), e dunque sarebbe stato più probabile che l'individuo descritto sia un operaio. In ogni caso, gli intervistati hanno usato un pregiudizio per risolvere il quesito, che dimostra che la mente umana attua delle

scorciatoie, sfruttando delle somiglianze che permettono di effettuare una scelta veloce e apparentemente giusta.

Euristica dell'ancoraggio e dell'accomodamento: quando si è in situazioni di incertezza, il decisore tenta di ridurla affidandosi a un punto di riferimento stabile, per poi con dei ragionamenti correttivi prendere una decisione finale. L'individuo quindi corregge una stima iniziale, che serve solo come punto di partenza per effettuare una scelta ritenuta più corretta aggiungendo altre informazioni. Kanheman propose questo quesito per verificare questa euristica: Gandhi aveva più o meno di 144 anni qundo morì? Quanti anni aveva Gandhi quando morì? Analizzando i risultati, correttamente nessuno credette che Gandhi fosse morto più o meno alla veneranda età di 144 anni, ma quel valore ebbe la funzione di ancora, da punto di riferimento stabile, e tutti i rispondenti assegnarono un età alla morte tremendamente alta, vicino, e per alcuni superiore, ai 100 anni. In realtà Gandhi morì a 79 anni.

Euristica del ragionamento controfattuale: in una determinata situazione, il decisore inizia a ragionare su cosa sarebbe potuto succedere se quella stessa situazione fosse andata in modo diverso. Si tratta dunque dell'annullamento mentale del passato. E' un processo attraverso il quale scomponiamo gli eventi passati, per ricomporre il futuro che si sarebbe potuto realizzare, ma che non si è verificato. Questa strategia si verifica quando l'individuo ha bisogno di "rielaborare" un'informazione o una situazione. Kahneman & Tversky nel 1982 proposero ad un gruppo di soggetti il seguente questo: Mr X e Mr Y dovevano prendere aerei differenti previsti per il medesimo orario; purtroppo, a causa dell'intenso traffico di New York arrivarono 30 minuti in ritardo rispetto all'orario di partenza; a Mr X venne comunicato che il suo aereo era partito in orario; a Mr Y venne comunicato che il suo aereo era partito con 25 min di ritardo. Secondo voi, chi è più triste? La maggioranza rispose Mr Y. Nonostante entrambi i signori abbiano perso l'aereo, le persone scompongono una situazione che è già accaduta, comparando i minuti di ritardo e per quanto tempo un individuo abbia perso l'aereo rispetto all'altro. In realtà, quello che conta, per un individuo razionale, è che entrambi abbiano perso l'aereo, dunque le emozioni hanno anche qui un ruolo importante.

Euristica dell'affetto: i giudizi e le decisioni sono influenzati dalla simpatia e dall'affetto, oppure dall'antipatia e dall'avversione, senza alcun inserimento del ragionamento.

Kahnemann raccontò di un incontro avuto con il direttore generale di una grande società finanziaria, che aveva appena investito diverse decine di milioni di dollari nelle azioni della Ford Motor Company. Il direttore aveva preso questa decisone dopo aver partecipato ad un salone dell'auto, dove era stato colpito dalla qualità delle automobili Ford. Si era fidato delle

sue intuizioni e non aveva alcun rimpianto per quanto aveva messo in atto. In realtà, un investitore razionale avrebbe considerato se le azioni delle Ford in quel momento fossero sottovalutate (dunque suscettibili di un rialzo di valore, in futuro, e quindi di un ritorno dell'investimento).

#### Le euristiche successive

Le prime due euristiche si focalizzano sulle decisioni basate sul riconoscimento: ovvero le decisioni verranno prese solamente sulla base di informazioni che abbiamo già in memoria e vengono riconosciute, ignorando completamente altre indicazioni.

Euristica del riconoscimento: se tra due alternative, una è riconosciuta e l'altra no, allora l'alternativa riconosciuta ha valore più alto. In altre parole il decisore recupera dalla sua memoria fatti e informazioni sull'alternativa che conosce, e implicitamente gli assegna più valore, perché la sua esperienza gli assicura che quell'alternativa funziona. Un esempio di ciò è costituito dal concetto di marchio: un brand familiare aumenta la probabilità che sarà considerato per l'acquisto. Per esempio, in una prova cieca, la maggior parte delle persone preferiva un vaso di burro di arachidi di alta qualità a due vasetti alternativi di burro di arachidi di bassa qualità. Tuttavia, quando l'etichetta del brand preferito è stata collegata ad uno dei vasi di bassa qualità, le preferenze sono cambiate. La maggior parte (73%) preferivano ancora il vaso con l'etichetta riconosciuta, e solo il 27% ha preferito cambiare con il burro di arachidi di alta qualità, ma senza marchio (esperimento di Hoyer & Brown, 1990). Sembra che le persone si cibano del brand, e non del prodotto in essere. Tutto questo discorso ha le sue basi nella fiducia del consumatore. Inoltre quest'ultimo non può passare gran parte del suo tempo al supermercato a setacciare la qualità di ogni prodotto della sua lista della spesa, e per questo fa affidamento alla funzione di brand. Ragionamenti analoghi possono essere fatti su determinati posti per andare a cena: se il proprio locale di riferimento ha uno standard soddisfacente, la persona non si sforzerà nel cercare un altro posto, per motivi di tempo, sforzo mentale, stress, ma si affiderà alla sue informazioni più prossime nella sua memoria, che lo indirizzeranno a confermare il ristorante di sempre.

Euristica della fluidità: se sono riconosciute entrambe le alternative ma una è riconosciuta più velocemente, allora questa alternativa ha il valore più alto. Ovvero, in un ambiente in cui conta la velocità di decisione, si dà più valore all'alternativa che viene riconosciuta per prima, che permette di risolvere il problema decisionale nel modo più veloce. Una variante di questa strategia è l'euristica take-the-first: scegli la prima alternativa che viene in mente. Johnson e

Raab (2003) hanno dimostrato ciò tramite un esperimento: ai giocatori di pallamano di esperienza che guardavano delle sequenze video di una partita professionistica, veniva chiesto loro se un dato giocatore avrebbe passato la palla al giocatore di sinistra o avrebbe tirato; in media, la prima opzione che veniva in mente era meglio delle altre, in diverse situazioni di gioco.

La prossima classe di euristiche si concentrerà sulle decisioni per una ragione: ovvero tutti i giudizi su una scelta vengono compiuti solo su un buona ragione, ignorando le altre.

Euristica One-Clever-Cue: la decisione viene presa guardando solamente a un'intuizione intelligente. Ad esempio, per catturare una palla in volo, i giocatori di baseball si aggrappano a questo tipo di euristica, ovvero compiere un'azione istintiva ma ritenuta intelligente, piuttosto che cercare di calcolare la traiettoria della palla istantaneamente in uno spazio tridimensione (McLeod e Dienes 1996).

Euristica Take-the-Best: la gente deduce quale delle due alternative ha un valore superiore rispetto a un criterio basandosi su valori binari recuperati dalla memoria (meglio/peggio). In altre parole, anche in presenza di più alternative, la mente elabora le informazioni in suo possesso e assegna dei valori alle alternative, secondo il criterio di scelta. Vincerà l'alternativa che avrà il punteggio maggiore. Tutto questo processo avviene in maniera quasi istantanea e si baso solo sulle informazioni in possesso. John Hauser, nel 2009, ha fatto un'esperimento: quale prodotto comprare tra un sempre crescente assortimento su Internet o sugli scaffali del supermercato? Egli ha fatto un'analisi congiunta e testato i modelli delle euristiche e ha trovato che quest'ultime sono importanti all'inizio del processo di decisione per formare un insieme di considerazioni, che consistono nell'eliminare la maggior parte dei prodotti che non andavano sicuramente bene. In seguito, i consumatori valutano le rimanenti opzioni più attentamente.

Ora verranno esaminate invece le euristiche Trade-off, ovvero quelle strategie di pensiero che pesano tutti i segnali o le alternative allo stesso modo e in seguito viene fatto un analisi costobenefici tra queste.

**Euristica Tallying**: per ogni alternativa si ignorano i pesi (come veniva fatto per il Take-The-Best), e si ponderano tutte le intuizioni ugualmente. L'alternativa che avrà più intuizioni positive, sarà quella preferita. Dunque in questa strategia, si analizzano le alternative, non preferendo nessuna a priori, ma scegliendo alla fine quella che sembra di più valore, non basandosi su calcoli complessi, ma facendo riferimento solamente a delle intuizioni. Un

esperimento di McCammon e Hageli del 2007 dà credito a questa strategia. Per evitare degli incidenti dovute alle valanghe, gli escursionisti e gli sciatori devono prevedere quanto potrebbero verificarsi questi fenomeni naturali. Essi utilizzano un metodo euristico che si basa sul conteggio di sette parametri che si osservano durante un'escursione sulla rotta o sul pendio prestabilito, come ad esempio se vi è già stata una valanga nelle ultime 48 ore, o se vi sia acqua liquida sulla superficie della neve a causa del riscaldamento solare. Quando sono presenti almeno 3 su 7 di questi segnali, la situazione è da considerarsi pericolosa e si dovrebbe abbandonare l'escursione. Con questo semplice calcolo, che chiunque può fare istantaneamente e che non provoca nessuno sforzo, piuttosto che guardare le previsioni del tempo o effettuare calcoli complessi, si è stimato che si sarebbero potuti evitare il 92% degli incidenti nella storia dell'alpinismo.

Euristica 1/N rule, conosciuta anche come euristica dell'uguaglianza: si allocano uguali risorse per tutte le N alternative. Ovvero, nelle decisioni in cui si deve adoperare tempo e denaro, si devono distribuire tali risorse su tutte le alternative. Benartzi e Thaler nel 2001 hanno chiesto a diversi individui come avessero distribuito il loro patrimonio finanziario in N opzioni di investimento. La maggior parte, distribuì tutto il denaro in parti uguali tra le opzioni possibili. Un altro esempio: se ci troviamo in vacanza, e dobbiamo decidere come allocare il nostro budget per il cibo, saremmo portati a dividere la nostra somma in 3 parti, ovvero colazione, pranzo e cena.

Anche se le euristiche discusse finora possono essere alimentate sia con informazioni sociali che non sociali, ci sono delle strategie progettate esclusivamente per informazioni sociali. Queste euristiche sono utili soprattutto nelle situazioni in cui l'attore ha poca conoscenza, e si affida all'esperienza di altri attori che hanno già effettuato tale scelta. Esempi di queste euristiche sono:

Euristica di imitazione: semplicemente si prende una decisione già presa da un individuo di cui si ha un elevato livello di fiducia. In poche parole, l'attenzione si sposta dal set informativo del dominio delle scelte al set informativo dell'individuo che ha già effettuato la scelta, verificando se lui sia un esperto e se dunque si può seguire la sua stessa scelta. Un esempio di ciò è quando, nelle piattaforme trading, vi è la possibilità di copiare le mosse dei trader più famosi, confidando nella loro bravura per raggiungere ritorni nell'investimento che un individuo normale non potrebbe raggiungere, se non affidandosi solamente alla fortuna.

Euristica tit for tat: in un gioco non cooperativo, un agente sarà inizialmente cooperativo con la sua controparte, e si limiterà a copiare le mosse dell'avversario in seguito, sia che esse siano cooperative o no. Alcuni storici sostengono che la strategia tit for tat ha trovato applicazione pratica durante la Prima guerra mondiale nella guerra di trincea sul fronte occidentale, in episodi come quello della Tregua di Natale. Le mosse dei due eserciti erano identiche, e grazie a ciò si è potuto arrivare a un interruzione momentanea della guerra di logoramento. Se solo uno dei due schieramenti avesse sparato un colpo di fucile, la tregua non ci sarebbe mai stata.

Euristica saggezza delle folle: affidarsi all'insieme degli output emessi dalla folla. Questa è la sintesi completa di tutte le euristiche sociali. La folla, intesa come una moltitudine di individui del passato e del presente, ha avuto modo di sperimentare tantissime decisioni e scelte, e ha in se un set informativo molto più ampio di un singolo individuo. Da qui partono quelle infinite serie di proverbi, raccomandazioni, norme sociali che la stragrande maggioranza delle volte trovano riscontro nella realtà. Ad esempio il detto "meglio l'uovo oggi, che la gallina domani", sottolinea la naturale tendenza umana a consumare un oggetto certo oggi piuttosto che un bene più grande, ma più incerto, nel futuro. Analogo a questo discorso, è la scelta tra consumo e risparmio, con il primo favorito sul secondo.

#### I bias

Dopo aver parlato delle euristiche, è arrivato il momento di descrivere i bias più comuni, apportando degli esempi che descrivono dei grossi errori di valutazione compiuti dagli individui quando si trovano di fronte a delle decisioni e decidono di fidarsi del loro istinto, o di un set informativo limitato, o esprimere un pensiero complesso in modo rapido. Anche qui, sono trascurati i bias che coinvolgono situazioni non inerenti alle scelte economiche di un consumatore.

Bias di conferma. Ad ogni persona piace essere d'accordo con le persone che sono d'accordo con noi e ognuno di noi tende ad evitare chi ci fa sentire diverso o in errore: questo comportamento (già descritto ampiamente) è noto come "dissonanza cognitiva". Oltre a far riferimento alle persone, il bias di conferma fa riferimento anche alle informazioni: si attribuisce maggiore credibilità agli input che confermano le nostre ipotesi, mentre non si dà credito a informazioni che contraddicono i nostri pensieri. Concludendo, si alimentano i preconcetti di ognuno di noi. Questo errore di valutazione può portare anche a risultati tragici, visto che si è incapaci di capire quando cambiare opinione, o modo di comportarsi: si pensi a

un investitore che ignori i segnali che la sua strategia di investimento non è quella ottimale, continuando a fidarsi delle proprie intuizioni. Oppure si pensi ai fumatori, i quali (nella maggior parte dei casi), continuano ad ignorare tutte le campagne di sensibilizzazione e a dare poco credito o importanza agli effetti a lungo termine del fumo.

Self serving Bias e Bias di gruppo. Sono praticamente uguali e simili al bias di conferma. La differenza tra i due è che nel primo il soggetto è uno, nel secondo il soggetto è invece il gruppo dell'individuo. Questi bias portano a sopravvalutare le capacità del nostro gruppo o dell'individuo quando si raggiungono degli obiettivi e dei successi, e tende a sottovalutare i successi e gli obiettivi raggiunti da un gruppo esterno o di un'altra persona, o a porli non in relazione con la qualità del gruppo esterno stesso (o di un qualsiasi individuo). In poche parole, egli o la sua cerchia di amici è il miglior gruppo di persone possibili, che raggiunge o raggiungono il successo in modo semplice e intelligente, mentre gli altri gruppi o persone sconosciute hanno solo fortuna. Un esempio di ciò è l'esito di un esame. Se si supera brillantemente un esame, questo è dovuto sicuramente a delle doti intellettive superiori alla media, al grande studio svolto e alla capacità di raggiungere e superare degli obiettivi. Viceversa, se l'esame è andato male, tutto è dovuto alla mancanza di tempo o alla sfortuna, o addirittura si arriva a dire (nel torto o nella ragione, non si sa), che il professore trovi antipatico l'allievo e lo ha dunque bocciato. Queste sono tutte strategie per preservare la propria autostima, mentre nel caso di un esame superato brillantemente, è tutto merito dello studio e delle doti intellettive (con un ulteriore accrescimento dell'autostima).

Bias di Ancoraggio. Detto anche "trappola della relatività", è un bias che porta le persone a considerare solo un set limitato di elementi nel prendere una scelta. L'errore consiste nell'ancorarsi a un valore che viene usato come metro di paragone e di comparazione, invece che essere usato come un valore assoluto. Riprendendo l'esempio di Gandhi nell'euristica di ancoraggio, è facile notare che il valore 144 ha portato a un grande errore da parte degli intervistati, che hanno attribuito al rivoluzionario indiano oltre 20 anni in più di vita.

Fallacia di Gabler. Un altro bias cognitivo è la cosiddetta fallacia di Gabler, ovvero la tendenza a dare rilevanza a ciò che è accaduto in passato, così che le decisioni e le scelte attuali siano del tutto influenzati da tali eventi passati. A causa di ciò, chi ha ricevuto un giudizio positivo nel passato tenderà a ricevere un giudizio positivo anche nel presente, anche a dispetto delle reali prestazioni attuali, che potrebbero essere negative o in calo rispetto a quelle passate. In poche parole, "è la prima impressione quella che conta!". Tutto ciò si

riscontra facilmente nella vita di tutti giorni: se abbiamo provato un ristorante e abbiamo trovato ottimo il cibo e il servizio, saremo spinti a ritornare, senza accorgerci di un decremento delle prestazioni del ristorante, abbagliati e ancorati alla prima volta in cui abbiamo mangiato in quel posto. Inoltre ciò è amplificato dal fatto che è difficile cambiare ristorante, non avendo a disposizione un set informativo adeguato e trovandolo decisamente inferiore, ingiustificatamente, rispetto a quello presente. Un altro esempio della fallacia di Gambler riguarda i giocatori d'azzardo: alla roulette è uscito il rosso per 8 volte di seguito. E' più probabile che al prossimo giro esca il rosso o che esca il nero? La maggioranza dei giocatori indica che al prossimo lancio uscirà il nero, ma in realtà la probabilità è sempre la stessa. Solo su una serie infinita di lanci, il rosso e il nero tendono a equipararsi, ma nel breve termine una serie di lanci tutti uguali ha la stessa probabilità di essere interrotta o meno.

**Bias dello status quo**. E' una distorsione valutativa dovuta alla resistenza al cambiamento: il cambiamento spaventa e si tenta di mantenere le cose così come stanno. La parte più dannosa di questo pregiudizio è l'ingiustificato pensiero che una scelta diversa potrà far peggiorare le cose. Questo bias si ricollega all'esempio del ristorante della Fallacia di Gabler.

**Bias di proiezione**. Bias per il quale pensiamo che la maggior parte delle persone la pensi come noi. Questo errore cognitivo si correla al bias del falso consenso per il quale riteniamo che le persone non solo la pensino come noi, ma anche che siano d'accordo con noi. In sostanza è un bias cognitivo che ci indice a sopravvalutare la "normalità" e la "tipicità".

Bias della negatività. Comporta un'eccessiva attenzione rivolta verso elementi negativi, che vengono anche considerati come i più importanti, tralasciando magari gli elementi positivi, anche se preponderanti. A causa di ciò, si tende a dare maggior peso agli errori, sottovalutando i successi e le competenze acquisite. Tutto ciò riguarda anche le informazioni acquisite, dando credito più a quelle negative che a quelle positive. Ciò può essere un vantaggio, se le notizie negative portano a una sorte di evoluzione, come ad esempio evitare una zona della città ad alto tasso di scippi. Ma come ha sostenuto Steven Pinker, in "The Better Angels of Our Nature: Why Violence Has Declined", vi è una fase discendente della criminalità e delle violenze nelle società occidentali, eppure quei casi riportati nei tg provocano una reazione inversa nei telespettatori: essi si sentono meno al sicuro rispetto al passato, arrivando a pensare che la criminalità è in continua ascesa.

Bias del pavone (self-enhancing transmission bias): siamo indotti a condividere maggiormente i nostri successi, rispetto ai nostri fallimenti, sintomo del nostro individualismo e della paura di apparire agli occhi degli altri come dei perdenti. Ciò accade ad esempio sui social, dove vengono condivise foto o pensieri che ci ritraggono vincitori in qualcosa o semplicemente felici, omettendo completamente le situazioni in cui siamo a disagio o semplicemente ci troviamo in "una giornata storta".

Illusione della frequenza (frequency illusion): il cervello tende a selezionare informazioni che ci riguardano: per esempio farci notare auto rosse se abbiamo appena acquistato una macchina rossa. L'errore di valutazione è quello di credere che ci sia realmente un incremento di macchine rosse, cioè tendiamo a sovrastimare la frequenza di informazioni che ci riguardano.

Bias del presente. Nel bias del presente, detto anche hyperbolic discounting, le decisioni vengono prese per ottenere una gratificazione immediata, ignorando le possibilità di guadagno differite nel tempo. Questo atteggiamento influenza i nostri comportamenti in 3 importanti aree della nostra vita: l'alimentazione, la vita professionale e i risparmi. In uno studio condotto da Read & van Leeuwen (1998), "il 74% dei partecipanti sceglieva la frutta quando doveva decidere cosa mangiare la settimana successiva. Ma dovendo decidere cosa mangiare subito il 70% sceglieva il cioccolato". Lo stesso vale per il denaro: siamo molto ben disposti ad approfittare di sconti nel momento presente, rimandando al futuro la preoccupazione per le spese più impegnative. Chi si occupa di marketing crea infatti proposte ad hoc che ci inducano ad accettare di comprare un prodotto grazie a uno sconto o a un regalo iniziale, vantaggio che viene perso sul lungo periodo ma che, proprio per gli effetti del bias del presente, non valutiamo.

**Optimism Bias**: molti studi hanno dimostrato che l'essere umano si ritiene più ottimista che realista, anche se pensiamo di essere degli individui razionali che prendono le giuste decisioni basandoci su dati e informazioni reali e verificate. Infatti si è dimostrato che la gente sovrastima la propria aspettativa di vita di oltre 15 anni, mentre sottostima enormemente la possibilità di ammalarsi di cancro.

**Bias di Omissione**. Si intende quella pulsione a preferire scelte che comportano l'inazione anziché l'azione, anche quando questo significa esporsi a rischi oggettivamente elevati. A questa conclusione sono giunti Ritov e Baron in un loro studio, "in cui abbiamo condotto dei soggetti di fronte ad una situazione decisionale in un contesto di un'epidemia

letale per i bambini. I partecipanti, prendendo il ruolo di genitori, avrebbero dovuto decidere se sottoporre i propri figli ad una vaccinazione (azione) o meno, sapendo che, in quest'ultimo caso, il rischio di morte sarebbe stato più alto. Molti soggetti si opposero alla vaccinazione, scegliendo la soluzione apparentemente tutt'altro che razionale. La spiegazione è la seguente: la paura di commettere una scelta errata, porterebbe i soggetti ad assumere una posizione passiva in modo da sperimentare un rimpianto minore qualora l'esito fosse la morte del bambino".

**Bias d'Azione**. Sono l'esatto contrario dei bias di omissione, in quanto le persone tenderebbero ad agire anche quando l'azione è meno vantaggiosa dell'inazione. Questo tipo di bias è osservabile nei portieri di calcio durante i calci di rigore: pur sapendo che la strategia ideale per i portieri sarebbe rimanere al centro della porta (inazione), molto spesso nei rigori, il portiere si tuffa in una delle due direzioni laterali, cercando di "indovinare" il lato scelto dal rigorista.

### 3. Aspetti pratici dell'economia comportamentale

Dopo aver parlato degli aspetti teorici dell'economia comportamentale, è arrivato il momento di indagare i suoi aspetti pratici. Dalle teorie di Simon e dei suoi successori, sono passati decenni, e l'economia cognitiva si è evoluta molto: le aziende hanno cominciato a fare ampio uso dei risultati della ricerca, e molti scienziati hanno iniziato a proporre dei modelli per risolvere i problemi delle organizzazioni. In alcuni casi, i risultati trovati sono stati altresì utilizzati da enti pubblici per migliorare la condizione o modificare i comportamenti dei propri cittadini. Nelle pagine seguenti, si esamineranno alcuni paper degli ultimi 4 anni, per avere una visione dello stato dell'arte della teoria comportamentale. Ci si è concentrati in quei paper che proponevano nuovi modelli per risolvere una particolare situazione/problema, e in studi che approfondivano il ruolo del brand nelle decisioni di acquisto. Ciò è in linea con gli obiettivi di questa tesi, ovvero trovare degli spunti, con un approccio di similitudine, per risolvere le sfide comportamentali nell'ambito entertainment, utilizzando i modelli e i risultati di altre industry. L'obiettivo intermedio è però quello di unificare tutti i risultati dei vari paper e creare un unico modello: eliminare dunque le ripetizioni e i doppioni, e unire i tratti salienti e innovativi dei vari modelli proposti. Alla fine si arriverà a un unico modello, che per similitudine verrà applicato al settore in esame, che dovrà superare la "prova del 9", ovvero essere confermato da un questionario. In mancanza di dati certi e non essendo uno psicologo comportamentale, è molto difficile provare a inventare, o meglio proporre, una nuova teoria, e per questo si utilizza un approccio storico. Alcuni studiosi affermano che la storia è ciclica, e essa sia maestra di vita, nel senso che grazie e a causa del passato, si spieghi il presente e si possa forse proporre un futuro. Qui verrà fatta la stressa cosa.

### Comportamento e Abitudini

# Anlene: Habit Loop and Nudges Drive Brand Penetration and Frequency (Asit Gupta, 2014)

**Sommario**. Il latte Anlene è posizionato come un integratore ideale per la salute delle ossa per le donne di età superiore ai 40 anni. Infatti due bicchieri di latte Anlene forniscono il 100% del fabbisogno giornaliero di calcio.

La pubblicità televisiva, anche grazie a una testimonial molto celebre, ha fornito ottimi risultati: più del 75% della clientela target era stata raggiunta, e il messaggio chiave era stato compreso da più del 70% di essi. Ciò nonostante, i volumi erano piatti. Inoltre, meno del 10% degli utenti beveva 2 bicchieri al giorno della bevanda, così come consigliato. In breve, il marchio aveva un problema sia di penetrazione sia di frequenza d'uso. Anziché affrontare solo un aspetto, si è provato a risolvere entrambi i problemi, utilizzando il quadro di formazione dell'abitudine di Charles Duhigg "trigger-routine-reward" (innesco-routine-ricompensa). Si è fondamentalmente deciso di cambiare il trigger e il reward e lo si è testato su 3000 famiglie con genitori anziani in Cina.

Background mercato e obiettivi aziendali. Anlene è il principale marchio di latte per adulti in Asia, ed è principalmente disponibile in forma di polvere. Il prodotto contiene più del doppio del calcio rispetto al latte normale e anche la vitamina D che aiuta nell'assorbimento del calcio. Il contenuto di calcio in Anlene è più alto tra tutti i latte in polvere. Anlene si posiziona come esperto nella salute delle ossa e fornisce abbastanza calcio in 2 bicchieri da soddisfare il requisito giornaliero di 900mg, aiutando così i consumatori a mantenere la loro densità ossea salutare. La polvere di latte Anlene è stata lanciata in Cina nel 2009 con particolare attenzione nella regione di Guangzhou e della Cina orientale (provincia di Shanghai + Jiangsu). Da settembre 2011, Anlene aveva raggiunto in queste regioni una quota di mercato superiore al 30%, superando addirittura un grande marchio lattario per adulti come Nestlé. Per il sostegno pubblicitario, è stato prevalentemente utilizzato un massiccio advertising televisivo. Il contenuto del messaggio pubblicitario è stato incentrato sull'educazione dei consumatori su vari aspetti della salute delle ossa: come ad esempio che la densità ossea inizia a diminuire dai 30 anni in avanti, che il 95% delle donne cinesi non assimila giornalmente abbastanza calcio, che 2/3 delle donne corrono il rischio di osteoporosi e che assumendo 2 bicchieri di Anlene riuscirebbero a raggiungere il 100% del fabbisogno giornaliero di calcio. Inoltre, nella pubblicità dal lancio era stata convolta la famosissima attrice cinese Michelle Yeoh.

La questione. La crescita delle vendite si è appiattita dopo 3 anni di forte crescita. Inoltre, il costo elevato dei media televisivi in Cina abbassava ulteriormente la redditività del brand. L'unico modo per avere un business redditizio era ottenere una crescita rapida, ma mantenendo le spese di marketing al livello di regime. Un ulteriore sfida era quella di aumentare la ben nota frequenza di consumo: meno del 10% beveva 2 bicchieri di latte al giorno.

Insight e pensiero strategico. Il salto strategico era quello di rendersi conto che si poteva trasformare Anlene in un'abitudine, così da affrontare entrambi i problemi di penetrazione e frequenza. Dopo tutto, se si ha l'abitudine in un prodotto/brand, significa che lo si usa e lo si usa regolarmente. Utilizzando il ciclo di formazione dell'abitudine di Charles Duhigg (mostrato di seguito), è possibile verificare cosa accade per Anlene:

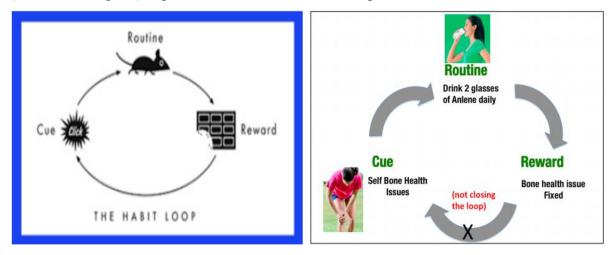


Figura 3a: vecchia strategia

Si è trovato che il trigger era stato destinato ai genitori di età maggiore ai 40 con un problema alle articolazioni. Una volta che il dolore passava, il presunto REWARD di bere Anlene non era visibile e non vi era nessun motivo per continuare a bere. Per sviluppare un nuovo ciclo continuo di abitudine, si è sfruttata l'intuizione che per la maggior parte dei cinesi di età superiore ai 30 anni è importante prendersi cura dei propri genitori, dato il basso livello del sistema sanitario nazionale, e i figli iniziano a "governare" i genitori nelle loro scelte alimentari in età avanzata. Perciò, si è spostato il trigger sulle figlie adulte con genitori che si trovavano vicini a diventare anziani. Questo ha aiutato a sviluppare un trigger più forte, una routine migliore e un alta ricompensa emotiva, come mostrato di seguito:

	Current	New
Trigger recipient	50+ Moms	Daughters
Trigger	Joint niggle or ache	Your parents are getting old
Routine	Drink Anlene daily	Drink Anlene daily
Rewards	Rational: Niggle or ache gone	Emotional: Taking care of parents

Figura 3b: cambiamento strategico

Ma non era sufficiente includere le figlie per creare un'abitudine. Studiando l'economia comportamentale si è appreso che:

- la formazione delle abitudini richiede un promemoria, sia razionale che emotivo;
- aiutare le persone a seguire e vedere il progresso raggiunto li motiva a mantenere l'abitudine;
- coinvolgendo le persone intorno a loro, le possibilità di creare l'abitudine sono più alte.

Si sono fatti due interventi per raggiungere quanto sopra descritto:

#### A. Il kit di abitudine alla salute delle ossa

Gli autori hanno inviato alle 3000 famiglie il kit di salute delle ossa Anlene che conteneva: 2 pacchetti da 350 g di Anlene, un grafico di monitoraggio dell'abitudine che doveva essere appeso a un posto visibile in casa, degli adesivi per segnare sul grafico quando avevano bevuto un bicchiere, e dei bracciali di promemoria per i familiari, per far sì che anch'essi avrebbero dovuto ricordare al proprio genitore che doveva bere la sua dose di latte.

#### B. Le giornate della condivisione

Su una piattaforma online sotto il controllo di Anlene, le figlie dei nuovi utilizzatori del prodotto condividevano esperienze e metodi per sviluppare un'abitudine nei propri genitori. Tutto ciò era utile alla community, ma soprattutto ad Anlene. Inoltre veniva proposto di condividere delle foto dei propri genitori da giovani: ciò metteva in luce il cambiamento che c'era stato nel corso del tempo, e provocava un maggior sentimento di protezione e di partecipazione al benessere e alla cura dei propri genitori.



Figura 3c: risultati raggiunti con la nuova strategia

L'aumento della penetrazione è stato dimostrato dalla % di acquisto ripetuto. Il 78% degli intervistati ha dichiarato di aver acquistato Anlene nuovamente. Inoltre si è aumentata la penetrazione all'interno della famiglia, ottenendo più membri che fanno uso del latte in esame. Si è passati da una media di 1,1 persone a famiglia, a una media di 2.6 persone. L'aumento della frequenza è stato dimostrato dalla % delle persone che bevono 2 bicchieri al giorno. Il 43% delle persone nella nuova campagna ha affermato che bevevano 2 bicchieri al giorno al contrario del 10%, valore raggiunto con il vecchio posizionamento.

Lezioni imparate. La maggior parte del marketing tende a evitare i cambi di comportamento, promuovendo il proprio brand e cercando una massima fidelizzazione. Il cambio di comportamento e la persuasione sono discipline ben studiate e esistono, ad oggi, dei principi chiari. Tuttavia la maggior parte del marketing attuale continua a spendere tempo e denaro in campagne finalizzate ad un'idea "creativa". In Anlene, si è iniziati con una forte campagna televisiva tramite anche delle celebri star, ma ci si è resi conto che questo non pagava nel lungo periodo, è che la soluzione migliore è quella di creare un abitudine d'acquisto, più che un brand riconosciuto.

### Beyond Academia: How Psychology Has Been Adopted in Advertising and Communications (Juliet Hodges, 2014)

Esiste un pregiudizio diffuso, ovvero che il mondo pubblicitario sia ricco di tecniche psicologiche di subconscio che convincono la gente a comprare, ma in realtà ciò non avviene, o almeno non in modo preponderante. Verso la fine del diciannovesimo secolo, gli advertiser cominciarono a rendersi conto dell'importanza di studiare la mente per migliorare la potenza delle pubblicità. Nel suo saggio "La psicologia della pubblicità", Walter D. Scott (1904) dice: "Non è lontano il tempo in cui lo scrittore pubblicitario scoprirà i vantaggi inestimabili di una conoscenza della psicologia". Scott evidentemente si riferisce all'importanza di evocare immagini mentali coniugando i gusti e i suoni. Ernest Dichter ha rivoluzionato la pubblicità attraverso quello che ha chiamato "ricerca motivazionale", cioè gruppi di messa a fuoco e interviste approfondite (Schwarzkopf & Gries, 2010). La meccanizzazione dell'industria dopo la seconda guerra mondiale significava che i prodotti di consumo diventavano sempre più omogenei e che le vendite si basavano pertanto sulla creazione di una connessione emotiva con il marchio specifico. Mettendo il cliente sul divano come da uno psicoanalista, Dichter è riuscito a dedurre le associazioni inconsce dei clienti sul marchio, creando un'immagine complessiva della personalità del brand che poteva quindi utilizzare per creare delle campagne su misura. Di seguito sono riportati tre casi di studio che illustrano come i principi comportamentali sono stati utilizzati negli ultimi due anni su progetti diversi per aumentare le vendite, risparmiare risorse e ridurre il comportamento antisociale.

Caso di studio 1: Vendere più giornali al telefono. Il Times e The Sunday Times hanno voluto usare questi nuovi concetti comportamentali per ottimizzare i compiti dei loro call center, aumentare le vendite e i livelli di ritenzione e aumentare la fiducia del personale. Ai lavoratori sono stati insegnati i seguenti quattro principi della scienza comportamentale e come applicarli.

Norme sociali. Le azioni di altre persone provocano una rassicurazione per noi che ciò che stanno facendo è normale e benefico, quindi siamo fortemente influenzati da coloro che ci circondano (Goldstein, Cialdini & Griskevicius, 2008). Non ci sono norme esplicite da seguire quando si acquista un giornale con un abbonamento al telefono, quindi queste norme possono essere create dalla forza vendita per dirigere clienti ai pacchetti più appropriati, ad es. "Questo è il nostro pacchetto più popolare di questo mese".

Avversione di perdita. Evitare la perdita è più gratificante che perseguire guadagni equivalenti (Tversky & Kahneman, 1981), quindi bisogna informare i potenziali clienti su cosa

potrebbero perdere non effettuando un abbonamento che informarle su cosa potrebbero guadagnare. Questo è particolarmente efficace anche per i vecchi clienti che cercano di annullare o ridurre il loro abbonamento, ai quali può essere ricordato che alcuni prodotti e servizi potrebbero scomparire a causa di questo cambiamento di abbonamento.

<u>Framing</u>. La gente risponde alle informazioni in base al modo in cui sono incorniciate, ad esempio le persone sono più inclini a optare per un intervento chirurgico con una probabilità di sopravvivenza di 9 su 10 rispetto a una probabilità di morte di 1 su 10, nonostante queste situazioni siano identiche (Tversky & Kahneman, 1991). Si è scoperto che alcuni dipendenti parlavano del prodotto non incorniciandolo positivamente, ad es. "Se non sei soddisfatto del prodotto, puoi annullare l'abbonamento in qualsiasi momento ", minando la fiducia del cliente nella qualità del prodotto stesso. Perciò, l'istruzione chiave per questo principio era di parlare sempre positivamente del prodotto, assicurando ad es. "Non vi sarà sicuramente bisogno di una disdetta, perché il nostro è il miglior giornale del mondo".

Semplicità. Se qualcosa è chiaro e facile da capire, tendiamo a fidarci di più e a valorizzarlo di più. Questo bias è noto come la fluidità euristica (Song & Schwarz, 2008). Molti agenti del call center utilizzavano i loro termini di marketing tecnico per descrivere i pacchetti, e ciò provocava incomprensione nei potenziali lettori. Gli agenti furono quindi incoraggiati a parlare in termini più semplici possibile.

Dopo le sessioni di aggiornamento degli agenti del call center, le chiamate sono state ascoltate in remoto e codificate per ottenere e confrontare i risultati, rispetto agli agenti a cui non è stato disposto di utilizzare i cambiamenti di comunicazioni e di procedure prima descritti. L'analisi ha mostrato che gli agenti che utilizzavano il nuovo metodo avevano una probabilità tre volte maggiore di chiudere un abbonamento e di mantenere un tasso di ritenzione triplo rispetto a quelli che utilizzavano i vecchi metodi di lavoro.

Caso di studio 2: Progettazione dell'ambiente per abitudini di lavaggio sostenibili. Le donne in Indonesia tradizionalmente lavano i loro vestiti in diversi secchi, sciacquando i propri panni per tre volte, un processo molto duro che consuma enormemente sia le spalle delle donne sia acqua. Era stato sviluppato un nuovo prodotto che avrebbe potuto lavare i vestiti in modo efficace con solo un risciacquo, ma le vendite sono state sorprendentemente basse tra le donne, che avrebbero potuto trarre il massimo vantaggio da esso. Per produrre il necessario cambiamento di comportamento, è stato progettato un secchio seguendo le norme della teoria comportamentale.

<u>Euristica Sforzo-ricompensa</u>. Una barriera fondamentale per l'adozione del nuovo prodotto era che sembrava troppo bello per essere vero. Ovvero i clienti non credevano che esso poteva

funzionare così come il loro vecchio prodotto, il tutto con un risparmio di tempo. Si è deciso allora di rendere il processo di lavaggio più lungo, e ciò avrebbe reso il prodotto più popolare perchè la gente valuterà maggiormente il lavoro che devono investire per il processo (Hilligoss & Rieh, 2008). Combinando ciò a delle istruzioni in cui si descrive il nuovo processo di lavaggio in modo complicato, le persone arrivano ad avere una maggior fiducia sul prodotto.

Scelta architettura. Il processo di acquisizione del secchio assicura anche un cambiamento sostenuto del comportamento: i secchi saranno gratuiti in cambio dei tre vecchi secchi attualmente utilizzati per il lavaggio. Questo in primo luogo significa che l'ambiente viene modificato in modo permanente e senza i vecchi secchi è più difficile tornare alle vecchie abitudini di lavaggio. In secondo luogo, camminando attraverso il villaggio con i vecchi secchi, e, dopo averli sostituiti, ritornare con un nuovo secchio, permette agli altri di vedere questo scambio, incoraggiandoli così a fare lo stesso attraverso il potere delle norme sociali (Goldstein, Cialdini & Griskevicius, 2008). In terzo luogo, incorniciando il secchio come un aggiornamento e un dono, le persone si sentono più sicure e hanno meno vincoli al cambiamento e meno voglia di ritornare al passato.

Caso di studio 3: Ridurre il comportamento antisociale con le persiane verniciate. Anche i politici potrebbero trarre vantaggio dall'ingresso creativo delle teorie comportamentali in applicazioni pratiche, come il "Babies of the Borough project", uno sforzo per riparare i danni nella comunità di Greenwich dopo le rivolte nel 2011. Woolwich è stato uno dei quartieri più colpiti, e parecchi mesi dopo l'area era ancora soggetta a ondate di comportamenti antisociali. La teoria delle finestre rotte (Sampson & Raudenbush, 2004) riesce a spiegare ciò: una proprietà vandalizzata e non riparata (ad esempio un paio di finestre rotte in un palazzo) agisce come un segnale che la comunità non si preoccupa di ciò, e incoraggia quindi altri vandalismi e altri atti antisociali. L'impatto delle rivolte era ancora visibile a Woolwich, e quindi potrebbe essere che i beni danneggiati abbiano perpetuato questo ciclo di violenza. Risposta affettiva. La ricerca sulla psicologia sociale ha dimostrato che i volti dei neonati producono una risposta di cura innata nell'uomo (Glocker et al., 2009). L'implicazione di questo è che le immagini dei bambini potrebbero compensare le emozioni più aggressive e quindi potenzialmente ridurre i comportamenti antisociali. Pertanto, nello sforzo di pulizia, è stata inclusa un'ulteriore azione: volti di bambini sono stati dipinti sulle nuove tapparelle, che erano state danneggiate durante le rivolte. Inoltre, non erano bambini qualsiasi, ma ogni volto raffigurava i figli dei residenti locali, così da aggiungere un senso ancora più grande di comunità al progetto.

<u>Diminuzione del crimine</u>. La polizia metropolitana ha segnalato una diminuzione del 18% della criminalità in quel quartiere l'anno successivo, e nessuna delle tapparelle dipinte è stata vandalizzata nei due anni successivi, mentre alcune delle tapparelle non dipinte sono state vandalizzate.

Conclusioni. L'approccio comportamentale può aiutare un'azienda o un ente pubblico a raggiungere vari obiettivi: la chiave di volta sta prima di tutto nell'ammettere che ci sia un problema, in secondo luogo analizzare il problema dal punto di vista del comportamento degli stakeholder, e in terzo luogo perseguire delle strategie atte a favorire il cambiamento delle persone, seguendo i dettami della teoria comportamentale.

# How to Apply Behavioural Science with Success: Learning from Application Around the World (Crawford Hollingworth and Liz Barker, 2016)

Introduzione. Lo sviluppo della scienza comportamentale ha richiesto un nuovo tipo di ricerca e una consulenza strategica. Sin dall'inizio nel 2011, sono sorte nuove società di ricerca il cui scopo è fornire un appoggio nella scienza comportamentale e anche imprese più tradizionali, hanno iniziato a includerla come parte della loro offerta. Anche le organizzazioni nominano scienziati e squadre comportamentali interni, consentendo loro di incorporare la scienza comportamentale all'interno dell'organizzazione come fosse una routine aziendale. Per esempio:

- in Uber, Keith Chen è responsabile della ricerca economica ed è un professore
  associato di Economia. Analizzando i propri dati comportamentali, Uber sta scoprendo
  preziosi approfondimenti sul comportamento di viaggio dei consumatori. Ad esempio,
  i consumatori sono più propensi a pagare un prezzo più alto se il loro smartphone è
  quasi scarico (NPR, 2016).
- in Hellowallet, piattaforma software di servizi finanziari, Steve Wendel è il loro scienziato comportamentale interno. Continuano a pensare a come migliorare i tassi di risposta e al comportamento per aiutare i clienti a gestire meglio i loro soldi.

Complessivamente, questi sviluppi significano che si è passati da un'epoca di diffusione e comprensione, in una nuova era di applicazione efficace focalizzata sull'impatto. Ma come possiamo davvero ottenere il massimo nell'applicare la scienza comportamentale? Sulla base di anni di esperienza con alcune delle più grandi aziende del mondo, e con un occhio attento alla produzione accademica e alle esperienze di altri praticanti, si sono identificati quattro regole per ottenere un cambiamento efficace e sostenibile del comportamento.

#### 1. Incorniciare il tuo obiettivo come una sfida comportamentale

Focalizzarsi sulla comprensione e sul cambiamento del comportamento anziché sugli atteggiamenti. In questa epoca digitale viviamo un mondo "System 1" veloce e distratto, che significa che il divario "intenzione-comportamento" è molto più accentuato; anche se le persone hanno un certo atteggiamento o intenzione, le probabilità che loro lo seguiranno sono basse. La maggior parte delle aziende globali oggi si focalizza sul modo migliore per creare un cambiamento comportamentale e misurare questo cambio piuttosto che cercare di cambiare gli atteggiamenti e misurarli. La misurazione è particolarmente prevalente e più facile in

aziende che hanno una ricchezza di dati comportamentali di consumo a portata di mano, come l'esempio precedente di Uber.

#### 2. Il contesto è il re: comprendere il contesto esistente

Prima di poter impostare il cambiamento del comportamento, è fondamentale capire il comportamento esistente, il contesto e i fattori circostanti (come i trigger esterni, i bias e le percezioni interne) che potrebbe influenzare il comportamento. Ad esempio, si potrebbe chiedere:

- Come è l'ambiente attuale e il comportamento che forma il contesto?
- Qual è il contesto sociale e culturale, il contesto di acquisto e consumo?
- Che cosa stanno facendo le persone abitualmente o automaticamente?

Un esempio classico del contesto che influenza la scelta è illustrato dal lavoro di Dilip Soman che ha trovato che 3/4 delle persone selezionano la dimensione media della tazza di caffè, anche se le dimensioni assolute di queste tazze variano tra i fornitori (Soman, 2015). Siamo influenzati dagli estremi e tendiamo a fare un compromesso con l'opzione centrale. Gli interventi che ricercano e riconoscono il contesto circostante sono probabilmente più efficaci nel provocare un cambiamento comportamentale. Nel progetto ACE, un'iniziativa avuta luogo a Bristol, Regno Unito, l'obiettivo era di aumentare l'attività fisica tra le persone anziane, e si è individuato che una delle barriere principali che impediva agli anziani di esercitarsi era la loro mancanza di fiducia e la capacità di "uscire e iniziare". Così hanno progettato un intervento iniziale per abbattere questa barriera associando i partecipanti a dei volontari locali per aiutarli a uscire e ad essere più coinvolti nella loro comunità in modo che i partecipanti potessero allora essere più capaci e fiduciosi nel fare più esercizio fisico (Stathi, 2014). Ma che cosa può succedere quando non si riesce a comprendere appieno il contesto? Gli interventi possono affrontare numerosi problemi, ma senza risolverli a causa del non totale riconoscimento del contesto.

Ad esempio, la Banca Mondiale ha individuato una sfida comportamentale per migliorare le pratiche di cura parentale e quindi assicurare un miglior sviluppo dei bambini in Nicaragua. Tuttavia, l'intervento scelto, ovvero fornire ai genitori telefonini mobili attraverso i quali la Banca poteva creare una consulenza genitoriale, ha incontrato subito dei problemi. Solo un quarto delle persone in Nicaragua possedeva telefonini mobili per cui la Banca doveva regalarli a molte persone. Inoltre i cellulari dovevano essere consegnati con guardie armate per prevenire i furti. La ricezione mobile era scarsa nelle aree remote, e la bassa distribuzione di energia elettrica ha reso difficile la ricarica dei telefoni. Inoltre molti genitori non potevano permettersi di ricaricare il credito e i telefonini spesso sono risultati difettosi quando venivano

conservati in camicie e vestiti sudati a causa del caldo. Un'analisi del contesto più approfondita avrebbe rapidamente rivelato questi dettagli e avrebbe consentito un intervento più accurato.

#### 3. Capire l'impatto di un intervento in un livello comportamentale olistico

C'è anche la necessità di considerare gli effetti olistici (ovvero che il risultato di tutti gli interventi può essere molto più ampio della somma dei risultati dei singoli interventi) per essere sicuri del risultato complessivo di un intervento. Gli effetti olistici comprendono quattro concetti che possono avere effetti positivi, negativi o neutralizzanti su un nudge:

- Effetti di spillover: se si controlla la modifica del comportamento in un'area, cambia anche la correlazione con altri comportamenti? Ad esempio, esercitarsi di più potrebbe ispirare dei comportamenti alimentari più sani, oppure incoraggiare gli ospiti dell'hotel a riutilizzare gli asciugamani potrebbe spingerli anche a non dimenticarsi di spegnere le luci? (Baca-Motes et al., 2013).
- Effetti di spostamento: se modifichiamo un posto, il vecchio comportamento si sposta altrove? Ad esempio, dei segnali antifurto posti sopra un parcheggio di biciclette nell'università di Newcastle hanno ridotto il furto di biciclette del 62% rispetto all'anno precedente in quella zona, ma un altro parcheggio di biciclette del campus senza segnali antifurto ha visto i reati aumentare del 65% (Nettle et al., 2012).
- Effetti dell'autorizzazione: se riusciamo ad attivare un comportamento positivo al mattino, questo fa sì che le persone "tornino indietro" nel pomeriggio e si sentano autorizzati a fare qualcosa di meno "buono"? Ad esempio, una sessione di ginnastica mattutina può provocare nella mente l'autorizzazione a consumare un pranzo malsano.
- Effetti compensatori: se il nostro comportamento non è stato molto esemplare
  potremmo provare compensazione facendo qualcosa di degno. Ad esempio, potremmo
  andare a lavoro in bici anziché in auto dopo una serie di voli a lungo raggio, per uno
  sforzo di riduzione dell'inquinamento atmosferico.

#### 4. Obiettivo per il lungo termine, il cambiamento sostenibile del comportamento

Infine, c'è stata anche una consapevolezza che la maggior parte delle iniziative di cambiamento del comportamento deve essere sostenibile, incentrata non solo sulla costruzione, ma anche sul mantenimento di nuove abitudini. Molti interventi vengono eseguiti solo per un breve periodo, non abbastanza da sapere se il comportamento è stato effettivamente influenzato per il lungo termine, e inoltre è utile, da un punto di vista del costo/beneficio e per risparmiare risorse, sapere quando un intervento può essere ritirato dopo che le abitudini sono incorporate.

Google ha voluto costruire una base clienti sostenibile per il suo servizio AdWords. Hanno studiato due offerte semplici:

- Offerta 1: \$ 75 e AdWords gratis;
- Offerta 2: Paghi \$ 25 per ottenere \$ 100 in AdWords.

Anche se l'Offerta 1 ha portato ad una conversione superiore rispetto all'Offerta 2, sembrava attirare il tipo sbagliato di utenti. Le imprese attratte dal servizio gratuito non si impegnavano pienamente e quindi era meno probabile che lo avessero continuato. Gli utenti dell'Offerta 2, invece, che avevano pagato un po' di soldi, impegnavano più tempo e sforzo nell'utilizzazione del servizio, hanno ottenuto più successo nelle loro campagne e quindi probabilmente sarebbero diventati utenti stabili nel lungo periodo. Google ha anche usato una tecnica della scienza comportamentale nota come "implementazione delle intenzioni" per garantire l'impegno e la conservazione dei clienti AdWords. Il programma mirava a restringere la differenza di intenti-comportamento, aiutando le persone a costruire e impegnarsi in un piano specifico per utilizzare AdWords. Assicurando che le persone seguano le loro intenzioni per utilizzarlo, Google non solo ha raggiunto un aumento del 18% delle applicazioni, ma soprattutto un aumento del 14% della ritenzione nel lungo periodo (Hollingworth, 2015). L'obbiettivo principale dunque è stato quello di estirpare alcune euristiche nell'uso di AdWords, che provocavano un comportamento danneggiante per Google.

### How Behavioural Economics Is Shaping Our Lives (Crawford Hollingworth and Liz Barker, 2017)

L'economia comportamentale è diventata una parola d'ordine nelle organizzazioni, dati i concetti e l'impatto che ha avuto nella comprensione e nel cambiamento del comportamento umano. Le imprese hanno deciso di lavorare per cercare di comprendere i comportamenti dei loro clienti per guidarli e spingerli verso le azioni desiderate, o per migliorare la loro esperienza. Secondo gli autori del paper, gli scienziati comportamentali in-house stanno rapidamente diventando la norma e in tutto il mondo crescono il numero di agenzie e società di consulenze costruite attorno alle applicazioni dell'economia comportamentale. Aziende che utilizzano i principi di questa nuova teoria includono Morningstar, Airbnb, Disney, Walmart, Jawbone, Unilever, Uber, Barclays, Google, eBay, ING, Vergine, Lilly, Financial Times, Swiss Re, Prudential, Stivali, AIG, Opower e Tinder, e l'elenco continua a crescere. Nel settore pubblico, l'uso della scienza comportamentale è anche qui molto diffuso, con molteplici governi e istituzioni che la applicano. L'impatto della ricerca comportamentale intrapreso nel passato e le profonde intuizioni raccolte da essa sono ormai evidenti nei prodotti, nei servizi che tutti noi incontriamo o usiamo oggi. La scienza comportamentale sta rendendo significativamente differente la nostra vita quotidiana, aiutando a fare scelte migliori in finanza, guidando a lavorare in modo più efficace, influenzando il modo in cui acquistiamo online e spingendoci a essere più generosi. Negli ultimi anni, si è visto maturare il concetto di "nudging", e i concetti comportamentali vengono usati spesso in tre modi principali:

- 1) BE (behavior economy, ovvero economia comportamentale) è ora utilizzato per risolvere problemi più complessi: i praticanti stanno diventando più ambiziosi nei problemi che cercano di risolvere, come il miglioramento del benessere finanziario di un individuo, la progettazione di un imballaggio efficace, il rafforzamento delle esperienze degli utenti nei servizi online e la raccolta dei dati sui livelli abituali di attività fisica di una nazione, per citare alcuni esempi. Il loro scopo non è solo guidare il comportamento dei consumatori, ma anche migliorare il prodotto e il servizio, migliorare la produttività sul posto di lavoro e migliorare il processo decisionale nelle organizzazioni.
- 2) Integrare la scienza comportamentale con altre discipline complementari per fornire un approccio più olistico al cambiamento comportamentale: le aziende e le organizzazioni stanno cercando di capire meglio il comportamento e il processo decisionale degli individui, siano essi consumatori, impiegati o pazienti. E spesso lo raggiungono operando in modo più

olistico, rompendo le rigide discipline per integrare le intuizioni della scienza comportamentale con discipline come la progettazione user-centred, focalizzata sul comportamento e fondata sull'antropologia e la psicologia, la scienza dei dati e la tecnologia digitale, per sviluppare innanzitutto un quadro più dettagliato del decision-making e quindi testare diverse ipotesi comportamentali attraverso esperimenti e prove controllate.

3) Essere più sensibili a come il contesto forma e affina le intuizioni comportamentali e gli interventi: gli scienziati e gli operatori del comportamento stanno pensando anche ai dettagli cruciali come, ad esempio, fino a quando e dove spingere le persone e quali contesti funzionano meglio con soluzioni diverse. Ad esempio, alcuni contesti potrebbero soddisfare le soluzioni basate su comportamenti automatici, di tipo System 1, mentre altre situazioni potrebbero richiedere soluzioni più riflessive, coinvolgendo l'individuo in una decisione complessa. Di seguito si descriveno una serie di studi che illustrano i tre approcci prima descritti.

Come HelloWallet usa BE per migliorare il benessere finanziario. HelloWallet (una pluripremiata società di software per la gestione finanziaria statunitense) è stata fondata nel 2009 con un obiettivo sociale, ovvero fornire una gestione finanziaria personalizzata e porsi come guida nel fare ciò, e collaborava con le aziende per aiutare i loro dipendenti a gestire il loro denaro. La loro piattaforma online aggrega i dati finanziari di un utente (conto corrente, carta di credito, prestiti, risparmi, TFR, assicurazione sanitaria) in una piattaforma singola. La piattaforma HelloWallet sfrutta le conoscenze delle scienze comportamentali con l'obiettivo di migliorare la salute finanziaria immediata e di lungo periodo dei propri clienti. Ad esempio, richiede agli utenti di riflettere sul loro comportamento di spesa, fornendo feedback e un totale di spesa per categorie di prodotto, e inoltre ha creato l'opzione di aggiungere dei contrassegni emotivi come "Desiderio su cui non voglio spendere" o "Contento", per aiutare gli utenti a riflettere razionalmente su quale spesa era veramente necessaria e identificare oggettivamente come potrebbero cambiare le proprie abitudini di spesa. Gli utenti sono incoraggiati anche a impostare obiettivi di risparmio, tra cui costruire risparmi di emergenza e seguire i progressi verso tali obiettivi. Un'altra caratteristica unica è la guida per gli utenti verso una migliore salute finanziaria con molte sezioni, come per esempio "spendere meno di quanto guadagni", "la bilancia della carta di credito" e "il risparmio di emergenza", e inoltre gli utenti possono sapere come i loro colleghi si stanno comportando nei medesimi ambiti, aggiungendo un elemento di pressione sociale.

Come RWE utilizza BE per capire e poi correggere il decision-making organizzativo.

Molte organizzazioni si stanno rendendo conto dell'importanza di mettere in atto strategie e

programmi per migliorare il processo decisionale parziale tra individui e team. Decisioni emotive e soggettive possono essere costose in termini di impatto, potenzialmente dannose per il futuro della società negli anni a venire e avere un costo enorme per gli azionisti, i dipendenti e i ricavi. RWE (società di servizi tedesca) si è trovata esattamente in questa situazione e, analizzando i loro errori decisionali, si sono impegnati a fare cambiamenti radicali e sono state prese decisioni per tutta l'azienda. Circa un decennio fa, RWE ha fatto un assunto quasi fatale, ovvero che la generazione di energia convenzionale sarebbe continuata normalmente, con i prezzi delle materie prime e dei prodotti elettrici destinati a salire. Tale bias (quando si ha difficoltà a immaginare un futuro diverso da quello in cui viviamo adesso) è molto comune tra le aziende. Bill Gates una volta ha commentato: "Abbiamo sempre sovrastimato il cambiamento che si sarebbe verificato nei prossimi due anni e sottovalutato i cambiamenti che si verificheranno nei prossimi dieci anni". Successivamente, l'analisi di RWE ha anche rivelato la presenza di altri bias come quello di conferma (guardare solo le evidenze per dimostrare una scelta), di overconfidence (avere troppa fiducia nelle decisioni prese) e di ottimismo. Dopo aver rapidamente investito più di 10 miliardi di euro in centrali elettriche convenzionali, si sono trovati completamente spiazzati del passo avanti tecnologico del rinnovabile e del fatto che il sistema energetico tedesco subì una trasformazione verde. Per contrastare i bias e migliorare i processi decisionali RWE ha fissato un programma di cambiamento della cultura aziendale. Trecento dirigenti di alto livello frequentarono un corso di due settimane guidato da esperti esterni per essere più consapevoli sui processi del pensiero nel prendere delle decisioni. Per la loro classe dirigente, hanno implementato un programma di allenamento di de-biasing, mostrando quanto facilmente possiamo cadere in preda ai bias cognitivi, ma anche come semplici strategie possono contribuire a ridurre tali errori giorno dopo giorno, in particolare a livello di team. Le nuove strategie includevano delle tecniche consolidate, come analisi di pre-mortem (dove, prima di prendere una decisione, la squadra immaginava che erano passati molti anni e dovevano capire il motivo della non riuscita del progetto), red-teaming (quando una o più persone sono ufficialmente nominate per svolgere il ruolo di avvocato del diavolo in una discussione su una decisione) e reclutando esperti esterni per fornire un punto di vista esterno. Queste strategie sono ancora ampiamente utilizzate in tutta l'azienda ad oggi, portando l'azienda fuori dal pantano e recuperando gli errori fatti nel passato.

Come un rivenditore nazionale ha usato la scienza comportamentale per ridurre le barriere percepite nel cibo salutare e aumentare l'acquisto abituale di frutta e verdura. Una sfida comportamentale significativa per il XXI secolo è come incoraggiare le persone a cambiare le loro abitudini alimentari per avere una dieta più sana. Il cibo sano ha molti benefici tra cui ridurre o prevenire l'obesità, migliorare la velocità della mente e la produttività e ridurre la probabilità di contrarre malattie. Ma cambiare le abitudini, spesso di una vita, è molto difficile: anche se i consumatori di solito intendono comprare e mangiare alimenti più sani, la loro intenzione non sempre si traduce in azione, il che significa che l'acquisto può essere sporadico, se non assente. Per i cambiamenti pratici del comportamento, un grande parte della sfida è sapere dove nel ciclo di vita della spesa del consumatore (a casa, in negozio, in comunicazioni, reti sociali o canali sanitari) è meglio intervenire e cercare di guidare le persone verso cibi più salutari. Recentemente, gli scienziati comportamentali hanno lavorato con un rivenditore nazionale per aiutare i consumatori a migliorare la loro dieta mangiando più frutta e verdura. I negozi (sia fisici che online) offrono soluzioni nell'orientare il comportamento dei consumatori, ma una buona parte degli acquisti è spontanea. Volevamo anche vedere se si poteva convertire le buone intenzioni della gente a mangiare più sano in un comportamento effettivo, incoraggiando le persone non solo ad acquistare più frutta e verdura, ma anche a cucinarli. I nudge precedenti si erano concentrati principalmente sull'acquisto piuttosto che sull'utilizzo. Per esempio, in un'iniziativa erano stati creati dei vani separati per frutta e verdura nel carrello della spesa. Sebbene questa soluzione ha fatto aumentare gli acquisti a breve termine, la frutta e verdura extra potrebbero non essere stati consumati dalle persone poiché i consumatori non hanno ricevuto alcuna ricetta o guida culinaria. Nel lungo periodo, è anche improbabile che le abitudini di acquisto o di consumo siano cambiate. La ricerca cercava di capire meglio quali barriere esistenti ci fossero nel mangiare più frutta verdura e come possono essere ridotte. Tecniche di osservazione in negozio, interviste con i clienti, interviste con il personale del negozio e ricerche on-line in una piattaforma di consumatori ha rivelato due grandi ostacoli all'acquisto di frutta e verdura: mancanza di know-how di cottura e il fatto di come utilizzare o quando mangiare tali cibi, che spesso lasciavano i clienti non ispirati, non fiduciosi e non motivati all'acquisto. Inoltre, i consumatori non avevano la consapevolezza dei benefici apportati alla salute dalla frutta e dalla verdura: le informazioni nutrizionali spesso erano opprimenti e di difficile comprensione. Per contrastare tutto ciò, si è esaminato come il rivenditore potrebbe ridurre la prima barriera, tramite lo sviluppo di messaggistica e merchandising salienti e offrendo ai consumatori consulenze autorevoli sulla cottura e la preparazione. Per ridurre la seconda barriera, sono state suggerite semplici scorciatoie e metodi per comunicare i benefici per la salute ai consumatori, ad esempio quali cibi hanno livelli elevati in diverse vitamine e

minerali, quali hanno alto contenuto di fibre e quali hanno bassi livelli di zucchero. Si è anche enfatizzata l'importanza della facilità cognitiva, favorendo una comunicazione ai consumatori veloce e con apprendimento rapido, in modo da assorbire le informazioni in un attimo e ridurre ulteriormente le barriere di acquisto. Tutti queste misure in ultima analisi hanno reso più facile ai consumatori convertire le loro buone intenzioni in azione e comprare e consumare frutta e verdura più regolarmente.

Conclusione. Questo lavoro ha dimostrato come il potere della scienza comportamentale si adatti a una miriade di diverse aziende e organizzazioni, diventando una parte fondamentale dell'attività quotidiana, dalla commercializzazione alla comunicazione e all'innovazione. Non solo c'è stato un incredibile cambiamento nel flusso di informazioni da parte del mondo accademico verso l'esterno, ma anche una crescente esigenza e appetito delle organizzazioni che cercano di risolvere i problemi con le ultime conoscenze sviluppate. E con questa maggiore conoscenza è venuto il coraggio di sperimentare e provare nuovi approcci e soluzioni ad una vasta gamma di problemi. Stiamo già vedendo il tremendo impatto di questa nuova comprensione, ma questo è ancora solo l'inizio e il suo potenziale non si è pienamente espresso.

### The Behavioral Change Matrix BEA (Gerhard Fehr, Alain Kamm and Moritz Jäger, 2017)

Due drivers decisivi del cambiamento comportamentale. La ricerca empirica ha dimostrato che i contributi al bene pubblico dipendono da due condizioni: la consapevolezza di una norma sociale per contribuire al benessere di tutti e le relative conseguenze del non seguire la norma, e la volontà di contribuire e seguire tali norme. Questi due fattori decisivi sono spiegato in dettaglio qui di seguito.

Consapevolezza. La consapevolezza, o la conoscenza degli effetti che il proprio comportamento ha sulle altre persone, può avere un importante impatto sulle decisioni, ma le prove empiriche indicano che spesso le persone hanno poca o nessuna conoscenza su come il loro comportamento influenza altre persone e la società, sia in positivo che in negativo. Fino a poco tempo fa, ad esempio, molti fumatori sottovalutavano seriamente i danni che causavano alla salute delle persone vicine. Inoltre, spesso non si capisce che il comportamento di un individuo influenza anche il comportamento di altre persone. Gli individui potrebbero non rendersi conto, per esempio, che gettando i rifiuti per terra in un parco, incoraggiano altre persone a seguire il loro esempio, o chi non paga le tasse scoraggia ulteriormente gli altri a pagare le loro (come già detto in precedenza, la Teoria delle finestre rotte). Anche se le persone sono generalmente consapevoli delle conseguenze negative del loro comportamento, non sempre tengono conto di questa consapevolezza. Un automobilista potrebbe sapere che la velocità elevata può essere un pericolo sia per lui e sia per le persone che lo circondano, ma non riesce ad agire di conseguenza quando è in ritardo per un incontro importante con un futuro datore di lavoro. Questi disordini di consapevolezza generale e di ricordi situazionali sono stati etichettati "punti ciechi" da Bazerman (2011). La causa di questi punti ciechi può essere rintracciata nei modi di pensare della mente: il Sistema 1 intuitivo, veloce ed impulsivo e il Sistema 2, lento e razionale. La gente valuta accuratamente le azioni e le loro conseguenze solo quando sono nel sistema 2 e ciò non accade molto spesso. Nella maggior parte delle situazioni, le persone sono nel loro sistema 1 in cui si basano su semplici euristiche ed emozioni e in cui sono inclini a dimenticare fatti importanti.

**Disponibilità a contribuire**. La consapevolezza da sola non è sufficiente a motivare il comportamento. Anche dopo che i pericoli sanitari del fumo passivo erano stati dimostrati in una moltitudine di studi, comunque molti fumatori, attaccati alle loro abitudini pubbliche, dimostravano una riluttanza a cambiare il loro comportamento. Oltre alla consapevolezza delle conseguenze negative del proprio comportamento, si deve essere disposti a modificare

di conseguenza questo comportamento. La disponibilità, nel senso di intenzione e capacità di contribuire alla società o a obiettivi organizzativi, è influenzata da cinque fattori principali: norme sociali, oneri, correttezza delle percezioni, costi economici e preferenze comportamentali.

Norme sociali e i costi economici di non seguirle. Le credenze condivise da un gruppo o da una società formano le norme sociali, ovvero le aspettative di come la maggioranza di un gruppo si comporterebbe in una data situazione. L'aspettativa della norma sociale è fondamentale per quanto riguarda la disponibilità, poiché la ricerca ha dimostrato che la volontà della popolazione di contribuire dipende dalla loro idea di quanto una determinata norma sia rilevante per altre persone (Krupka & Weber, 2013). Più noi pensiamo che altre persone si comportino conformemente alla norma, più siamo disposti a rispettarla. Vale anche l'inverso: se, ad esempio, ci aspettiamo che molte persone vogliano evitare di pagar il parchimetro, anche noi ci sentiamo molto meno motivati a pagarlo. Quante più persone si affidano al sistema intuitivo 1 per prendere la decisione, tanto più tendono a rispettare quella che credono essere la norma sociale. La conformità alle norme può essere aumentata enormemente se esiste la possibilità di punire coloro che continuano ad essere non conformi attraverso una punizione esemplare (Fehr & Gächter, 2002). Questa tendenza a rispettare le norme sociali può contribuire a spiegare perché i problemi come la sporcizia e la non curanza in luoghi pubblici (littering) sono più grandi in alcuni contesti rispetto ad altri. In situazioni in cui il littering è percepito come normale (ad esempio in una festival musicale), le persone hanno più probabilità di sporcare e rovinare perché non è presente nessuna pressione sociale, e anzi tutti sporcano e rovinano. È importante notare che la stessa persona potrebbe mostrare comportamenti molto diversi e seguire diverse norme sociali a seconda della situazione in cui si trova: ad esempio le norme sociali di regola differiscono fortemente quando un adolescente è con i suoi amici e quando visita i suoi nonni (Akerlof & Kranton, 2000). Oneri e correttezza delle percezioni: costi psicologici. Più l'azione è percepita come gravosa,

Oneri e correttezza delle percezioni: costi psicologici. Più i azione e percepita come gravosa, meno persone sono disposte a parteciparci. Se il donare denaro ad un ente benefico include compilare un form lungo e fastidioso, il documento agisce come un ostacolo alla donazione. Gli sforzi compiuti per completare un compito non sono l'unica cosa rilevante nei costi psicologici. Fehr e Schmidt (1999) hanno mostrato l'importanza della correttezza percepita nel comportamento. Quando le persone si sentono trattate in modo sleale, sono molto più portate a mostrare comportamenti non in linea con le norme sociali. Così possono essere percepite le tasse applicate sull'imballaggio, intese a ridurre il littering, che viene visto dai consumatori come ingiusto, e ciò porta a stimolare (e non a scoraggiare) il littering stesso.

Costi economici. I costi economici sono incentivi monetari o punizioni per un determinato comportamento. Hanno il potere di motivare fortemente il comportamento, ma la ricerca indica che i costi economici sono correttamente presi in considerazione solo quando le persone utilizzano il sistema 2, ovvero pensano in maniera approfondita e lucida. Però molte decisioni vengono fatte nel sistema veloce 1, in cui le persone si affidano maggiormente all'esperienza passata, abitudini e norme e non ad un'analisi razionale dei costi. In questi contesti i costi economici non raggiungono l'obiettivo per i quali erano stati creati, ovvero provocare un cambiamento del comportamento

Preferenze BEA. Le preferenze del BEA spiegano perché e come gli individui pesano e integrano i suddetti costi sociali, psicologici ed economici in modi diversi. Nel modello BEA sono incluse le classiche preferenze economiche come il tempo, la pazienza e il rischio. A queste vengono aggiunte le preferenze sociali come la reciprocità positiva e negativa, la fiducia e l'altruismo, formando un quadro completo delle singole caratteristiche comportamentali. Mentre le persone sviluppano una base di queste preferenze nelle fasi iniziali dell'infanzia, le preferenze del modello hanno mostrato che è possibile diversificare e manipolare, in diverse situazioni e contesti, le scelte che si compiono.

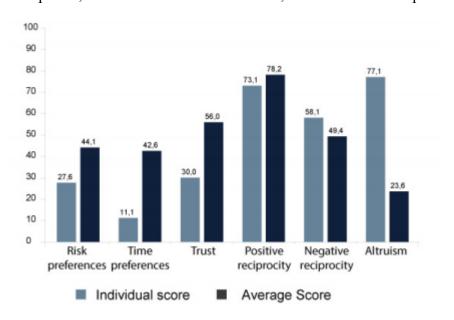


Figura 4a: preferenze BEA

**BEA Behavioral Change Matrix**. La matrice del cambiamento comportamentale BEA sviluppata da FehrAdvice & Partners AG integra le intuizioni di ricerca e le riassume in un quadro chiaro (Figura 4b). Prendendo la coscienza e la volontà in considerazione, consente di individuare le misure più efficaci per il raggiungimento del cambiamento comportamentale, prevedendo anche la quantità di tempo necessaria per il raggiungimento dell'obiettivo. I

seguenti sei approcci sono misure tipiche per rafforzare le dimensioni della consapevolezza e della buona volontà. La loro idoneità nei singoli casi dipende dalla posizione in cui è collocata la situazione nella matrice, che sarà discusso più dettagliatamente in seguito.

- Comunicazione e istruzione: rafforza la consapevolezza del problema e i suoi effetti negativi sulla società.
- Incentivi negativi e controllo: aumenta la disponibilità a cambiare il comportamento in quello desiderato sanzionando la sua controparte indesiderata.
- Supporto e incentivi positivi: consente e aumenta la disponibilità a mostrare il comportamento desiderato tramite una ricompensa.
- Gestione delle credenze: promuove la formazione di una norma desiderata e aumenta di conseguenza la buona volontà.
- Gestione preferenze: influenza la creazione di preferenze per influire positivamente su consapevolezza e disponibilità.
- Attenzione allo spostamento: mira a guidare il comportamento nella direzione desiderata (spesso in modo subliminale) e così influenza la disponibilità.

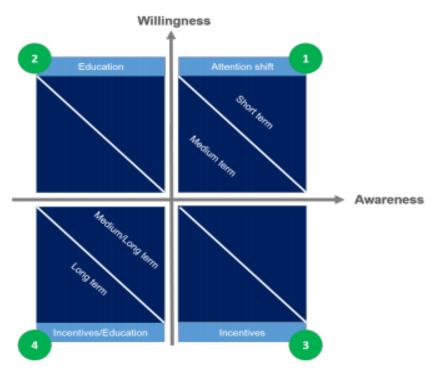


Figura 4b: BEA (Behavior Change Matrix)

Quadrante 1: Attenzione allo spostamento quando sia la consapevolezza sia la disponibilità sono alti. Il primo quadrante descrive contesti in cui le persone sono consapevoli delle conseguenze del loro comportamento e sono disposti ad agire in modo responsabile. Una mancanza di comportamenti conformi alla normativa, a dispetto di questi atteggiamenti

disponibili alla conformità, probabilmente derivano da una temporanea mancanza di consapevolezza in determinati contesti e situazioni. La misura principale per affrontare i problemi in questo quadrante è l'attenzione allo spostamento, spingendo le persone in un una certa direzione nel momento della decisione. I nudge a breve termine includono ad esempio tracciati che ti guidano fino ai contenitori di rifiuti, mentre degli espedienti di impegno incoraggiano l'adesione a lungo termine di taluni comportamenti, in particolare quelli ai quali gli individui hanno mostrato un probabile difetto. I nudge non trasformano le persone, ma forniscono suggerimenti per influenzare il cambiamento comportamentale dato da certe circostanze. Sono a basso costo, generalmente facili da applicare e possono ottenere risultati in breve tempo.

Quadrante 2: Comunicazione e istruzione quando la disponibilità è alta ma la consapevolezza è bassa. Rispetto al Quadrante 1, le situazioni che si inseriscono nel quadrante 2 non sono a causa della mancanza di volontà, ma a causa della bassa consapevolezza delle conseguenze negative delle proprie azioni. Perciò i problemi possono essere meglio risolti migliorando la consapevolezza individuale delle conseguenze di tali decisioni. Misure educative e una migliore comunicazione per aumentare la consapevolezza sono pertanto propedeutici a un cambiamento di scelta. Un esempio tipico è la suddetta educazione delle persone sui pericoli del fumo passivo. A seconda della natura dell'argomento, i risultati degli interventi nel Quadrante 2 possono essere raggiunti a medio o a lungo termine.

Quadrante 3: Utilizzare incentivi e punizioni quando la consapevolezza è alta ma la disponibilità è bassa. In contesti del terzo quadrante, la gente mostra alta consapevolezza del problema, ma non desidera cambiare il loro comportamento. Gli incentivi (positivi o negativi) e la gestione delle credenze sono i migliori approcci per risolvere questi problemi. Esempi includono l'offerta di amnistia per gli evasori fiscali o una politica di tolleranza zero contro l'abbandono di rifiuti (ad esempio, a Singapore e in Svizzera).

Quadrante 4: Educare e creare incentivi quando la consapevolezza e la disponibilità sono bassi. Il quarto quadrante consiste in contesti in cui le persone non sono consapevoli delle conseguenze delle loro azioni né disposti a modificare il loro comportamento. Poiché ciò richiede un aumento sia della consapevolezza e sia della disponibilità, i cambiamenti comportamentali desiderati sono raggiungibili solo nel medio o lungo termine utilizzando tutti, o quasi, gli approcci suddetti del BEA.

#### **Brand**

### Brands as Frames (Phil Barden, 2014)

Nel marketing gli obiettivi principali sono, in ultima analisi, il cambiamento del comportamento, ma che ruolo ha il brand nel cambiamento di scelta e preferenza? I proprietari dei marchi hanno sempre saputo che i brand hanno anche una sorta di qualità intangibile oltre ad assicurare una certa qualità nel proprio prodotto o servizio. Questo è ciò che si è chiamato brand "equity", ma è sempre stato difficile rendere ciò tangibile. I consumatori sono disposti a pagare £ 2-3 per un caffè da Starbucks ma sanno che con i soldi spesi per due tazze potrebbero acquistare un intera confezione di caffè in un supermercato. Quindi essi stanno necessariamente comprando qualcos'altro. Qualche tipo di valore che si applica al di là del prodotto fisico, ma che cosa è? Come possiamo capirlo, misurarlo e sfruttarlo per un maggiore impatto commerciale?

Una società di cosmetici ha voluto sviluppare una nuova crema per la pelle, in modo da eseguire test di consumo su diverse città con formule diverse, non definite. In una città, una delle creme ha avuto un maggior successo che nelle altre città. Tuttavia, tutte le altre creme testate in quella particolare città non hanno mostrato che la città sia un fattore. L'indagine successiva ha rivelato la causa di questa discrepanza: in quella città specifica è stato utilizzato un barattolo differente perché il vasetto standard non era disponibile. Il barattolo di ricambio, tuttavia, differiva nella forma. Questa differenza apparentemente banale ha modificato la valutazione dei consumatori su quella particolare crema! Il vasetto ha rappresentato le percezioni sulla crema e sulle sue prestazioni. La ragione di questo è che "l'autopilota" (il sistema 1 di Kahneman), nella nostra testa, processa anche i segnali più sottili (come la forma di un barattolo) e questo a sua volta può variegare l'esperienza complessiva del prodotto. Ogni segnale percepibile può modificare le nostre decisioni. In un esperimento sul profumo (Ackermann, Nocera & Bargh, 2010), alcune persone, che entrano in un centro commerciale, sono state esposte a loro insaputa a diversi tipi di profumi, come cottura di biscotti o tostatura di chicchi di caffè. Successivamente sulla strada attraverso il centro commerciale incontravano qualcuno che era coinvolto ancora nell'esperimento. Questo complice faceva finta di aver bisogno di qualche aiuto, ad esempio nel raccogliere oggetti che erano caduti. Le persone che erano state esposte alle fragranze si è constatato che erano molto più disponibili ad aiutare rispetto a chi non era stato sottoposto alle fragranze. I soggetti di prova non erano consapevoli del profumo quando entrarono nel centro commerciale, ma questo segnale ha influenzato il loro comportamento. Al lavoro si generano idee diverse dal solito se si cambia il contorno spaziale, ad esempio posizionandosi su una terrazza che si affaccia sull'oceano. Nelle officine, solo cambiare i luoghi con qualcuno può aiutare a far emergere nuove idee. Lo sfondo influenza indirettamente tutto ciò che facciamo senza esserne consapevoli. Qual è il principio che sottende questi effetti? L'immagine seguente mostra una chiara illustrazione di ciò dal discorso del premio Nobel Kahneman. L'immagine mostra ciò che gli scienziati chiamano l'effetto "framing". Framing è un concetto chiave per capire come vengono prese le decisioni. Comprendere questo principio porta alla comprensione di come l'autopilota (Sistema 1) e il pilota (Sistema 2) forniscono una decisione di acquisto integrata.

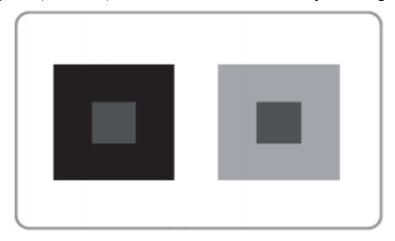


Figura 5: effetto framing

Se si guarda i due piccoli quadrati al centro, sembra che si trovino davanti quelli più grandi. I piccoli quadrati si trovano nel cosiddetto primo piano; sono ciò che gli scienziati chiamano la "figura". I grandi quadrati formano il cosiddetto sfondo, inquadrando i piccoli quadrati. I due quadrati grigi al centro sembrano essere di tonalità diverse di grigio, ma in realtà non lo sono. Oggettivamente, sono identici, ma soggettivamente c'è una chiara differenza. La percezione di diverse tonalità di colore viene creata solo dall'immagine dello sfondo. Questo significa che lo sfondo "irradia" sulla figura e cambia il suo aspetto. Il barattolo era lo sfondo che influenza la percezione della crema. I consumatori, naturalmente, si sono concentrati sulla crema perché era questa ciò che volevano valutare, ma lo sfondo ha incorniciato la loro percezione sulla stessa. Il profumo di caffè ha inquadrato la percezione dell'esperienza nel centro commerciale e influenzato così il comportamento. Questo inquadramento avviene implicitamente. Non siamo consapevoli di questa influenza, non ci si accorge di questo effetto anche quando si sa che i due piccoli quadrati sono identici.

Lo sfondo, indirettamente e implicitamente, cambia la nostra percezione e, di conseguenza, cambia le nostre decisioni. Questo è il modo in cui il pilota automatico e il pilota lavorano

insieme: sono intrecciati. L'autopilota fornisce la cornice e il pilota si concentra sulla figura. Insieme creano come percepiamo il mondo e costruiscono le basi per il processo decisionale. Questo effetto framing è fondamentale per il marketing. Con il modello che attualmente si utilizza nel marketing l'impatto del barattolo sull'esperienza del prodotto è difficile da spiegare. Lo stesso vale per i brand. Il framing spiega come i marchi influenzano le decisioni di acquisto: i brand operano come sfondi che inquadrano la percezione e, con essa, l'esperienza del prodotto. Si sa, in modo esplicito, che cosa la gente desidera da uno shampoo, da una banca o da un'auto (il piccolo quadrato grigio). Ciò che è più difficile da cogliere è l'interazione tra il brand che lavora come sfondo e il prodotto su cui si concentra il consumatore. La cornice spiega il vero brand equity. Lo si è verificato in alcuni test: i prodotti di marca sembrano superiori a quelli senza marca anche se, oggettivamente, il prodotto è identico. Il VW Sharan, la Seat Alhambra e la Ford Galaxy sono macchine identiche (prodotte addirittura nelle stesse fabbriche) ma i consumatori sono disposti a spendere un premio di 2.000 euro per la cornice che il marchio VW riesce ad aggiungere. Il modello di Kahneman (Kahneman, 2002) illustra che il primo modulo dell'autopilota è la percezione attraverso i nostri cinque sensi.

Prezzo come cornice. Per i consumatori il prezzo è un segnale guida per valutare la qualità del prodotto perché hanno imparato che "la qualità ha il suo prezzo". Ma l'impatto del prezzo come un segnale di qualità è in realtà molto più potente. Il neuroeconomico tedesco Hilke Plassmann ha eseguito un esperimento (Plassmann, O'Doherty, Shiv & Rangel, 2008) che ha esaminato l'impatto del prezzo sull'esperienza del prodotto reale, vale a dire sulla risposta fisiologica nel cervello quando si consumano prodotti a prezzo diverso. I partecipanti bevevano vino mentre si trovavano collegati a uno scanner collegato alla propria testa. Gli scienziati comunicavano il prezzo di ogni vino provato. Quello che le "cavie" non sapevano era che, a volte durante la prova, gli veniva dato lo stesso vino identico due volte, una volta con un prezzo alto (\$ 80) e una volta con un prezzo basso (\$ 10). La ricerca ha dimostrato che i partecipanti hanno valutato il vino con il prezzo più alto come degustazione significativamente migliore, e che questo coincise con un notevole aumento delle attività del cervello.

Linguaggio come cornice. Il linguaggio è un veicolo importante nel marketing quotidiano che si usa per trasmettere messaggi. Quindi, cosa possiamo imparare dalla scienza per quanto riguarda l'impatto del linguaggio sul valore percepito? In uno studio (Wansink, van Ittersum & Painter, 2005) dei menu sono stati presentati con etichette descrittive: nel primo, 'Tradizionale Cajun con fagioli rossi e riso"," Succulenti filetti di frutti di mare italiani" e "

Tenero pollo alla griglia", mentre nel secondo con etichette con solo il nome su di esso (ad esempio fagioli rossi con riso). La domanda era se tali descrizioni eleganti avrebbero avuto un impatto sul gusto percepito (cioè sul valore) del cibo. Il risultato è che le etichette descrittive non solo hanno portato a più ordini ma hanno anche portato i partecipanti a valutare quei cibi come degustazioni migliori dei cibi identici aventi solo un nome generico.

Come i marketers possono utilizzare i frame. La prospettiva di "brand come frame" può aiutare a porre fine al dibattito dualistico tipico tra Marketing e Vendite, dove le Vendite vogliono concentrarsi sul prodotto mentre il Marketing vuole proporre l'immagine di un marchio. Questo dualismo spesso si traduce in una discussione su come il prodotto deve essere mostrato in un annuncio (caratteristiche, fatti, testo) e quanto tempo e spazio dovrebbero essere assegnati al brand (immagini, storie, emozioni). Quando si crea la comunicazione, si pensa spesso che la marca e il prodotto siano antagonisti. Questo dualismo nasce dal modello decisionale "emotivo vs razionale" che sono stati utilizzati per concettualizzare i ruoli del marchio (emotivo) e del prodotto (razionale) nelle decisioni di acquisto. L'effetto framing ci aiuta a capire che il marchio e il prodotto non sono antagonisti. Essi sono intrecciati: i brand forniscono lo sfondo che aumenta il valore percepito del prodotto. Se si rimuove il quadrato grigio al centro (il prodotto) allora non si ha niente di valore: manca la sostanza. Viceversa, se si rimuove il frame (il marchio) c'è solo il prodotto e tutti sappiamo che, soprattutto nei mercati maturi, la qualità a livello di prodotto non offre una differenza percepibile e abbastanza grande tra prodotti concorrenti e una differenziazione rilevante a livello di prodotto puro.

Conclusioni: cosa significa ciò per i marketer. I marchi sono delle cornici: influenzano implicitamente il valore percepito e l'esperienza del prodotto attraverso l'inquadramento e inoltre il potere dell'autopilota offre un'enorme opportunità di influenzare il comportamento. Infine, brand e prodotto sono intrecciati: non esiste uno senza l'altro, e bisogna lavorare in parallelo per ottenere dei risultati soddisfacenti.

### Building Strong Brands through the Lens of Unthinking Emotional Behaviour (Seamus O'Farrell, 2015)

Quando si tratta di scelta del brand e comportamento d'acquisto, le persone sono prevalentemente attori non razionali. All'inizio degli anni '70, un'azienda americana di abbigliamento sportivo era stata accusata per il presunto sfruttamento della manodopera in alcuni dei paesi più poveri e vulnerabili del mondo. Quasi 40 anni di vittime e dichiarazioni non hanno placato la notizia fino ad oggi. Il 20 aprile 2010, un'esplosione in acque profonde ha causato una catastrofica diffusione di petrolio greggio nel Golfo del Messico, con 68.000 miglia quadrate di danni ambientali ... abbastanza per immergere Inghilterra e Galles. Nel corso dell'ultimo quarto di secolo, Nike è diventato di gran lunga il più grande marchio di abbigliamento sportivo nella Terra, e la sua quota di mercato continua a crescere. British Petroleum ha subito una forte diminuzione del suo prezzo delle azioni subito dopo il disastro, ma queste hanno iniziato rapidamente a recuperare. Come è possibile ciò? Questa è l'età dell'attivismo in rete dei consumatori. Questa è l'epoca in cui l'ambientalismo è uno dei grandi elementi principali all'ordine del giorno. Questo è il tempo in cui l'etica aziendale è sotto la lente d'ingrandimento microscopica del pubblico, eppure tutto ciò non è bastato. Quando si tratta di brand nel mondo reale, la stragrande maggioranza delle persone non pensa fortemente alla grande maggioranza dei marchi, o alla stragrande maggioranza delle loro decisioni di acquisto. Ci sono troppe altre cose che impegnano la loro attenzione e che hanno maggiore importanza, come pagare le bollette, accudire i figli e guardare la TV. In gran parte, la maggioranza delle decisioni umane avviene sotto il livello di coscienza, nei centri emozionali primitivi del cervello. Queste decisioni sono sollecitate da piccoli impulsi, evocati da ricordi emozionali distintivi associati a un marchio, spesso costruiti negli anni o addirittura nei decenni. Questi ricordi si riferiscono a due semplici concetti centrali:

- i) Asset distintivi: cose semplici come il nome, il logo, la forma o il colore;
- ii) Asset associativi: per esempio, è divertente, è comodo, è rilassante.

Questi asset sono prevalentemente immateriali, ma sono molto reali e molto importanti. Un marchio che ha una struttura più forte e più vivida nella memoria (dunque possiede asset distintivi e associativi) rispetto a un concorrente, ha una più grande "salienza", cioè ha una propensione maggiore a venire in mente quando una decisione di acquisto deve essere considerata, o sta per essere fatta. Dunque i brand con i più forti livelli di salienza hanno maggiore probabilità di essere notati, ricordati e comprati. Un modo semplice di pensare a questo è attraverso il concetto di disponibilità mentale. Il "Bias di disponibilità" lavora sulla

base che "se si può pensare a qualcosa, essa deve essere importante". Il mondo è pieno di cose che competono per il nostro tempo e la nostra attenzione, occupando costantemente le nostre vite. Le nostre scelte di acquisto (marchio) sono apparentemente infinite, eppure l'evoluzione ha programmato biologicamente il nostro cervello per trascorrere il più piccolo tempo possibile nel processo di pensiero attento. Proprio come il bias di disponibilità menzionato in precedenza, gran parte delle nostre vite sono guidate dal nostro utilizzo automatico e subconsapevole di euristiche. I brand sono delle euristiche perché ci aiutano a non pensare troppo al prodotto d'acquistare e ci fanno uscire rapidamente dal supermercato. Più veloce è un marchio a tornare in mente quando ci troviamo di fronte all'acquisto di generi alimentari settimanali (ad esempio la pasta) o la necessità di ottenere qualche attrezzatura sportiva alla moda (ad esempio un paio di scarpe), meglio è! Per far crescere i marchi, è chiaramente importante gestire ciò che la gente pensa "a riguardo". Ma è ancora più importante che cosa pensa in primo luogo, come pensiero principale. Oltre alla disponibilità mentale, è essenziale anche che il brand evochi sentimenti positivi anche se questo può sembrare quasi impercettibile a un consumatore: siamo più homo emoticus che homo economicus. Tornando all'esempio iniziale, Nike e BP sono semplicemente marchi incredibilmente potenti. Hanno forti livelli di salienza e sentimenti positivi verso di loro. Essi vengono prima nella memoria dei consumatori rispetto ai loro concorrenti. Il motivo per cui i clienti acquistano Nike e BP è più una funzione dell'abitudine e della disponibilità. Gli esseri umani sono animali abitudinari, e l'abitudine è principalmente uno stato mentale inconsapevole, che si crea grazie alla salienza. Per concludere, si suggeriscono tre domande per analizzare la salienza di un marchio:

- i) quali asset associativi e distintivi possiede il brand nei consumatori, vale a dire quelle cose che la gente ricorda del marchio (la risposta può essere imprevedibile e sorprendente)?
- ii) Che cosa renderà il più semplice possibile per le persone scegliere e comprare tale prodotto e tale brand, dal punto di vista sia fisico che mentale?
- iii) Qual è l'emozione che il marchio e le sue comunicazioni evocano, in modo tale che esso stazioni nella mente della gente? Come si può utilizzare questo per costruire strutture di memoria più ricche intorno alle sue associazioni distintive?

Se si dovesse dare una risposta istintiva a queste tre domande, si direbbe che, molto semplicemente, dovresti rendere il tuo marchio sempre più famoso!

# Learning from Experience: How Customers are Won and Lost (Henry Stott, 2015)

Introduzione. Può sorprendere sapere che circa 3 miliardi di dollari vengono spesi ogni anno sulle misurazioni dei risultati (tracking) del brand. Potrebbe sorprendere ancora di più sentire che questi soldi sono in gran parte sprecati. Perché? Perché tali misuratori sono spesso inaccurati e insensibili. Queste misure difettose influenzano le decisioni commerciali, dalla strategia del servizio al cliente alla valutazione dei prezzi. Se si prende una svolta sbagliata in questo labirinto, si arriverà a una strada in cui non si vorrebbe essere. Usando uno studio di un supermercato, si è mostrato come le aziende possono seguire le esperienze reali delle persone e che queste sono più predittive sui comportamenti della gente e meno invasivi, dimostrando maggiore sensibilità e fedeltà rispetto alle attuali tecniche di tracking.

Knacker The Tracker. Un tracker tipico è una serie temporale che mostra come molte persone sono d'accordo con una dichiarazione di marca, (ad esempio "offrono buoni prezzi"). Ma i tracker sono per lo più linee stazionarie che aumentano o diminuiscono ogni mese solamente a causa di errori di campionamento, effetti delle giornate di sole e simili.



Figura 6a: preferenze nei due maggiori supermercati inglesi

Il puzzle raffigurato è il motivo per cui il monitoraggio è così suscettibile al "rumore" dato dai grandi campioni. La Figura 6a mostra una tipica ricerca di indagine. Le persone preferiscono i negozi più economici che offrono prodotti di qualità migliore e viceversa, e tutto ciò sembra molto controintuitivo. In verità, essi principalmente preferiscono o odiano un negozio ed è solo quando questi dati vengono aggregati che si nota che i migliori prezzi sono legati alla qualità inferiore, che le marche si dispongono lungo uno spettro che va da Aldi a Waitrose (i due supermercati trattati, il primo low cost e il secondo di alta qualità). Perché si presenta questo paradosso? Perché gli individui spingono le valutazioni sul loro prezzo e qualità in alto o in basso, a seconda del marchio.

Elemosinare l'opinione. La causa del problema è che le percezioni del marchio, come molte opinioni, non esistono realmente. Le opinioni vengono di solito prodotte su richiesta. Quindi se chiediamo alle persone se sono soddisfatti della loro vita e poi se sono soddisfatti della vita in generale, le loro risposte sono correlate al 66%. Ma se si chiede loro le stesse domande nell'ordine inverso, questa correlazione cade al 12% (Strack et al., 1988). Allo stesso modo, le persone non hanno convinzioni pre-formate sulla copertura del telefono cellulare o sui livelli di servizio della banca. Le loro risposte a tali domande si basano, in ordine di priorità, sull'umore in cui si trovano, su quello che si è chiesto loro in precedenza, se amano il brand e, infine, su cosa pensano sui livelli di copertura o servizio.



Figura 6b: relazione tra eventi e immagini

La Figura 6b mostra un approccio più intelligente: le opinioni provengono dall'esperienza. Nello studio del supermercato si è chiesto alle persone sulla loro spesa più recente e, separatamente, sulle loro percezioni del marchio. La figura illustra la relazione tra essi. Per esempio, le persone che hanno notato un aumento dei prezzi o un elemento più economico di un concorrente hanno provocato un peggioramento dell'immagine di prezzo del negozio. Solo le barre riempite sono statisticamente significative. Gli eventi della figura sono intuitivi. Gli eventi dei prezzi guidano l'immagine dei prezzi ma non l'immagine del servizio e viceversa. La correlazione in Figura 6a è confermata dunque. Inoltre, su centinaia di negozi, possiamo identificare quei pochi eventi che guidano ogni immagine: gestisti questi, automaticamente si gestisce il marchio. Ad esempio, si nota l'impatto negativo dell'immagine dei prezzi degli oggetti che vengono fuori da una promozione. Le promozioni potrebbero riempire i carrelli della spesa a breve termine, ma diminuiscono il numero di persone che ripasserà al supermercato nel medio termine. Inoltre danneggiano la credibilità dei prezzi e fanno arrabbiare i clienti che hanno acquistato prima della promozione.

Tracking sintetico. Questo approccio fornisce le basi per un nuovo modo di tenere traccia dei brand che viene definito "sintetico". Invece di chiedere direttamente le percezioni, ai consumatori è chiesto di richiamare delle esperienze. Queste vengono poi miscelate, utilizzando dei fattori e dei pesi adatti, in una valutazione dell'immagine di marca. Nella figura 6c vediamo come un passaparola negativo, riguardo alla copertura del telefono cellulare, sia esploso durante un'interruzione del servizio di O2. Ma incredibilmente l'immagine di marca del gestore telefonico è rimasta piatta.

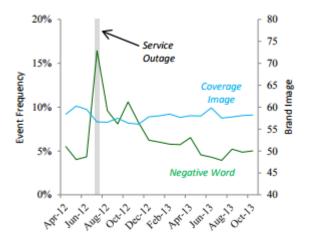


Figura 6c: Tracking sintetico

Gli eventi possono anche essere utilizzati per predire i comportamenti reddituali dei clienti come il mantenimento (retention). In Figura 6d si utilizzano gli eventi per stimare la lealtà. Ogni anno circa il 10% di noi cambia il nostro "supermercato principale". L'asse verticale mostra che la lealtà è più bassa per le persone che sperimentano negozi sporchi, personale scorretto o oggetti costosi, mentre la lealtà è più elevata per coloro che incontrano personale disponibile, articoli molto più economici, o promozioni speciali a tema (ad esempio la "Settimana del vino italiano"). L 'asse orizzontale invece mostra la differenza tra i tassi di incidenza dei marchi più alti e quelli più bassi per misurare la possibilità e l'effettivo cambio di lealtà.

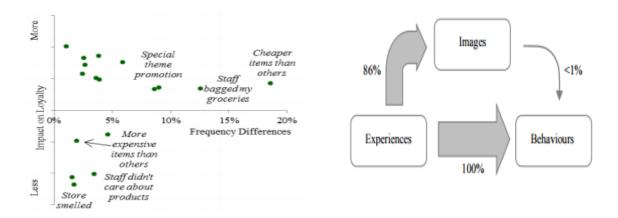


Figura 6d: Lealtà in funzione degli eventi Figura 5e: Relazione Esperienza-Comportamento

Come nel caso delle immagini di marca, gli eventi possono essere combinati per creare un monitoraggio sintetico della lealtà che prevede vendite a lungo termine. A causa delle barriere al cambiamento (ad esempio la localizzazione) la fedeltà sintetica potrà suggerire quante persone vogliono lasciare, anche quando ciò non è evidente. Quindi ci si dovrebbe preoccupare delle immagini di marca? La Figura 6e dice di no: se si prende il comportamento del consumatore che viene spiegato alla base da esperienze, l'86% di queste informazioni è contenuta nelle immagini del marchio. Ma una volta spiegato il comportamento, come la lealtà, con eventi, le immagini non contengono ulteriori informazioni. Quindi qualsiasi rapporto osservato tra brand e comportamento è perché entrambi sono causati da eventi. L'immagine del brand è un epifenomeno, ovvero un fenomeno secondario che accompagna o segue un fenomeno primario senza apparente rapporto con esso. Le esperienze sono tutto ciò che si deve sapere.

**Conclusioni**. La ricerca mostra che molte delle metriche che i gestori di brand usano tradizionalmente per monitorare le prestazioni sono difettose. Queste misure sono motivate da ipotesi irrealistiche su come le persone elaborano informazioni e prendono decisioni di acquisto. Un approccio migliore è quello di modificare il monitoraggio dei marchi:

- Eventi: individuare i principali guadagni guidati dagli eventi e tracciare le loro frequenze tra i concorrenti.
- Sintetici: stabilire come gli eventi guidano le immagini e creano serie sintetiche.

Questi cambiamenti relativamente modesti promettono un grande impatto. Il monitoraggio diventerà più sensibile, tempestivo e attivo. Le schede sintetiche incentiveranno il personale a costruire valore a lungo termine e l'estensione dell'indagine fornirà un più ampio portafoglio di diagnostica aziendale.

# The Devil You Know: The Consumer Psychology of Brand Trust (Henry Stott, 2016)

Introduzione. C'è un sacco di gente là fuori che regala consigli su chi ci si può fidare. Che cosa è la fiducia e come si può ottenere qualcosa? La fiducia è fondamentale sia per il commercio che per il governo. Il fallimento più importante degli ultimi anni, ovvero il crollo di Lehman Brothers e il salvataggio greco sono tutti caratterizzati da una crisi di fiducia. Ogni istituzione ha affrontato problemi vari, diversi e concatenati, ma il colpo di grazia è stata la sfiducia che li ha sopraffatti. In questo paper l'obiettivo è definire e misurare la fiducia dei consumatori in diverse istituzioni e brand. Si descriveranno poi i processi che generano fiducia (o sfiducia), e sulla base di questi, si forniranno un insieme di linee guida per costruire e mantenere la fiducia.

**Tocco umano**. Come è definita la fiducia? Formalmente, la fiducia è una scelta di un trustor (una persona che ricerca la fiducia) che si basa sulle azioni di un trustee (una persona o un oggetto che ha in se tutte le garanzie per sviluppare una forma di fiducia), per ottenere un risultato desiderato. Tipicamente il trustor non ha alcun controllo diretto sul trustee, è incerto su come si comporterà quest'ultimo e assume un rischio su quel comportamento. Così quando un consumatore acquista dei prodotti, utilizza la fiducia; quindi la fiducia è solo prendersi un rischio, così come è un rischio uscire a Londra senza portarsi dietro l'ombrello.

Battaglia dei brand. La personalità umana è complessa, ma c'è un antico modello generale che descrive ognuno di noi usando cinque tratti: apertura, coscienziosità, estroversione, simpatia e neuroticismo (instabilità emotiva). Allo stesso modo la ricerca mostra come i marchi e le organizzazioni possono essere caratterizzati da cinque dimensioni: onestà, innovazione, prestigio, potere e greenness (basso o nullo impatto ambientale). La Figura 7a mostra la classifica di onestà di una recente indagine su vari settori e aziende.

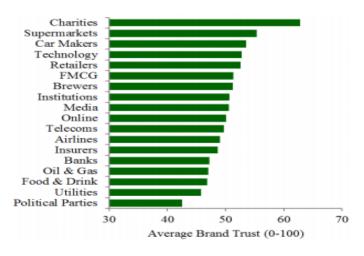


Figura 7a: classifica di onestà percepita di varie industry

I brand affidabili sono quelli che la gente descrive usando aggettivi come onesto, affidabile e premuroso. Non è quindi una sorpresa che le marche più attendibili includono le organizzazioni di beneficenza e le istituzioni accademiche. La cosa più sorprendente è che i primi dieci di quest'anno comprendono i rivenditori John Lewis e M & S. E nelle prime dieci dell'anno precedente vi erano anche Boots, Waitrose, Amazon e The Body Shop. All'altra estremità della scala, la FIFA, colpita da uno scandalo, è l'istituzione più sfiduciata, seguiti da tutti e tre i principali partiti politici del Regno Unito e dai parlamenti britannici e europei. Un risultato non ovvio è invece che le istituzioni bancarie, dopo la crisi e i fallimenti, mantengono ugualmente un discreto livello di fiducia.

L'esperienza dell'utente. I ricercatori hanno sviluppato un modello di creazione della fiducia, dove essa è costruita dai ricordi delle esperienze passate. Di conseguenza, il modello cattura quantitativamente le esperienze di marca che le persone tendono ad avere (e ricordare) e l'impatto che questi ricordi hanno sulla percezione della fiducia. In questo modello, si separa l'impatto degli eventi quotidiani (ad esempio pubblicità o acquisto di prodotti) da eventi più lunghi e memorabili (ad esempio l'utilizzo del prodotto vero e proprio o disastri nella relazione con i clienti). La Figura 7b mostra la tipica frequenza annuale e il relativo impatto di vari eventi giornalieri. Il grafico mostra come i consumatori in genere interagiscono col brand circa 300 volte all'anno, ad esempio con la pubblicità o con l'interazione con il prodotto. Gli eventi che creano e distruggono la maggior parte della fiducia sono gli acquisti del prodotto e i problemi che si possono incontrare nell'usarlo. Questi si verificano in media rispettivamente 54 e 11 volte l'anno, ma questi dati variano enormemente tra i marchi, creando variazioni nella fiducia.

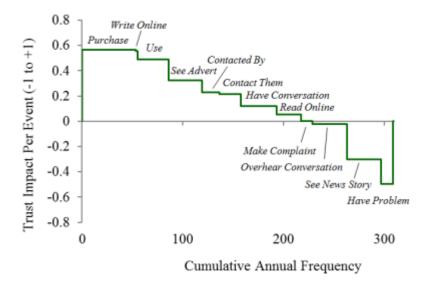


Figura 7b: grafico "frequenza evento" e relativo "impatto sulla fiducia"

La tabella precedente contiene altre informazioni sulla formazione della fiducia. Innanzitutto, mentre i problemi sul prodotto sono sempre negativi, fare un complaint (reclamo) può costruire o distruggere la fiducia, generando un effetto neutrale complessivo. Un buon servizio clienti e l'efficiente risoluzione dei problemi sono importanti leve di fiducia. In secondo luogo, le cattive notizie vengono vendute, per cui è meglio non trovarsi sui giornali. Infine, il contatto sia con il cliente affezionato, sia con quello meno, aiutano a creare fiducia. La Frattura del settore aereonautico. Utilizzando questo quadro, si può scomporre l'immagine di un'azienda o di un settore. Ad esempio, nella figura 7a il punteggio medio della fiducia delle compagnie aeree è appena inferiore a 50. La figura 7c mostra come tale punteggio è generato. In primo luogo, ci sono gli eventi positivi: si può volare raramente, ma come mostrato in Figura 7c, l'uso del prodotto (un viaggio in aereo) esercita un grande impatto. Dal momento che si tratta di essere sigillati ermeticamente in una scatola di alluminio ad altissima velocità, il fatto di non avere problemi in volo provoca un grande aumento della fiducia. Analogamente gli eventi multimediali, come la visualizzazione di un annuncio o il partecipare a un'offerta di miglia aeree in regalo, così come a una estrazione a premi in cui il ricavato va in beneficenza, creano fiducia anche se in modo minore. Solamente con questi fattori il settore avrebbe un punteggio di 56 e sarebbe l'industry commerciale più affidabile.

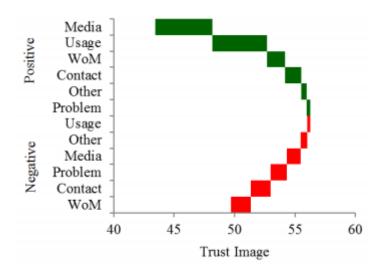


Figura 7c: eventi e relativi impatti sulla fiducia nel settore aereonautico

Ma poi arrivano tutti i cattivi eventi. Le compagnie aeree inevitabilmente incontrano dei problemi, come i voli ritardo o cancellati e lo smarrimento dei bagagli, che creano molta sfiducia, e queste situazioni provocano un decremento ulteriore a cascata a causa del passaparola e alla difficoltà di contattare le compagnie aeree.

**Conclusioni**. Continuando su questo tema, quali sono le implicazioni generali per la gestione della fiducia, e come si può ottenere di più? La ricerca prescrive le seguenti quattro strategie che vengono sintetizzate dalla sigla 4C:

Competence (competenza): la più grande leva di fiducia a disposizione è il prodotto stesso, dunque offrire il meglio nella categoria e mirare ad anticipare e prevenire ogni problema.

Complaints (reclami): visto che alcuni problemi sono inevitabili, vederli come un'opportunità

Contact (contatto): le interazioni tra l'azienda e i clienti sono fondamentali, quindi cercare i modi per aumentare la frequenza e l'effetto positivo di tali eventi.

Comms (comunicazione): la fiducia può essere distrutta dalla cattiva stampa o dal passaparola. Bisogna dunque sviluppare contromisure efficaci.

per costruire la fiducia offrendo un'elevata risoluzione dei problemi.

Nel frattempo, i risultati evidenziano una semplice verità. La fiducia, come la reputazione umana, richiede tempo per essere costruita, ma può bastare un attimo per distruggerla, e una volta persa è difficile da riconquistare.

#### Processo decisionale

## How Behavioral Economics Can Make People Happy (Elina Halonen and Leigh Caldwell, 2014)

L'economia comportamentale è in attesa di leggi unificanti che racchiudono tutte le possibili interazioni e problemi nel decision making, così come agli scienziati che studiavano il moto di alcuni pianeti e stelle nel 1500, mancava una teoria unificatrice che spiegasse il tutto, le leggi di Newton. Lo studio dell'economia comportamentale sta andando oltre questa raccolta infinita di bias e euristiche. Vari autori (ad esempio Gabaix, 2011) hanno proposto un approccio più strutturato: costruire una teoria del processo decisionale umano e spiegare perché si verificano pregiudizi specifici in determinate situazioni e come si utilizzano particolari euristiche per aggirare le limitazioni del cervello nell'elaborazione delle informazioni. Rispecchiando il progresso dell'astronomia nel XV secolo, l'economia comportamentale e la psicologia si stanno muovendo oltre lo studio di singoli elementi (i pianeti), e presto, forse, alla scoperta delle leggi fondamentali che spiegano tutto. In questo articolo si descrive una di queste teorie, ovvero il framework dei vincoli di elaborazione delle informazioni (Caldwell, 2014). Questa teoria parte da tre osservazioni sulla mente umana:

- che abbiamo obiettivi e li perseguiamo;
- che il cervello ha dei limiti alla sua capacità;
- che possiamo imparare.

Da queste ipotesi (che sembrano tutte ragionevoli e facili da osservare nel mondo reale) si può costruire una teoria significativa e potente. A differenza della teoria delle decisioni nell'economia tradizionale, che si basa su una miriade di assunzioni diverse, è necessario ammettere questo piccolo numero di fatti, più alcune conclusioni logiche, per spiegare i fenomeni più conosciuti dell'economia comportamentale. Si prenda la prima assunzione, quella degli obiettivi. Se abbiamo obiettivi, le nostre decisioni sono finalizzate a conseguirli. Queste decisioni richiedono però del tempo. Si può suddividere questo tempo come segue:

- Desiderio: l'obiettivo che emerge e motiva il decisore;
- Strategia: i passi che il decisore segue (alcuni steps interni e mentali e alcune azioni di raccolta di informazioni esterne) per raggiungere l'obiettivo;
- Scelta: la scelta finale dell'azione (ad esempio l'acquisto di un prodotto) che il decision maker attua per raggiungere il suo fine;
- Esperienza: il periodo successivo alla scelta, quando il decisore constata gli effetti della sua scelta e impara se l'obiettivo è stato raggiunto o no.

Il processo decisionale può essere suddiviso in vari modi, ma questo sembra una forma molto naturale delle azioni mentali chiave che si verificano durante il processo.

Durante questo sviluppo (cercando di prendere la decisione giusta per raggiungere l'obiettivo) la mente opera sotto dei pesanti vincoli di capacità. Tre dei vincoli più importanti sono:

- vincoli di attenzione: limiti su quante informazioni il cervello può assumere in un dato periodo;
- vincoli di calcolo: limiti alla capacità e alla velocità di combinazione e di pesatura di diverse informazioni interne, soprattutto nel contesto del pensiero astratto;
- miopia: il fatto che tutti i processi mentali possono incorporare solo le influenze del tempo e del luogo attuale, e le decisioni non possono riflettere direttamente i benefici o i costi futuri.

Si potrebbero applicare altri vincoli, ad esempio una capacità imperfetta di ricordare i fatti e recuperarli dalla memoria - ma i 3 prima descritti sono i più importanti.

Conseguenze di questo framework. Una volta che si inizia a utilizzare gli strumenti appena descritti, molti fenomeni cominciano a diventare chiari. Innanzitutto, è indubbio che per prendere decisioni valide in un mondo in rapida evoluzione con una miriade di informazioni, si devono sviluppare delle scorciatoie mentali. Le euristiche che pervadono la ricerca sul comportamento dicono proprio questo: sono delle scorciatoie per aiutare a risolvere problemi in modo pratico, dato che è impossibile risolverli perfettamente. A causa della miopia, possiamo vedere che l'avversione di perdita è naturale: dato che non si può prevedere il futuro, i guadagni sono di valore incerto e le perdite sono dolorose e da evitare. Si può notare che come si sperimentano il consumo di prodotti si svilupperanno delle abitudini: se tali beni sono stati apprezzati, ci sarà più probabilità di usarli successivamente quando si avrà la necessita, senza ritornare a esaminare una scelta tra diversi marchi. L'idea di copiare ciò che gli altri fanno è un modo molto semplice per risparmiare tempo di calcolo e affinare l'affidamento sui segnali sociali. Per i professionisti, questo quadro fornisce un modo per analizzare costantemente un gruppo di consumatori in qualsiasi situazione particolare, e capire come pensano.

Beni immateriali: economia comportamentale per la felicità. Una delle questioni chiave dell'economia è come massimizzare il benessere dei consumatori. In altre parole, come rendere le persone felici come vorrebbero esserlo. L'economia tradizionale ha solo un modo per farlo: assegnazione di beni materiali scarsi. I teoremi fondamentali dell'economia insistono su come dividere le merci materiali nel mondo per trovare la divisione che renderà tutti più felici (comparato naturalmente alla quantità di ricchezza e reddito posseduto).

Molti risultati nell'economia comportamentale, però, mostrano che la felicità della gente e le loro scelte, non dipendono solo dalla quantità di beni tradizionali che riescono ad ottenere. Si possono spendere soldi per punire gli altri per comportamenti sleali (Fehr & Gächter, 2000), o pagare (o essere pagati) per partecipare alla lettura di poesie di un economista (Ariely, Loewenstein & Prelec, 2006): i consumatori scelgono beni immateriali, il cui valore è modellato dal contesto in cui sono immersi. Gli oggetti immateriali sono, nei paesi occidentali, la parte più importante dell'economia. Nelle nazioni ricche del mondo le esigenze materiali di base della maggior parte delle persone sono state soddisfatte: cibo, acqua, riparo contro le intemperie, abbigliamento e salute. I cittadini dei paesi sviluppati oggi spendono la maggior parte del loro tempo per perseguire obiettivi che non sono tangibili. Questi beni immateriali includono obiettivi psicologici come l'intrattenimento, includono il branding, l'identità personale o di gruppo e l'estetica. Essi includono il desiderio di conoscere l'origine del prodotto che si sta consumando. Tutti questi beni immateriali innescano delle strategie mentali o euristiche che in origine sono state sviluppate per raggiungere obiettivi concreti e tangibili. Si continua a praticare e contare su di esse indipendentemente dalle circostanze in cui si sono sviluppate. Le euristiche insegnano (da pochi decenni) che i marchi possono essere un segnale di qualità, e ciò porta a preoccuparsi dei brand. L'euristica di cercare nuove opportunità e fonti di cibo nel nostro ambiente si manifesta nel mondo moderno come un avversione alla noia, da cui si fonda il settore dell'intrattenimento. Più le esigenze materiali sono soddisfatte, più i beni immateriali riempiono le attività quotidiane e dominano le attività economiche. I beni immateriali non sono solo un grosso pezzo dell'economia: sono anche un grosso pezzo del valore di mercato dei prodotti e dei servizi più redditizi. Questo valore può sorgere in una delle quattro fasi del consumo: nell'esperienza del bene, nel processo decisionale stesso (come un desiderio psicologico), nella strategia che ci piace seguire, o nella comparazione che si fa prima di decidere una delle scelte. Il prezzo appropriato di un prodotto riflette sia il valore intangibile che quello tangibile, e renderà coerente l'esperienza del compratore e il suo processo decisionale. Per questa ragione, una profonda comprensione dell'economia comportamentale, dei processi cognitivi e della psicologia dei consumatori è assolutamente necessaria per la progettazione e la commercializzazione di successo di nuovi beni immateriali.

#### From Branding to Action (Phil Barden, 2015)

L'azione segue l'atteggiamento? Quali implicazioni provocano i cambiamenti e i limiti della comprensione trovati all'interno del campo dell'Economia comportamentale per il marketing? Per aiutare a identificare, comprendere e sfruttare nuove implicazioni, si discute in prima battuta su che cosa sia il marketing e su che cosa è focalizzato. L'attenzione del marketing è sul comportamento e il suo obiettivo è sempre stato quello di influenzare il comportamento del cliente. L'assunzione di base fatta dal marketing è quella che il comportamento di un cliente derivi dai suoi atteggiamenti o, semplicemente, che l'azione segue l'atteggiamento. Ciò ha portato alla pratica comune del marketing di concentrarsi sul mercato target e in particolare sul suo pensiero e opinioni interne (atteggiamenti, preferenze ecc.), che sono ritenute molto influenti sul comportamento. Tuttavia, è ormai chiaro che il comportamento umano non è "meccanico", e quindi non è prevedibile. Ad esempio, è risaputo che molti dei marchi che si acquistano quando si fa la spesa non sono nella lista degli oggetti da comprare (sia fisicamente che astrattamente). Si può fare riferimento a generiche categorie (come la margarina, il pane, la pulizia del pavimento, ecc.) nella lista, ma non necessariamente nominare il marchio specifico: la decisione di acquisto critica viene successivamente effettuata in negozio. Inoltre, come già detto, si acquistano diversi altri oggetti che non facevano parte della lista! Quindi ci deve essere qualcos'altro che ci guida durante le decisioni di acquisto, e non solamente il marketing tradizionale.

Il comportamento dipende anche dalla situazione. Nella psicologia, la formula di base che spiega il comportamento è il risultato di un'interazione tra un individuo e una situazione. Nel marketing, si è tradizionalmente trascurata la situazione e concentrati esclusivamente sul cliente target, mentre la situazione fornisce il contesto per il processo decisionale e quindi influenza il comportamento.



Figura 8a: formula del comportamento

L'economia comportamentale dimostra chiaramente quanto sia potente la situazione (incluso l'ambiente) in cui avviene la decisione di acquisto. Gli esperimenti della mensa di Wansink mostrano che cambiare i fattori situazionali in vari modi colpisce le scelte alimentari delle persone. Dunque, la situazione è una determinante chiave del comportamento; ma come dovremmo pensare ad una "situazione" per poter capire il suo pieno valore nelle pratiche di

marketing? In linea di massima, la situazione è tutto ciò che il cliente potrebbe sperimentare, dall'emergere di un comportamento a una decisione di acquisto. Tuttavia, in modo pratico, dobbiamo considerare solamente cosa i marchi possono influenzare realisticamente, dunque concentrarci sul campo molto più ristretto dell'interfaccia della decisione di acquisto. Questo è costituito da tutti i segnali, i codici e le indicazioni percepibili da parte del cliente e si riunisce in relazione alla decisione di acquisto. Tutto ciò si ricollega al modello di economia comportamentale del premio Nobel Daniel Kahneman. In questo modello, egli conclude che il nostro sistema decisionale intuitivo (denominato l'Autopilota o sistema 1) è governato da ciò che percepiamo e ciò che è automaticamente innescato e attivato da queste percezioni.

Le due facce dell'equazione sono complementari. Tuttavia, non si deve trascurare l'attenzione originale sulla prospettiva interna delle decisioni, ossia motivazioni e obiettivi del cliente. Invece, dobbiamo vedere entrambi i lati (prospettiva interna del cliente e situazione) come leve complementari, entrambe disponibili per il marketing per utilizzare al meglio l'effetto. Si può pensare alle due leve come a breve termine (la situazione) e a lungo termine (prospettiva interna). La leva a breve termine offre l'effetto sul comportamento che i marchi possono avere attraverso l'interfaccia decisionale (nudging o spintarella). Ciò può influenzare il comportamento automaticamente e senza necessariamente cambiare gli atteggiamenti e le preferenze. La leva a lungo termine offre la capacità di costruire e distribuire le reti associative create attraverso i segnali percepiti con il brand.

Utilizzare le due leve come una. Il brand e il nudge hanno diverse cose in comune. A livello concettuale, il framing è il core per entrambi. La marca modifica l'esperienza percepita del prodotto, come dimostrato chiaramente nel test del gusto cieco del vino in un paper precedente, e può aumentare la disponibilità del cliente a pagare un prezzo più elevato attraverso tali effetti di framing. I nudges influenzano automaticamente il giudizio del cliente e il suo comportamento mentre lavorano sull'influenza attraverso automatismi simili. Il brand equity è costruito da segnali che formano forti associazioni del marchio nel tempo (ad esempio attraverso la comunicazione e l'esperienza di marca). Un esempio che illustra come entrambe le leve possono lavorare con forza insieme è il caso di "proprietà" dei brand. Questi sono segnali che hanno la capacità di essere un nudge (spintarella) per il marchio e anche di trasmetterne il valore. Ad esempio, la proprietà del marchio Magnum della "Spalla screpolata" qui sotto non solo segnala il marchio, ma trasmette anche che il brand Magnum evoca sentimenti di indulgenza, sensualità e piacere.



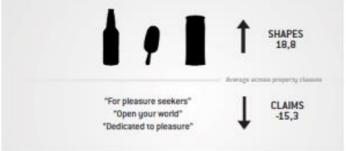


Figura 8b: Proprietà del marchio Magnum

Come è già noto, il processo decisionale nel (o vicino al) punto vendita è fortemente influenzato dall'elaborazione automatica dell'ambiente da parte del cliente. Ad esempio, sono stati mostrati studi in cui il "potere di arresto" (nel senso di fermarsi a fissare un prodotto) può spiegare tra il 40 e il 70 % di tutte le scelte di marca in un supermercato (che si adatta con la precedente osservazione che molti degli acquisti di marca sono non previsti quando si entra nel negozio). Le proprietà del brand svolgono un ruolo importante come segnali in questo contesto. Attivano automaticamente il marchio e, così facendo, aumentano la fluidità, l'influenza sul giudizio e aumentano la percezione di valore di quella scelta di marca. Questi sono nudges per il brand, ma trasmettono anche il proprio patrimonio. Per ottimizzare l'effetto congiunto di queste leve a breve e lungo termine, non si deve solo considerare la necessità a breve termine di attivazione del marchio, ma anche selezionare con attenzione i segnali che si distribuiscono sulla base della loro associazione con i relativi valori di marca. Nella sua ricerca, Fuster ha stabilito che ricordiamo tutto quello che percepiamo in concetti mentali: ad esempio, una rosa rossa evoca il concetto di romanticismo in molte culture. Poiché le marche sono associate con tali concetti mentali, oltre anche con i bisogni e gli obiettivi per cui essi sono un mezzo per arrivare alla loro realizzazione, la scelta dei segnali giusti è fondamentale. Quali segnali deve possedere un marchio? Per farlo in modo efficace, si deve prima capire quali sono i segnali di marca. Questi sono le proprietà del marchio che hanno il potere di attivare istantaneamente la memoria del marchio e innescare il significato del brand. Una recente ricerca ha scoperto che, in pratica, solo un insieme limitato di tali proprietà di marca sono riconosciute e gestite; per lo più loghi, rivendicazioni di marca / prodotto e slogan. Più segnali impliciti e sottili, come forme, attori / modelli utilizzati nella pubblicità, stili di fotografia, gesti, scenari pubblicitari, suoni, materiali o caratteri, sono spesso trascurati nella pianificazione della comunicazione e nelle attività di marca. Tuttavia, la scienza cognitiva mostra che proprio queste proprietà implicite offrono enormi potenzialità e opportunità di aumentare significativamente l'efficacia del brand e della comunicazione, in particolare

quando si tratta di come i segnali possono influenzare le decisioni di acquisto. Infatti, in un recente studio, si è scoperto che le forme hanno un potere di marcatura significativamente maggiore degli slogan (Figura 8b). Ad esempio, l'asset iconico di Magnum è il prodotto stesso, compresa la sua forma, cioè il carattere distintivo del marchio è "baked-in" (cotto dentro) al prodotto stesso. Al contrario, lo slogan del marchio "Per i cercatori di piacere" ha meno della metà del potere di branding della forma, con 1/3 delle persone che lo collegano erroneamente a Haagen Dazs. La scienza ha dimostrato che l'occhio umano non è una telecamera e che la nostra memoria non conserva istantanee o immagini. Il nostro apparato visivo invece è costruito sulla base di neuroni specializzati, alcuni dei quali riguardano i colori, alcuni le forme e altri gli orientamenti, angoli o dimensioni. Per identificare un marchio, il cervello utilizza solo una quantità limitata di queste informazioni disponibili, le cosiddette caratteristiche diagnostiche. Le caricature sono un buon esempio del modo in cui il cervello usa le caratteristiche diagnostiche: riusciamo a percepire chi è il personaggio della storia grazie alle poco caratteristiche veritiere presenti nel disegno. Continuando, si pensi al logo di Coca-Cola: l'immagine mostrata (Figura 8c) attiva automaticamente il marchio giusto anche se il nome non è scritto correttamente. Se si basava il riconoscimento del marchio come mero riconoscimento delle immagini, allora il cervello non sarebbe in grado di riconoscere questo logo come Coca-Cola.



Figura 8c: un "falso" marchio Coca Cola

Così, il cervello utilizza solo quelle proprietà di marca (segnali) che hanno un elevato valore diagnostico per riconoscere un marchio, e non le immagini. Questi segnali, altamente appresi, attivano il marchio automaticamente, in millisecondi, anche quando i consumatori in realtà non prestano molta attenzione.

Conclusioni. I marketers devono essere consapevoli delle significative opportunità per influenzare la scelta del marchio attraverso la comprensione della situazione e dell'ambiente in punti vicino alla decisione di acquisto. Il successo del "nudging" in questi punti implica l'utilizzo di marchi stabiliti e con proprietà distinte, come segnali, che innescano il marchio e i relativi valori di marca che motivano all'acquisto. Per aumentare il successo di un brand, è importante conoscere l'insieme completo delle proprietà di marca per l'utilizzo dei segnali (non solo dunque slogan e logo), insieme ai loro punti di forza relativi all'associazione con il brand e con i suoi valori chiave.

### Cognitive Collaboration: What Data Science Can Learn from Psychology (Jim Guszcza and Timothy Murphy, 2017)

Viviamo in un'epoca segnata da due rivoluzioni che sembrano avere poco a che fare l'una con l'altra. C'è la rivoluzione "big data", ovvero la capacità di elaborazione di una grande quantità di dati tramite la raccolta con innumerevoli dispositivi fisici collegati tramite l'IoT e le tecnologie di intelligenza artificiale, che promettono di ridisegnare la società e le organizzazioni aziendali. Ad esempio, ci sono già ora degli algoritmi di machine learning capaci di superare gli esperti umani nell'identificazione delle razze di cane (He, Zhang, Ren, & Sun, 2015). È ragionevole prevedere che simili tecnologie di riconoscimento di modelli potrebbero un giorno impattare posti di lavoro che vanno dai reclami nelle assicurazioni al radiologo. In secondo luogo vi è la rivoluzione e i progressi nella scienza cognitiva e nella psicologia sociale associata al lavoro di Daniel Kahneman e Amos Tversky. Questo lavoro descrive la natura sistematica delle stranezze cognitive e comportamentali che tutti noi sperimentiamo, e illustra come i comportamenti sociali guidano le decisioni di un individuo in modo sorprendente. Più recentemente sono sorti dei kit di strumenti per "l'architettura di scelta" ampiamente trattata nel libro Nudge (Thaler & Sunstein, 2008). La loro visione chiave è che si può aiutare a cambiare il comportamento in uno desiderabile progettando abilmente gli ambienti di scelta, usando la psicologia umana. Ma come si collegano e si completano queste due rivoluzioni?

Giocare a Moneyball. La scienza dei dati e l'AI sono tipicamente discussi in termini tecnologici, ma è possibile esaminare tali discipline anche dal punto di vista della psicologia umana. Uno degli autori del paper ha lavorato in una ricerca, utilizzando i big data, che è stata la pioniera nella progettazione di algoritmi predittivi per aiutare le compagnie di assicurazione a sottoscrivere più accuratamente e efficacemente delle polizze tenendo conto degli innumerevoli rischi assicurativi associati. Dalla ricerca si è evinto che i soli dati, trattati statisticamente, hanno un potere predittivo basso, e inoltre vi sono innumerevoli variabili che sono di difficile reperibilità, come per esempio la frequenza con cui un soggetto cambia compagnia assicurativa e il target dei clienti dell'assicurazione. Inoltre, come già risaputo, il mercato dei contratti di assicurazione è non-efficiente, e gli incaricati della ricerca si domandarono il perché lo fosse. La risposta può essere trovata nel libro di Michael Lewis Moneyball (2003). Nel libro il manager di Oakland A, Billy Beane, è riuscito a portare una squadra povera di risorse finanziarie nella massima serie, dopo aver iniziato a istruire i propri talent scout nell'utilizzare i dati, piuttosto che assumere professionisti che si fidavano

solamente delle loro intuizioni per selezionare i giocatori di baseball. Se il mercato dei giocatori di talento di baseball fosse efficiente, la strategia di Beane sarebbe stata inefficace: il prezzo dei "beni" (i salari dei giocatori) avrebbe dovuto già rispecchiare le informazioni pubblicamente disponibili su di essi. Il motivo per cui il nuovo approccio guidato dai dati nelle assicurazioni e l'approccio basato su dati di Beane nello scouting dei giocatori di baseball ha pagato così bene è che probabilmente le decisioni non venivano più prese basandosi su delle euristiche mentali. Mentre quest'ultime sono di solito straordinariamente utili per guidarci attraverso la maggior parte delle centinaia di decisioni che dobbiamo prendere più o meno automaticamente ogni giorno, si scopre che sono terribili nelle statistiche. Infatti gli individui tendono a generalizzare basandosi solo su piccole quantità di dati, creano modelli su di essi e cercano di trovare una causalità dove quest'ultima non esiste, confondendo anche la probabilità che uno scenario accada con la facilità in cui tale scenario viene in mente. Vediamo questi fenomeni ovunque, per esempio:

- nell'ambiente HR, le interviste di lavoro non strutturate possono essere scarsamente indicative per la selezione dei dipendenti giusti. Le decisioni sono spesso influenzate da fattori emotivi e numerosi e piccoli tratti salienti che si distinguono durante le interviste (Bock, 2015; Guszcza, Bersin & Schwartz, 2016).
- I professionisti della logistica spesso si preoccupano esageratamente quando una piccola probabilità di una carenza emerge nell'inventario e sottostimano eventi con alta probabilità di accadimento (Cotteleer, Ibanez, & Gibbons, 2014).
- Il capo dell'ospedale di Cook County di Chicago ha dimostrato che un semplice
  algoritmo dell'albero di decisione che unisce i sintomi familiari ha reso possibile per i
  medici del pronto soccorso di respingere una maggior percentuale di pazienti falsi
  positivi che si lamentano di un dolore toracico, senza perdita di sicurezza del paziente
  (Gladwell, 2005).

Un dogma spesso non dichiarato dai grandi dati è che il loro valore economico è proporzionale alle "3V", ovvero al loro volume, velocità e varietà. Ma Moneyball ha insegnato che il valore della scienza dei dati è spesso proporzionale al grado in cui i processi decisionali esistenti sono influenzati dal sistema 1.

Un processo migliore. Daniel Kahneman non parla solo dei difetti ma anche delle meraviglie del pensiero intuitivo. Il decision-making del sistema 1 ha un insieme molto diverso di pregi e difetti. Mentre i computer possono verificare attentamente il giudizio umano quando si tratta

di coerenza, gli algoritmi di AI sono ottimi solo quando i dati vengono trattati correttamente. Si consideri che:

- Gli algoritmi non possiedono il ragionamento o la comprensione causale necessari per criticare la completezza o l'accuratezza dei casi in uso per generare una stima o una previsione (Guszcza & Maddirala, 2016).
- Mentre gli algoritmi possono ridurre la polarizzazione e il rumore che incidono sulle decisioni in settori come il recruitment, la giurisprudenza e la medicina, la visione che gli algoritmi sono migliori semplicemente perché essi sono basati sui dati sembra lontana dalla realtà. Se i dati contengono dei bias, gli algoritmi addestrati su di essi riflettono questi pregiudizi. E in effetti l'uso non controllato di questi algoritmi potrebbe potenzialmente amplificare questi bias.
- Gli algoritmi possono aiutare i professionisti umani a personalizzare i servizi in campi che vanno dall'insegnamento alle vendite e all'assistenza sanitaria. In tali settori, l'empatia e la connessione emotiva sono radicati nel servizio fornito. Gli algoritmi possono facilitare, ma in generale non sostituire un servizio emotivamente intelligente.

Per questi motivi la scienza dei dati, la scienza cognitiva e la scienza comportamentale probabilmente verranno considerate come sotto-discipline reciprocamente rafforzanti nella pratica più grande di utilizzare dati e algoritmi per semplificare i processi e migliorare il decision-making.

### Making the Best Choice the Easy Choice: Applying the 4Ps Framework for Behavior Change at Google (Zoë Chance and Ravi Dhar, 2017)

Se si è fatta una promessa per il nuovo anno, ma non si è cambiato il proprio comportamento nei rispetti di quella promessa, si ha intimamente familiarità con il concetto di "gap intentocomportamento" (Sheeran, 2002). Infatti la maggior parte delle intenzioni per cambiare il proprio comportamento alla fine porta al fallimento (Sheeran, Webb, & Gollwitzer, 2005). Per aiutare le persone a perseguire comportamenti desiderati in maniera più facile per se stessi e per gli altri, si è implementato un nuovo quadro, il framework 4P per la modifica del comportamento. Esso offre strategie e tattiche per aiutare a chiudere il divario intentocomportamento, organizzando un varietà di "nudges" provenienti dal marketing, dalla psicologia e dall'economia comportamentale. Concentrandosi su leve di cambiamento potenti e ad alto impatto, esse uniscono il buon senso con nuovi modi di comportarsi, il tutto offrendo minima resistenza. Qui si presenta il quadro e come viene applicato sul campo, in un esperimento di cambio delle scelte alimentari in Google. Nel 2015, Google ha celebrato, per il sesto anno consecutivo, il primo posto nella lista delle 100 migliori aziende dove lavorare di Fortune (Fortune, 2015). E in tutti quegli anni, i dipendenti hanno citato il libero e casareccio cibo dell'azienda come una delle chiavi della loro soddisfazione. La sfida più grande per la squadra del cibo era capire come aiutare i lavoratori a rimanere simultaneamente sani e soddisfatti: l'assenza di una o entrambe le dimensioni significherebbe la perdita di produttività e di morale, che potrebbe danneggiare i risultati aziendali e la capacità di attrarre e conservare i talenti. Indurre soddisfazione significa non solo fornire una varietà di cibi (compresi quelli meno salutari), ma trattare i dipendenti come adulti, che hanno il controllo delle proprie decisioni circa i loro corpi e la loro salute. Pertanto, dei nudge gentili e non invasivi che non limitano le scelte come quelle proposte nel quadro 4P erano attraenti per la squadra del cibo. Per iniziare, si descrive come viene applicato il framework delle 4P a Google, con i risultati di vari esperimenti sul campo. L'obiettivo è descrivere come il quadro è stato applicato a una sfida (servire cibo che mantiene le persone sane e soddisfatte) in un tipo di ubicazione particolare (uffici di Google), e che questo framework possa ispirare altre idee per affrontare altre sfide in altri luoghi.

Il framework 4P per il cambiamento del comportamento. Il quadro 4P per il cambiamento del comportamento sfrutta i principi dell'economia comportamentale, della psicologia e del marketing per ristrutturare l'ambiente in modo da massimizzare i benefici derivanti da sforzi sporadici per raggiungere obiettivi e ridurre al minimo lo sforzo, il tempo e la forza di volontà

necessarie per fare delle buone scelte. Frequentemente la pressione del tempo, l'esaurimento dell'autocontrollo e le distrazioni limitano la capacità di elaborazione delle persone, che influenza le loro decisioni. Spesso metaforicamente navigano senza pianificare e senza prendere in considerazione alternative possibili. E in molti casi, essi soccombono alla tentazione nello scontro tra obiettivi a breve e lungo termine (Khan & Dhar, 2006). Per tutte queste ragioni, è possibile e utile spingerle nella giusta direzione. I domini di intervento del quadro delle 4P sono: Processo (come le scelte sono fatte), Persuasione (come vengono comunicate le scelte), Possibilità (quali scelte vengono offerte) e Persona (come le intenzioni sono rafforzate). Ogni leva del cambiamento fornisce diversi percorsi per ridurre la resistenza e spingere gli individui verso scelte nel nostro caso sane, offrendo modi per facilitare le decisioni intuitive più salutari e razionali. L'insieme fornisce suggerimenti completi per ingegnerizzare l'ambiente e per rendere la scelta salutare anche la più facile.



Figura 9: framework delle 4P

#### Processo: come vengono fatte le scelte?

Gli interventi nel processo possono influenzare il comportamento attraverso la comprensione delle euristiche di scelta. Questi nudge riposizionano le opzioni nello spazio fisico o psicologico, che influenzano il loro richiamo o la facilità di selezione. Ciò può implicare la modifica della posizione fisica delle opzioni (ordine e accessibilità) o la struttura della scelta (impostazioni predefinite).

Ordine. La sequenza è importante: l'ordine ha un forte impatto sulle preferenze e sulle scelte tra le opzioni. In un studio di marketing classico, i consumatori che avevano toccato e valutato quattro paia di calze hanno mostrato una forte propensione verso la calza destra senza che vi erano differenze tra le paia di calze (Nisbett & Wilson, 1977). Oppure, un candidato politico il cui nome è elencato per primo guadagna 3,5 punti percentuali nelle elezioni (Koppell & Steen, 2004). Talvolta l'opzione centrale ha anche un vantaggio: l'avversione all'estremo porta molti consumatori ad evitare, ad esempio, le dimensioni più grandi o più piccole delle bevande (Dhar e Simonson 2003). Ci sono alcuni risultati conflittuali, ma in generale, la posizione privilegiata in un insieme visivo (come in un buffet o in un menu) è la prima voce in un coppia o l'elemento centrale in un insieme di tre. Le posizioni privilegiate in un insieme esperienziale o uditivo (come una serie di calze da toccare o un elenco di offerte giornaliere da ascoltare) sono sia i primi che gli ultimi elementi. Quando le opzioni sono ordinate ad esempio per prezzo o dimensione, le persone con preferenze deboli tendono per compromesso a scegliere l'opzione centrale perché è più facile da razionalizzare. Questi bias possono servire agli obiettivi salutari, se si offrono opzioni sane in posizioni vantaggiose nelle scelte comparative.

**Defaults**. A causa di un orientamento verso lo status quo e alla facilità di non prendere una decisione, i valori predefiniti sono estremamente efficaci nel guidare le scelte anche nei domini più difficili come le donazioni di organi (Johnson & Goldstein, 2003) e il risparmio pensionistico (Thaler & Benartzi, 2004). I valori predefiniti sono meno efficaci quando le preferenze sono forti. Quando ai bambini di età prescolare venivano offerti delle fette di mela di default ma veniva anche permesso di passare alle patatine fritte, la loro forte preferenza per le patatine ha portato alla stragrande maggioranza di essi a respingere le mele (Just & Wansink, 2009).

Accessibilità. L'accessibilità o la convenienza esercita un'influenza sottile ma potente sulle scelte. La gente beve di più l'acqua quando è facilmente accessibile sul loro tavolo, piuttosto che a venti metri di distanza (Engell, et al., 1996), e i visitatori di una caffetteria hanno

acquistato meno cibi spazzatura quando la transazione ha richiesto l'attesa in un spazio separato piuttosto che vicino al freezer dei gelati (Meiselman, et al., 1994).

L'accessibilità percepita influenza anche il comportamento: ad esempio, in Google, posizionare le bottiglie d'acqua nei refrigeratori a livello degli occhi mentre le bevande zuccherate negli scaffali inferiori dietro il vetro smerigliato ha aumentato il consumo di acqua del 47%, diminuendo le calorie consumate a causa delle bevande zuccherate del 6% (Kang, 2013). Una piccola differenza nell'accessibilità può avere un impatto importante anche sullo spuntino. In una delle grandi e piene micro cucine di Google, fornita con bevande e snack gratuiti, osservazioni su più di 1.000 persone hanno scoperto che i bevitori che hanno usato la stazione di bevande vicino agli spuntini avevano il 50% in più di probabilità di prendere uno spuntino con la loro bevanda. Per gli uomini, la "penalità" stimata in aumento annuale del consumo calorico di snack per l'utilizzo della stazione di bevande più vicina al distributore di spuntini, è stata calcolata essere circa una libbra di grasso all'anno (circa 450 grammi), solamente a causa della pausa caffè!

#### Persuasione: come vengono comunicate le scelte?

Oltre i nudges, per modificare il comportamento nel processo di scelta vi è la comunicazione persuasiva. Gli interventi di persuasione sono i meno invasivi e hanno il costo più basso per spingere le persone verso scelte migliori. La persuasione efficace cattura l'attenzione e aumenta l'appello intuitivo, attraverso la nitidezza, i confronti e i momenti della verità. Nitidezza. Messaggi e immagini nitide (nel senso di chiari) catturano l'attenzione della parte della mente intuitiva e emotiva. L'attivazione delle emozioni come il piacere o il disgusto possono aiutare l'istinto dell'intestino a prendere le decisioni migliori. La nitidezza può essere raggiunta con le parole o con un'esperienza visiva o tattile. I nomi svolgono un ruolo importante nelle aspettative e nelle valutazioni, e l'aggiunta di aggettivi come "succulento" o "fatto in casa" possono rendere il cibo non solo più attraente ma anche più gustoso e più saziante (Wansink, van Ittersum, & Painter, 2005). Anche il consumo di frutta può essere pilotato: un segnale con la scritta "fresche arance della Florida" ha aumentato il consumo di frutta del 26% (Wansink, 2006). La gente inoltre mangia di più quando le porzioni sono chiamate "piccole" o "medie", credendo di aver mangiato di meno (Aydinoglu, Krishna, Wansink, 2009). L'utilizzo di immagini o oggetti è un altro modo nitido per impegnare le emozioni che possono incoraggiare la persistenza nei comportamenti sani. Ad esempio, guardare i batteri colti dalle proprie mani ha portato i medici a lavarsele più spesso. E vedere un flacone di grasso da un gallone di latte intero ha provocato in molti bevitori il passaggio al latte scremato (Heath & Heath, 2010). Gli effetti visivi possono anche semplificare il

processo di decisione. In un esperimento in una caffetteria, realizzando una semplice codifica a colori verde / giallo / rosso, si è assistito a un miglioramento delle vendite di articoli sani (verde) e una riduzione delle vendite di articoli non salutari (rosso) (Thorndike, et al., 2012). Anche Google ha implementato le etichette colorate, e molti dipendenti hanno dichiarato che ciò li ha portati a fare delle scelte di cibo sane.

Confronti. Un messaggio persuasivo potrebbe quantificare gli effetti di un comportamento, applicare degli standard o definire un risultato come una perdita o un guadagno. Un messaggio di quantificazione potrebbe essere: "Prendere le scale per 5 minuti al giorno per 5 giorni alla settimana brucia 2,5 chili di grasso in un anno" oppure "1 snack al bar = 20 minuti di corsa". Gli standard possono aumentare la conformità agli obiettivi rendendo i progressi misurabili. L'utilizzo di un pedometro con un obiettivo prefissato (ad esempio, 10.000 passi) aumenta l'attività fisica (Bravata et al., 2007); oppure "8 bicchieri d'acqua e 5 porzioni di frutta e verdura al giorno" forniscono dei benchmark utili per misurare i comportamenti desiderati.

Momenti della verità. Un "momento della verità" è il momento e il luogo dove le persone saranno più aperte a messaggi persuasivi (Dhar e Kim 2007). La valutazione delle alternative di scelta dipende da quali obiettivi sono attivi in un momento particolare. Ad esempio, in un edificio per uffici, i segnali che ricordano ai dipendenti di prendere le scale possono essere collocate accanto agli ascensori, quando le persone stanno pensando al loro obiettivo di andare ai piani superiori. Nelle posizioni corrette, i suggerimenti all'utilizzo delle scale con messaggi come "Brucia calorie, non elettricità" sono stati altamente efficaci, incrementando l'uso delle scale di ben il 40% (Lee et al., 2012). In un ristorante molto frequentato dai dipendenti Google dove essi consumano pasti gratuiti, si è promossa una serie di impopolari verdure (barbabietole, pastinaca, zucche, cavolfiori di Bruxelles e cavolfiori) come la verdura del giorno con spettacoli di foto colorate e vari fatti e notizie, accanto a un piatto che contiene quella verdura come principale ingrediente. Mettendo i manifesti della campagna nel momento della verità (proprio accanto al piatto) si è aumentato il numero di dipendenti che provavano il piatto in evidenza del 74%. La chiave della persuasione sta nel comunicare il giusto messaggio, nel modo giusto, al momento giusto, quando l'individuo sarà più aperto ad esso.

#### Possibilità: quali scelte sono offerte?

Le possibilità si riferiscono alla composizione del set di scelta: prima di cercare di orientare le scelte, il pianificatore potrebbe migliorare le opzioni. Anche se in rari casi può essere efficace il divieto di comportamenti indesiderati (ad esempio il fumo nei ristoranti) o la legiferazione

per ottenere il comportamento desiderabile (indossare le cinture di sicurezza), le reazioni negative contro il paternalismo possono spesso superare i suoi benefici. Pertanto, è meglio sostenere la libertà di scelta migliorando le opzioni, attraverso l'assortimento, il bundling e la quantità. Le opzioni malsane possono essere ridotte o rese meno accessibili senza eliminarle totalmente.

Assortimento. La prima decisione che un pianificatore deve prendere è quale sia l'assortimento. Uno studio ha constatato che le persone hanno più probabilità di scegliere un'opzione sana (frutto su un dolce) da un assortimento più ampio rispetto a uno più piccolo (Sela, Berger, & Liu, 2009). Il piacere relativo può anche essere manipolato. Nell' "iniziativa della sala da pranzo salutare", Wansink ha scoperto che l'esposizione di frutta in una bella ciotola o sotto una luce aumenta le vendite della frutta di oltre il 100% ("Nutrition advice ...", 2014). La varietà in un assortimento è uno stimolo potente di consumo. Generalmente, quando è possibile consumare più di una cosa rispetto a una sola, le opzioni multiple portano a più consumo. Questo è vero anche quando la variazione è puramente percettiva: ad esempio, le persone mangiarono più M & M da una ciotola contenente più colori di M & M rispetto a un'altra ciotola ma con meno colori, anche se la quantità totale e i sapori erano identici in entrambe le ciotole (Kahn & Wansink, 2004). Un modo per ridurre i consumi senza limitare la scelta è spostare la varietà nel tempo, con opzioni più sane o desiderabili frequenti, per incoraggiare l'assaggio o il consumo, così che opzioni malsane o indesiderate verranno scelte meno frequentemente.

**Bundling**. Per incoraggiare scelte più sane, tali opzioni possono essere combinate in modo strategico con altre opzioni sane o anche con opzioni meno salutari. La combinazione di elementi che soddisfano due obiettivi è stato dimostrato essere molto desiderabile (Dhar e Simonson 1999). In molti casi, opzioni sane ma meno gustose e gustose opzioni ma malsane possono essere consumate simultaneamente e pacchetti creativi possono spingere le persone verso scelte salutari: i mali minori sono abbinati a cibi salutari, come ad esempio un'insalata con una piccola porzione di patatine, per creare un vizio-virtù che può persuadere alcune persone che avrebbero ordinato solamente una grande porzione di patatine fritte (Liu, et al., 2015).

**Quantità**. Anche se la maggior parte della ricerca sulle decisioni si è concentrata su quale opzione viene scelta (Nowlis, Dhar e Simonson 2010), la quantità consumata è influenzata anche dai nudge. Le persone tendono a credere che la quantità adatta per il consumo sia un'intera porzione (ad esempio, piatto, ciotola o pacchetto). Di conseguenza, si servono più cibi e si mangia di più quando i piatti o le confezioni sono grandi. In Google, il team

alimentare ha cambiato le tazze da 22 once a 16 once per ridurre il consumo di bevande caloriche, e offriva di conseguenza anche bevande più piccole per adattarsi alla tazza e favorire il controllo della porzione. Con il processo, la persuasione e la possibilità, il comportamento può essere influenzato in un contesto specifico. Tuttavia è solo attraverso la persona (l'ultima p) che il comportamento può essere influenzato fortemente nei vari contesti di tempo e posizione.

#### Persona: Come si intensificano le intenzioni?

La persona è la leva più impegnativa del cambiamento. La maggior parte delle iniziative di modifica del comportamento si concentrano già sulla persona individuale, e non riescono a cambiare il comportamento anche quando riescono a cambiare le intenzioni. Una ragione fondamentale per l'incoerenza tra intenzioni e comportamenti è che resistere alla tentazione spesso richiede risorse come l'attenzione e la forza di volontà, che di solito sono scarse negli individui, o almeno non costanti. Fortunatamente, ci sono dei modi per sostenere le intenzioni che si affidano meno a queste risorse. Qui si forniscono alcuni suggerimenti per influenzare una persona attraverso l'impostazione di obiettivi e pre-impegni per rafforzare le intenzioni salutari. L'oggetto di questi interventi è mantenere i comportamenti sani nel tempo, rendendoli costanti e automatici.

**Obiettivi**. L'impostazione di obiettivi espliciti può aumentare le scelte salutari riducendo il pensiero richiesto per l'impegno in un comportamento. Inoltre gli obiettivi diventano anche più maneggevoli quando si scompongono in parti più piccole: ad esempio pagare una nuova auto in pagamenti mensili, oppure perdere 4 chili al mese è più facile di perdere 50 chili in un anno. Un altro importante vantaggio dell'impostazione a obiettivi intermedi sono la creazione di slanci dovute alle piccole vittorie ottenute lungo il percorso che motivano ancor di più l'individuo (Kivetz, Urmisky, & Zheng, 2006).

Pre-impegno. La volontà è una risorsa mentale esauribile: infatti quando le persone sono stanche, affamate, stressate o concentrate su qualcos'altro, hanno meno probabilità di eseguire azioni che richiedono forza di volontà (Baumeister & Tierney, 2011). Quindi, ci saranno momenti in cui il comportamento desiderato è particolarmente difficile da eseguire è la tentazione diventa particolarmente forte. Sapendo che la propria forza di volontà può scomparire, gli individui possono pre-pianificare quello che può succedere e creare i propri "dispositivi di impegno". I ricercatori hanno scoperto che quando la gente prende delle decisioni per il lungo termine, iniziano a risparmiare più soldi (Thaler & Benartzi, 2004) e scelgono cibi più salutari (Milkman, Rogers & Bazerman, 2010; Read & van Leeuwen, 1998). Questi dispositivi all'impegno aumentano il costo o la difficoltà di impegnarsi in

comportamenti indesiderati, riducendo così la dipendenza dalla volontà. In un esperimento sul campo si è chiesto ai partecipanti di mettere i loro soldi a rischio come incentivo per seguire i propri comportamenti previsti, come ad esempio perdere peso, o smettere di fumare (Giné, 2010). La chiave del successo a lungo termine dell'impostazione degli obiettivi e della misurazione dei comportamenti sanitari sta nel rendere abituali questi nuovi comportamenti. Abitudini. Anche se le persone pensano che il proprio comportamento sia cosciente e intenzionale, la maggior parte di tutte le azioni sono automatiche, ed escludono completamente il processo decisionale consapevole. Poiché le abitudini vengono create automaticamente e regolate senza sforzo, trasformare i comportamenti salutari in abitudini è il modo ideale per sostenerli. Le abitudini sono più facilmente create e distrutte in nuovi ambienti, perché mancano i segnali contestuali che innescavano le vecchie abitudini. Un esperimento di Google ha aiutato i dipendenti a trasformare gli obiettivi in abitudini alimentari sane. I volontari impostavano degli obiettivi personali e per il corpo che sono stati assegnati in modo casuale a uno dei tre gruppi. Il primo gruppo ha ricevuto informazioni sul legame tra glucosio nel sangue e aumento di peso. Anche il secondo ha ricevuto tali informazioni e strumenti per l'utilizzo di quest'ultime: dispositivi di monitoraggio del glucosio nel sangue, schede tecniche e consigli su come misurare il glucosio, il peso e il BMI. Il terzo era il gruppo di controllo, che non ha ricevuto nessuna informazione o strumento. Le indagini settimanali mostrarono che coloro che avevano ricevuto gli strumenti oltre alle informazioni (secondo gruppo) avevano raggiunto maggiori progressi nei loro obiettivi. Dopo tre mesi, non c'era alcun differenza tra il gruppo che disponeva delle informazioni (primo gruppo) e il gruppo di controllo (terzo gruppo) nel raggiungimento degli obiettivi personali, mentre tra coloro che avevano ricevuto anche gli strumenti, il 10% aveva fatto progressi sui loro obiettivi per il corpo e il 27% aveva fatto progressi sui loro obiettivi per la dieta. Si è scoperto dunque che le informazioni da sole non bastano a facilitare il cambiamento, ma devono essere accompagnati da degli strumenti per facilitare il passaggio a una nuova condizione/abitudine.

#### Conclusione

Il framework 4P per il cambiamento del comportamento è stato progettato per organizzare i risultati della ricerca per essere più facilmente applicabili nel mondo reale. Si sono descritte molte leve e si sono riportati alcuni esempi di come viene applicato il framework delle 4P in Google. Gli esempi in Google si sono concentrati nello spingere le persone verso scelte alimentari sane, ma strategie simili possono essere usate per stimolare i comportamenti delle persone in qualsiasi direzione.

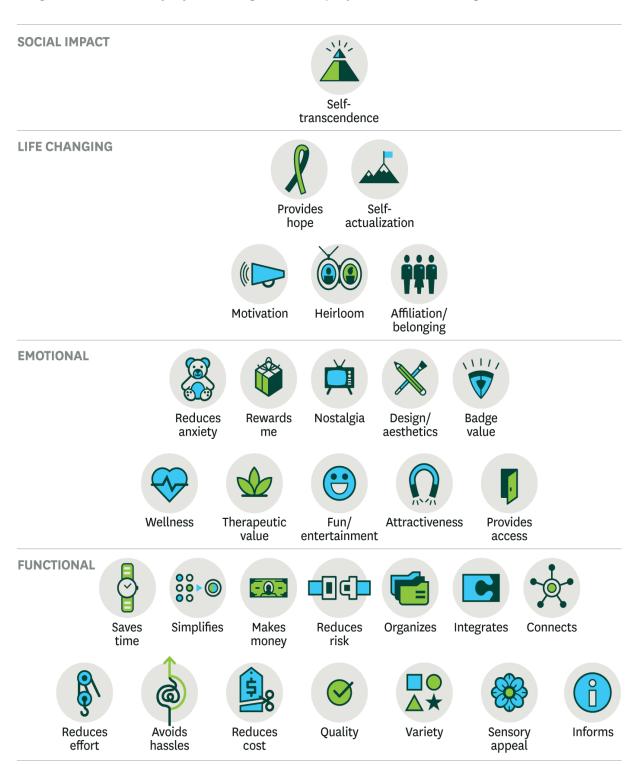
# 4. Economia Comportamentale nel settore Entertainment: approcci di similitudine

#### Gli elementi del valore

Quando i clienti valutano un prodotto o un servizio, pesano il suo valore percepito rispetto al prezzo richiesto. Gli esperti di marketing hanno generalmente focalizzato gran parte del loro tempo e della loro energia nella gestione del prezzo di tale equazione poiché l'aumento dei prezzi può immediatamente aumentare i profitti. Ma questa è la parte più facile: i prezzi sono generalmente ancorati a un insieme relativamente piccolo di variabili, e le tecniche di pricing sono altamente evolute. Tuttavia i fattori che veramente valgono in un prodotto possono essere difficili da individuare e psicologicamente complicati da esaminare. Ad esempio il valore per un cliente può essere creato nella consegna del prodotto, come un risparmio di tempo o una riduzione dei costi. Di solito le tecniche di indagine e le interviste verificano il valore percepito dal cliente in ambiti in cui il consumatore ha già un preconcetto, ovvero sono già abituati a giudicare; tuttavia l'innovazione richiede di anticipare dei nuovi concetti sconosciuti alle persone, e che potrebbero risultare agli occhi di quest'ultimi di grande valore. Esistono concetti universali di valore che vengono ripagati con una maggiore fidelizzazione dei clienti, maggiore disponibilità dei consumatori a provare un nuovo brand e crescita dei ricavi. Bain ha identificato i 30 elementi del valore che rientrano in quattro categorie: funzionale, emotivo, cambiamento di vita e impatto sociale. Alcuni elementi sono più orientati verso l'io interiore, affrontando le esigenze personali dei consumatori. Ad esempio, la motivazione dell'elemento che cambia la vita è al centro dei prodotti di monitoraggio dell'esercizio di Fitbit. Analogamente vi saranno altri elementi orientati verso l'esterno. Ad esempio, quando qualcuno dice che la sua banca è "conveniente", il suo valore deriva da una combinazione di elementi funzionali, come ad esempio che consente di risparmiare tempo, di evitare problemi, di semplificare e di ridurre gli sforzi. E quando il proprietario di una Leica di \$ 10,000 parla della qualità del prodotto e delle sue immagini, l'elemento che sottende al valore è l'autorealizzazione, derivante dall'orgoglio di possedere una fotocamera che i fotografi famosi hanno usato per un secolo.

### The Elements of Value Pyramid

Products and services deliver fundamental elements of value that address four kinds of needs: functional, emotional, life changing, and social impact. In general, the more elements provided, the greater customers' loyalty and the higher the company's sustained revenue growth.



**SOURCE** © 2015 BAIN & COMPANY INC.

Figura 10: la piramide degli elementi del valore

Secondo Bain, il modello affonda le sue radici concettuali nella "gerarchia dei bisogni" dello psicologo Abraham Maslow. Egli sostenne che le azioni umane nascono da un innato desiderio di soddisfare le esigenze che vanno da quelle fondamentali (sicurezza, calore, cibo, riposo) a quelle complesse (autostima, altruismo). Quasi tutti i marketers oggi hanno familiarità con la gerarchia di Maslow. Gli elementi della piramide del valore estendono le sue intuizioni concentrandosi sulle persone come consumatori. Può essere utile confrontare brevemente il pensiero di Maslow con il modello qui trattato. I marketers hanno visto la sua gerarchia organizzata in una piramide: nella parte inferiore della piramide vi sono le esigenze fisiologiche e di sicurezza, e in cima vi sono l'autorealizzazione e l'auto-trascendenza. La regola principale è che le persone non possono raggiungere i bisogni in cima finché non hanno ottenuto quelli inferiori. Allo stesso modo, gli elementi della piramide del valore sono un modello euristico (molto più pratico e dettato da ricerche sul campo piuttosto che teorico), in cui gli elementi di valore più potenti vivono in cima. Per essere in grado di fornire tali elementi di ordine superiore, un'azienda deve fornire anche alcuni degli elementi funzionali sottostanti richiesti da una determinata categoria di prodotti, ma molte combinazioni di elementi esistono già oggi in prodotti e servizi di successo. La pertinenza della combinazione degli elementi varia a seconda del settore, della cultura e della demografia. Ad esempio, nostalgia o integrazione può significare poco per gli agricoltori nei paesi in via di sviluppo, mentre riduce il rischio e fa guadagnare soldi sono vitali per loro. Allo stesso modo, nel corso della storia, l'autorealizzazione è stata fuori portata per la maggior parte dei consumatori, che erano concentrati sulla sopravvivenza.

Crescita delle entrate. Per verificare se gli elementi di valore possono essere legati alla performance aziendale una ricerca di Research Now (una società di campionamento e raccolta di dati online) ha intervistato più di 10.000 consumatori americani sulle loro percezioni di quasi 50 aziende statunitensi. Ogni partecipante ha scelto una società (da cui aveva acquistato un prodotto o un servizio durante i sei mesi precedenti) e su ogni elemento della piramide del valore doveva assegnare un voto da 0 a 10. Si sono quindi esaminate le relazioni tra queste classifiche, il punteggio di promozione del network (NPS) di ciascuna società (una metrica ampiamente utilizzata per la fedeltà e la promozione del cliente) e la recente crescita dei ricavi dell'azienda. La prima ipotesi era che le aziende che hanno alti livelli in più elementi di valore hanno più clienti fedeli rispetto al resto. L'indagine ha confermato che le aziende con punteggi elevati (da 8 in sù) su quattro o più elementi per almeno il 50% degli intervistati (come Apple, Samsung, USAA, TOMS e Amazon) avevano in media tre volte il NPS delle aziende con solo

punteggio alto e 20 volte il NPS delle aziende con nessuno. Chiaramente è molto difficile avere un punteggio alto in tutti i 30 elementi: ad esempio Apple aveva solo 11 dei 30 elementi con punteggi elevati; la sintesi sta nel scegliere strategicamente gli elementi del valore. La seconda ipotesi era che le aziende che fanno bene su più elementi aumentano i ricavi ad un tasso più rapido degli altri. Le aziende che avevano quattro o più elementi elevati, hanno avuto una recente crescita del fatturato quattro volte superiore a quella delle aziende con un solo punteggio elevato.

**Modelli di valore**. Come gli elementi si traducono in una performance aziendale di successo? Alcuni di loro sono più importanti di altri? Le aziende devono competere vicino alla sommità della piramide per avere successo oppure possono riuscirci includendo solo elementi funzionali? Si sono identificati tre modelli di creazione di valore.



Figura 11: gli elementi con più valore in vari settori

Alcuni elementi contano più di altri. In ogni settore, alcuni elementi sono più importanti di altri. I prodotti e i servizi devono raggiungere un certo livello minimo, e nessun altro elemento può compensare una notevole mancanza di questo. Dopo la qualità, gli elementi critici dipendono dall'industry. Negli alimenti e nelle bevande, il fascino sensoriale è il secondo elemento naturalmente. Nella banche, fornire l'accesso e l'eredità (un buon investimento per le generazioni future) sono gli elementi che contano; l'ampio fascino degli smartphone deriva dal modo in cui forniscono più elementi, tra cui ridurre gli sforzi, risparmiare tempo, collegare, integrare, variare, divertirsi / intrattenersi, fornire accesso e organizzare. I produttori di questi prodotti - Apple, Samsung e LG - hanno ottenuto alcuni dei valori più alti negli elementi del valore tra tutte le aziende studiate.

I consumatori percepiscono che le aziende digitali offrono più valore. Le aziende online con un servizio ben progettato rendono più facili e convenienti le interazioni dei consumatori. Principalmente le società digitali eccellono nel far risparmiare tempo e evitare fastidi. Zappos, ad esempio, ha ottenuto due volte il massimo rispetto ai concorrenti tradizionali di abbigliamento su questi due elementi e molti altri. Nel complesso, ha ottenuto punteggi elevati su otto elementi rispetto ai rivenditori tradizionali. Netflix ha superato i tradizionali fornitori di servizi televisivi tre volte, ovvero nel ridurre i costi, nel valore terapeutico e nella nostalgia. Netflix ha anche ottenuto più degli altri fornitori sulla varietà, illustrando quanto efficacemente ha persuaso i suoi clienti, senza alcuna prova obiettiva, nell'offerta di film e serie tv.

Le imprese tradizionali possono ancora vincere su alcuni elementi. I rivenditori che utilizzano tutti i canali possibili vincono su alcuni elementi emozionali e che cambiano la vita. Ad esempio, queste aziende hanno una probabilità doppia rispetto ai puri rivenditori online nell'ottenere un punteggio elevato sul valore del simbolo, l'attrattività, l'affiliazione e l'appartenenza. I consumatori che ricevono aiuto dai dipendenti nei negozi danno voti molto più alti a questi rivenditori; anzi, gli elementi emotivi hanno probabilmente aiutato alcuni rivenditori basati sul negozio fisico a rimanere in attività e a non essere travolti dalla digitalizzazione. Inoltre, le aziende che puntano sugli elementi emozionali tendono ad avere un livello maggiore di NPS, in media, rispetto alle aziende che tengono conto solo di elementi funzionali. Questo risultato è coerente con ricerche che dimostrano che le tecnologie digitali stanno trasformando le imprese fisiche piuttosto che annientarle. La fusione di canali digitali e fisici si dimostra più potente di un solo canale.

#### Mettere gli elementi a lavorare

Questi schemi sono interessanti e illustrano come alcune aziende abbiano scelto di affrontare le sfide nei loro settori. Tuttavia, gli elementi devono dimostrare la loro utilità nel risolvere le sfide di business, in particolare nella crescita del fatturato. Le aziende possono migliorare gli elementi che costituiscono il loro valore fondamentale, che li aiuterà ad allontanarsi dalla concorrenza (si dirigeranno in quello che viene chiamato Blue Ocean) e soddisfare meglio le esigenze dei propri clienti. Possono anche aggiungerne elementi per espandere la loro proposta di valore senza modificare i propri prodotti o servizi. Il più ampio potenziale commerciale degli elementi del modello del valore è attualmente nello sviluppo di nuovi tipi di valore da fornire. Le aggiunte hanno più senso quando l'organizzazione può distribuirle

usando le sue attuali capacità, facendo un investimento ragionevole e allineando gli elementi con il marchio della società. Non è sempre così evidente quali elementi sono da aggiungere. Ad esempio, una società di servizi finanziari ha riconosciuto che se potesse attrarre più consumatori al suo business retail banking, potrebbe essere in grado di vendergli un'assicurazione, una consulenza agli investimenti e altri prodotti. Ma come poteva farlo? L'azienda è arrivata alla migliore risposta attraverso tre fasi di ricerca in gran parte qualitativa seguite da una quarta fase altamente quantitativa.

**Ascolto strutturato**. Lavorando con Bain, l'azienda ha intervistato clienti attuali e potenziali in tutti gli Stati Uniti, individualmente e in gruppi. L'obiettivo era quello di comprendere le priorità dei consumatori per un conto corrente, le loro frustrazioni, i loro compromessi e le loro ragioni di utilizzo di diverse aziende per i vari servizi bancari.

Sessioni "Ideazione". Si sono quindi utilizzati gli elementi per esplorare dove i miglioramenti di valore potrebbero attirare i consumatori. I dati del sondaggio di Bain hanno individuato gli elementi che tendono a rafforzare il valore del settore bancario retail, tra cui fornire accesso, eredità per i posteri e ridurre l'ansia. Questi elementi sono stati comunicati alle sessioni di ideazione con un team di progetto composto da persone provenienti da tutti i servizi che toccano i clienti di tutta la banca. Le sessioni hanno esplorato quali elementi potrebbero essere utilizzati per formare il nucleo di una nuova offerta. Ad esempio, consentire l'accesso e la tempestiva comunicazione di un'opportunità, in quanto la banca potrebbe essere in grado di fornire accesso a fondi comuni di investimento. Alla fine, però, la squadra ha deciso che il primo elemento non era fattibile, principalmente per ragioni di costo, e ha invece sviluppato 12 concetti di controllo-conto che sono stati costruiti intorno al ridurre i costi, guadagnare denaro e ridurre l'ansia.

Progettazione client-centrica dei concetti di prototipo. Ogni concetto approvato dal team di progetto conteneva un diverso mix di funzionalità del prodotto, tariffe e livelli di servizio al cliente. Molti di questi nuovi concetti potrebbero essere forniti attraverso un'applicazione smartphone migliorata che aumenterebbe l'impegno dei clienti con la banca. Quasi tutti i consumatori esaminati hanno utilizzato lo smartphone per i servizi finanziari (in linea con le precedenti osservazioni sui molti elementi di valore forniti da questi dispositivi). La società di servizi finanziari ha poi condotto ulteriori interviste individuali con i consumatori e ha ottenuto un rapido feedback che ha permesso di scremare da 12 prototipi fino a quattro concetti, per poi, sulla base del feedback, essere ulteriormente raffinati nella quarta fase quantitativa.

Modellazione di scelta rigorosa. Dopo aver progettato i quattro prototipi, il team di progetto li ha testati con migliaia di clienti che dovevano effettuare una scelta discreta, che richiede alla gente di fare una serie di scelte esplicite quando viene presentata una serie di opzioni di prodotto. Emersero due finalisti chiari, che la banca ha recentemente lanciato sul mercato. Utilizzerà la demografia del cliente e l'aumento della domanda per valutare l'eventuale vincitore.

#### Conclusioni

Gli elementi del valore funzionano meglio quando i leader di un'azienda li riconoscono come un'opportunità di crescita e rendono il valore una priorità: dovrebbe essere almeno importante quanto la gestione dei costi, i prezzi e la fedeltà dei clienti. Le aziende possono stabilire una disciplina per migliorare il valore in alcune aree chiave.

**Sviluppo di un nuovo prodotto**. Il modello descritto può stimolare idee per nuovi prodotti e per elementi da aggiungere ai prodotti esistenti. I manager potrebbero chiedere, ad esempio: possiamo connetterci in modo nuovo con i consumatori? I nostri clienti possono trarre vantaggio dall'integrazione con altre applicazioni software? Possiamo aggiungere valore emozionale al nostro servizio?

Prezzi. I manager comunemente considerano i prezzi come una delle leve più importanti nella gestione della domanda, perché quando la domanda è costante, i prezzi più elevati aumentano inesorabilmente i profitti (a parità di costo, naturalmente). Ma i prezzi più alti cambiano anche l'equazione del valore dei consumatori, quindi ogni discussione sull'aumento dei prezzi dovrebbe considerare un aumento del valore offerto.

Segmentazione del cliente. La maggior parte delle aziende ha un metodo formale di segmentazione dei propri clienti in gruppi demografici o comportamentali, che offre l'opportunità di analizzare quali valori sono importanti per ciascuno di questi gruppi e quindi di sviluppare prodotti e servizi che forniscono tali elementi.

#### **Pricing nel settore Entertainment**

I prezzi dei biglietti (inteso nel senso ampio del termine di partecipazione all'esperienza) nel settore entertainment variano perché i posti sono diversi, perché i posti sono situati in luoghi diversi, perché le esecuzioni avvengono in date diverse, perché le sedi offrono diversi beni complementari, o perché il venditore impacchetta diversi biglietti insieme per tutta la stagione. Alcune di queste problematiche di prezzo hanno ricevuto scarsa attenzione come applicazioni di teorie economiche ma negli ultimi 10 anni, tuttavia, il prezzo del biglietto in quanto tale ha cominciato a essere riccamente studiato. Questo interesse recente ha prodotto un insieme di paper che riguardano sia problemi teorici che empirici. Per precisazione si intende con entertainment il settore che generalmente include arte, musica, sport, eventi ma anche cibo (inteso nel senso di passare una serata fuori in un ristorante, ad esempio). Infatti, i problemi relativi ai prezzi dei biglietti che sorgono in queste industry sono simili. La trattazione di questo argomento sarà suddivisa in varie parti. Nella prima si presenterà una breve descrizione del settore dell'intrattenimento. Nella seconda parte si tratterà degli aspetti teorici economici per la messa in vendita dei biglietti come la discriminazione dei prezzi, l'impacchettamento (bundling), i costi di transazione, il prezzo nei picchi di domanda e i prezzi intertemporali, e come vengono usati nelle scelte di pricing. La terza parte esaminerà il pricing in ambiti diversi, in cui gli aspetti teorici suddetti non sussistono, ma che hanno altresì un ruolo importante nel pricing del settore. Un'altra precisazione da fare è che i ricavi da biglietti potrebbero non essere l'unica fonte di ricavo della prestazione: nel settore sportivo infatti gran parte dei ricavi sono generati dai diritti televisivi (ma anche questi possono essere considerati dei biglietti, ricalcando la definizione fatta poc'anzi sul concetto di biglietto).

#### Problemi relativi ai prezzi nel settore dell'intrattenimento

Qui si descrivono le caratteristiche dell'industry che sono importanti per comprendere le pratiche di pricing. L'obiettivo è quindi quello di fornire le necessarie informazioni di base per comprendere come funziona il settore e quali sono gli aspetti più importanti da considerare.

Organizzazione verticale. L'entertainment è verticalmente suddiviso tra gli "artisti", gli agenti, i promotori, le sedi fisiche e le agenzie di ticket. In genere, un promotore contatta e contratta con un agente che rappresenta gli esecutori, in seguito il promotore ricerca dei luoghi in cui eseguire l'evento. La sede impone alcuni vincoli sul numero e il tipo di categorie di posti a sedere che sono disponibili per ogni prestazione. Una volta selezionata una sede, i biglietti vengono venduti presso la sede e/o tramite agenzie di ticket. Per alcuni eventi, il

mercato delle sedi è abbastanza competitivo. Negli Stati Uniti, per esempio, c'è un mercato così competitivo per ospitare dei concerti musicali, che talvolta arrivano a competere più di nove sedi differenti. Anche il mercato degli stadi nel settore sportivo è abbastanza competitivo. Ad esempio, le città americane devono fare domanda per ospitare il Super Bowl.

Politiche di tariffazione. I sedili anteriori costano solitamente di più rispetto a quelli situati più lontani. Tra i professionisti questo principio viene chiamato "scaling the house" (scalare la casa), in cui i posti anteriori e con la vista migliore vengono offerti ad un prezzo più elevato (il cerchio d'oro) e progressivamente si abbassano i prezzi in funzione della lontananza. La pratica di scalare la casa, tuttavia, varia molto da prestazione a prestazione sia all'interno del settore sia nel tempo. Ad esempio, tale modello fu utilizzato negli anni Sessanta nei concerti rock ma scomparve negli anni Settanta dove fu rimpiazzato da un unico biglietto con un solo prezzo in cui era compito di ogni compratore trovare il posto migliore (con accampamenti che durarono, e durano ancora oggi, anche dei giorni). I prezzi possono essere discriminati seguente altre dimensioni (non solo dunque la lontananza dal centro o dal palco): per esempio, possono essere offerti degli sconti a chi acquista il biglietto anticipatamente o a particolari categorie di compratori, come gli studenti o gli anziani (dunque persone a basso o nullo reddito), oppure alcuni biglietti posso essere fortemente scontati il giorno dello spettacolo, per saturare i posti rimanenti. In uno studio su un particolare spettacolo di Broadway, Leslie (1998) ha scoperto che, in media, 8,7 diverse categorie di biglietti (su 17 categorie possibili) sono state offerte per ogni spettacolo. Ha anche scoperto che la differenza assoluta prevista tra i prezzi dei biglietti estremi è stata il 40% del prezzo medio, e in generale in questa porzione di settore la differenza si aggira intorno al 36%. Questa prova sulla dispersione dei prezzi suggerisce che la discriminazione di prezzo può svolgere un ruolo importante in alcuni mercati dei biglietti, ma si deve tener presente che la dispersione può non essere causata sola dalla discriminazione. Ad esempio, un cantante in un tour può impostare prezzi diversi in diverse tappe, tenendo conto delle caratteristiche demografiche ed economiche della città. Un altro esempio riguarda il giorno dello spettacolo: i prezzi tendono ad aumentare durante la settimana e sono più alti per le prestazioni di sabato sera. Anche se i prezzi variano durante la settimana, raramente variano da settimana a settimana. Invece i prezzi sono di solito "appiccicati" allo spettacolo, come al cinema e all'opera o le opere musicali. Non vi è dunque discriminazione temporale: i primi a "consumare" lo spettacolo pagano lo stesso prezzo di chi acquisterà il biglietto successivamente. Un altro risultato relativo alla formazione dei prezzi è l'osservazione che le prestazioni che sono costantemente

esaurite per lunghi periodi non aumentano di prezzo e allo stesso modo, spettacoli con poco pubblico non riducono i prezzi: questo fatto viene chiamato compressione dei prezzi, ed è economicamente parlando molto poco intuitivo. Un ultima osservazione è che uno spettacolo genera maggiori entrate non perchè i consumatori pagano di più ma perché questi spettacoli si dilatano nel tempo in modo da vendere più biglietti complessivamente. Ancora una volta, questo è vero in molte industrie come i film, i teatri e gli spettacoli musicali.

Mercato primario. Non tutti i biglietti sono venduti al pubblico: solitamente, quelli per i posti migliori, sono trattenuti. A seconda della natura dell'evento, questi biglietti possono andare ai promotori, agli esecutori (gli artisti), al proprietario della sede, ai media, al manager e agente, alla casa discografica, al fan club e allo sponsor del tour. I biglietti che non vengono trattenuti sono venduti presso la biglietteria, ai broker che sottoscrivono la performance, o attraverso agenzie di ticket. L'attuale tendenza è che i broker sono sempre più rimpiazzati nella rete di distribuzione primaria dalle agenzie di ticket. Ad esempio Ticketmaster, la più grande agenzia di biglietti negli Stati Uniti, ha venduto 53 milioni di biglietti per un fatturato di 1,3 miliardi di dollari nel 1992 (Andrews, 1993). Queste agenzie offrono sistemi informatici che consentono ai promotori di raggiungere un pubblico più ampio in modo più efficiente. Inoltre, essi forniscono servizi complementari ai consumatori come prenotazioni telefoniche e pagamenti con carta di credito. Le agenzie di biglietteria non hanno molto controllo sulle decisioni sui prezzi: sono solo degli intermediari che prendono una percentuale per ogni biglietto venduto. Il punto è che il prezzo dei biglietti è un'attività di reddito su cui i produttori vogliono mantenere il controllo. Molti teatri offrono anche biglietti invenduti poco prima della performance a prezzi scontati, per evitare la non saturazione dell'impianto. I biglietti non venduti sono chiamati deadwood (letteralmente legno morto, o carta straccia figuralmente). La frazione di questi ticket varia molto attraverso i sotto-settori dell'industry, e in generale anche se si attuano politiche di sconto la frazione di biglietti invenduti può essere sostanziosa. Per esempio, Leslie (1998) ha trovato (per un particolare spettacolo di Broadway) che la frequenza media è stata del 75% e che solo 12 su 199 esibizioni erano tutto esaurito. Negli sport, Welki e Zlatoper (1994) hanno scoperto che solo il 68% delle partite di football giocate nella stagione NFL 1991 erano sold-out. Pertanto, il vincolo di capacità imposto dalla dimensione del luogo non sempre si verifica.

**Tutto esaurito e razionamento**. Un'osservazione che riceve sempre una grande attenzione è che i promotori a volte sottovalutano i biglietti. L'interesse qui non è in quei casi in cui la sottovalutazione si verifica a causa di improvvise variazioni imprevedibili della domanda;

piuttosto l'interesse è su quelle situazioni dove i biglietti sono sistematicamente e deliberatamente sottostimati. Un argomento comunemente avanzato è che la sottovalutazione garantisce un sellout (tutto esaurito), e quindi genera una certa quantità di prestigio che agisce come atto confermatorio del merito della partecipazione. Ad esempio, è un fatto riconosciuto che gli spettacoli di Broadway enfatizzano il successo dei loro spettacoli come strumento di marketing. Esistono ulteriori ragioni più specifiche per il tutto esaurito. Alcune leghe sportive come la NFL impongono una regola del "black-out" che impedisce alle televisioni locali di trasmettere una partita che non sia tutto esaurito (Putsis and Sen, 1999). Di conseguenza, le squadre di NFL hanno alcuni extra-incentivi per arrivare al sold-out, così da riuscire ad ottenere anche i diritti televisivi. Un'altra argomentazione per la sottovalutazione è che consente a quei intermediari che mantengono il controllo sull'insieme dei biglietti trattenuti di concedere favori a determinati candidati selezionati. Infine, vi sono argomentazioni basate sulla tax-evasion. Secondo questa argomentazione, il promotore dichiara che tutti i ticket sono stati venduti al loro valore nominale e pagano imposte su tale valore, ma in realtà alcuni biglietti trattenuti vengono venduti al loro valore di mercato.

Mercato secondario. Alcuni dei biglietti acquistati nel mercato primario sono nuovamente venduti in secondi mercati in genere da broker e scalpers (speculatori). Si distinguono questi due tipi di intermediario: i mediatori (broker) sono spesso uomini d'affari fidati che acquistano grandi blocchi di biglietti e poi li rivendono a prezzi più alti ai consumatori desiderosi, mentre gli scalpers fanno la stessa cosa ma è improbabile che abbiano una licenza e spesso non eseguono attività ufficiali. Essi di solito mettono in pratica ciò attraverso annunci o davanti all'ingresso dell'evento stesso. Da una prospettiva puramente economica, però, i mediatori e gli scalpers forniscono servizi molto simili. Per questo motivo da qui in poi non si distingueranno le categorie e si farà uso del solo termine broker. I broker hanno sviluppato mercati secondari abbastanza sofisticati per i biglietti. In un mercato molto slegato ma saldo nelle proprie mani essi acquistano, scambiano e vendono biglietti per guadagnare un profitto. I mediatori ottengono i loro biglietti da diverse fonti: possono possedere i propri biglietti stagionali tramite relazioni di lunga durata con gli emettitori, assumono squadre di persone con carte di credito per acquistare i ticket sul telefono, o possono inviare persone a comprare direttamente presso la biglietteria (una pratica chiamata scavo). Allo stesso tempo, i mediatori eseguono costantemente advertising nei quotidiani per pubblicizzare biglietti a prezzi che variano tra il valore nominale e il prezzo di rivendita. I mediatori possono arrivare a rivendere tra il 5 e il 10 per cento dei biglietti per uno spettacolo (Mohl, 1992) e di solito si

concentrano sulla rivendita dei ticket dei posti migliori o degli eventi più popolari. Per questi motivi, sono principalmente interessati ai fine settimana e alle esibizioni durante giorni festivi. Da una prospettiva economica, la pratica più utilizzata dai broker è l'arbitraggio, ovvero si gioca, per ottenere un profitto, sul fattore spazio e non sul fattore tempo, che viene utilizzato dalla speculazione. Ciò avviene acquistando biglietti a valore nominale e rivendendoli al prezzo di mercato. Come accennato sopra, alcuni promotori deliberatamente sottovalutano e/o razionano la domanda, utilizzando sistemi di lotteria o alcuni meccanismi di attesa meno efficienti. Un altro tipo di arbitraggio si verifica quando i promotori non "scalano la casa" in modo così che essi possono acquistare tipicamente i biglietti per i posti migliori in una sezione a un prezzo che rappresenta la sede della sezione media e li rivenderanno al loro vero valore. In relazione all'arbitraggio, i broker forniscono anche qualche liquidità nel mercato secondo acquistando i biglietti da parte dei consumatori che decidono di non voler partecipare all'evento, per poi in seguito rivenderli a quei consumatori che scoprono di essere interessati solo all'ultimo momento. Questa attività implica però un certo senso di speculazione, e agli intermediari in alcuni casi possono rimanere dei biglietti invenduti.

**Norme di rivendita**. I promotori sono in genere contrari alla rivendita dichiarando che essi ne escono danneggiati sia a livello economico che di immagine. Essi hanno cercato di limitare i mediatori mediante:

- razionamento della quantità che un singolo acquirente può ottenere;
- richiesta che i compratori pagano con un carta di credito e controllo dei numeri di carta di credito per verificare che ci siano stati o meno dei grandi acquisti;
- in casi estremi, vendendo bracciali non rimovibili e ammettendo solo chi indossa i bracciali nella data dell'evento.

Vi è ancora molta incertezza in materia, e presso gli enti legislativi non è ancora arrivata una risposta univoca al problema. Questo ha portato in alcuni casi a vietare la rivendita dei biglietti mentre in altri a permetterlo, ma l'avvento degli smartphone sta spingendo sempre più i promotori a vendere i biglietti in canali proprietari.

#### Problemi primari di pricing

Come punto di partenza per spiegare i prezzi dei biglietti si potrebbe supporre che tale mercato segui il modello standard di equilibrio tra domanda e offerta che si incrociano in un unico prezzo di mercato. Questo potrebbe spiegare il perché un concerto a Milano costi di più

di un concerto in Sardegna. Tuttavia questo modello non rispecchia l'andamento dei prezzi nella maggior parte delle situazioni. Vi sono almeno 3 differenze:

- Nel mercato dei biglietti, le aziende non vendono tipicamente una merce omogenea, ma piuttosto vendono dei posti a sedere di diverse qualità che offrono esperienze diverse, e i prezzi sono regolati seguendo i principi della discriminazione di prezzo di secondo grado.
- Poichè i biglietti sono di solito venduti prima della data dell'evento, i problemi sollevati dalla vendita dei ticket hanno gli stessi problemi della vendita di beni deperibili (latte, carni, frutta ecc.), e qui si segue la teoria del prezzo di carico di picco.
- Infine, le imprese spesso offrono le stesse prestazioni più volte (ad esempio in un'opera musicale) o offrono performance diverse in una stessa stagione (ad esempio nello sport). Si vedrà che il pricing in questi casi sarà governato rispettivamente dai fenomeni di prezzo inter-temporale e della teoria del bundling.

Prezzi del posto (Seat pricing). Nei mercati dei biglietti, le aziende non vendono un bene omogeneo in quanto non esistono due posti che offrono la stessa esperienza, sia visiva sia uditiva. Queste differenze nella visibilità e nell'uditibilità dipenderanno soprattutto dalla distanza della prestazione artistica. Le imprese considerano queste differenze nella qualità del prodotto e di conseguenza venderanno sedili diversi a prezzi diversi.

Scalare la casa (scaling the house). Come punto di partenza, si potrebbe considerare ogni posto come un bene distinto con un relativo prezzo. Sotto un presupposto competitivo, il problema dei prezzi della sede si rifà all'applicazione della teoria hedonica. I sedili sono descritti da un vettore di caratteristiche obiettivamente misurabili e i prezzi rappresentano un equilibrio in cui i produttori e i consumatori scelgono la posizione nello spazio delle caratteristiche. La teoria Hedonica spiega come i prezzi dipendano dalla qualità delle prestazioni e dalla qualità del sedile. Sotto l'ipotesi che le imprese abbiano potere monopolistico, il problema del prezzo dei posti è equivalente al ramo di screening della teoria di discriminazione dei prezzi di secondo grado in cui sia i prezzi che gli attributi possono variare continuamente. In questi modelli, i consumatori sono privatamente informati sulla loro disponibilità a pagare per la qualità, e il monopolista offre un menu di qualità e prezzi da cui i consumatori scelgono l'opzione preferita. In pratica, tuttavia, i promotori ritengono raramente che ogni sedile sia distinto da tutti gli altri ma piuttosto ordinano i posti in categorie con ognuno il suo prezzo. Questa visione più pratica della scalatura solleva tre serie di domande:

Che cosa determina il numero ottimale di categorie? Come dovrebbe l'impresa ordinare i sedili nelle categorie? Quale dovrebbe essere il prezzo di ogni categoria? Rosen e Rosenfield (1997) raffinano la teoria dello screening della discriminazione di prezzo per affrontare le ultime due domande. Limitano la loro attenzione a un modello in cui ci sono solo due categorie di posti a sedere, e calcolano il loro prezzo ottimale e la dimensione ottimale di ogni categoria. Dal lato empirico, Huntington (1993) studiò se aumentando la scalatura, i ricavi totali sarebbero aumentati, in un campione di trentatré teatri che hanno ricevuto sovvenzioni dal Consiglio d'Arte di Gran Bretagna. Un presupposto è che si usa il metodo scaling the house se meno del 70 per cento dei biglietti vengono venduti a un prezzo unico. Egli scoprì che circa la metà dei teatri non sono stati scalati. Inoltre, quelli che offrono biglietti a un prezzo singolo tendono ad aumentare i ricavi dai biglietti a basso prezzo. In una analisi comparata utilizzando la regressione concluse che, tenendo conto della capacità del sedile e il numero di prestazioni offerte nelle stagione, i teatri che non scalano la casa potrebbero aumentare il fatturato di circa il 24% se solo lo facessero. Sorprendentemente, tuttavia, si ha poca conoscenza di ciò che determina il numero ottimale di posti a sedere che non permettono di spiegare due osservazioni importanti: a) molti luoghi sono scalati in poche categorie: la maggior parte degli spettacoli di Broadway, ad esempio, ha solo due categorie di posti; b) il numero di categorie di scaling varia molto nelle varie sedi. Alcuni teatri sono scalati in più sezioni, altri sono scalati in soli due o tre sezioni, mentre altre non lo sono affatto. Ovviamente le imprese potrebbero scegliere di non scalare la casa in modo completo, perché la separazione e il prezzo dei posti sono un processo costoso: infatti i sedili stessi devono essere numerati; i biglietti devono essere stampati; i consumatori prenderanno più tempo a prendere la loro decisione; saranno necessari degli operai per evitare confusione nei posti a sedere. Questo processo può essere ancora più costoso se diverse prestazioni richiedono scalature differenziate. Le considerazioni sui costi possono spiegare alcune delle varianti di scaling nelle varie sedi, e più specificamente, un processo che potrebbe essere molto costoso da monitorare è l'applicazione dei diritti di posto.

Rispetto dei posti a sedere. Un potenziale problema collegato alla scalatura è quello di far rispettare ai consumatori i loro posti assegnati. Ovviamente, i consumatori vorrebbero trasferirsi in sedili più attraenti all'inizio della prestazione o durante l'intervallo, per i quali non hanno pagato il supplemento di prezzo, rubando il posto ad altri spettatori. Oppure, i teatri potrebbero non essere in grado di vendere tutti i posti premium se i consumatori si aspettano che questi non li esauriranno: così i clienti acquistano i biglietti più economici con

la speranza di trasferirsi se, come pensano, sono rimasti sedili premium invenduti. Per ovviare a ciò Cheung (1977, 1980) ha dimostrato che al produttore conviene sottovalutare i biglietti premium. L'argomento partì dall'osservazione che, sotto condizioni di incertezza, tutti i posti possono non essere venduti ai prezzi ottimali. I consumatori si aspetteranno quindi che i seggiolini di alta qualità sono a volte invenduti, e saranno disposti a pagare meno per questi sedili visto che possono trasferirsi dai sedili di bassa a quelli di alta qualità. Egli sostenne che il metodo meno costoso per far rispettare i posti a sedere è quello di assicurarsi che i posti migliori siano sicuramente, o quasi, sold-out in modo che la semplice presenza dei clienti seduti allontani i potenziali usurpatori. Questo obiettivo è ottenuto o riducendo il prezzo dei posti migliori, o riducendo la dimensione della loro sezione, o da una combinazione di entrambi. Nel sottovalutamento, l'impresa impone ai consumatori di sedersi nei loro posti assegnati e, tenendo i sedili pieni, l'azienda risparmia sui costi per far rispettare i posti a sedere nella categoria premium. Il suo argomento è coerente con le osservazioni in cui i posti migliori sono più inclini alla vendita se a prezzi inferiori, vendono più velocemente e nelle situazioni in cui il teatro è tutto esaurito, possono fornire un controvalore più alto nel mercato secondario di rivendita.

Comfort e lusso. In molti luoghi, i posti più costosi non solo offrono una visione migliore ma sono anche più confortevoli e si trovano in sezioni decorate in modo lussuoso. I posti più costosi sono spesso più ampi, offrono più spazio per le gambe e vengono realizzati in materiali più morbidi che rendono i posti a sedere per lunghi periodi meno scomodi. Questo è illustrato dalle differenze tra box, piano principale, balcone e posti in piedi all'opera, e tra skyboxe e tribune negli eventi sportivi. Pertanto, molti locali differenziano ulteriormente la qualità del sedile al di là delle differenze imposte dai vincoli fisici. Questa osservazione fa emergere una domanda: come si dovrebbe differenziare la qualità del posto tra categorie di sedili? Questo problema è stato affrontato molto tempo fa nel contesto dell'industria ferrovia da Dupuit (1844) e successivamente da Walras (1875). Sotto un'assunzione competitiva, la qualità di ciascuna categoria viene scelta in modo indipendente. Il venditore deve scegliere una qualità per tutti i consumatori all'interno di una categoria anche se hanno preferenze diverse rispetto alla qualità. Sotto l'ipotesi di monopolio, il problema è simile alla discriminazione dei prezzi di secondo grado nella scalatura della casa, ma qui il monopolista ha un ulteriore strumento che consiste nella qualità fisica del sedile oltre alla posizione dello stesso. Ancora una volta, si deve anche prendere in considerazione la possibilità che i consumatori cercheranno di sostituire tra le categorie. L'idea generale è che aumentare la

differenza di qualità tra le classi limita la sostituzione e consente di far pagare prezzi più elevati ad alcune categorie di consumatori. Come nel problema di screening, l'azienda può aumentare la qualità dei sedili premium o ridurre la qualità dei posti peggiori per limitare la sostituzione tra le classi.

Vincolo di capacità e incertezza della domanda. La sottosezione precedente ha descritto alcune applicazioni della discriminazione di prezzo di secondo grado che sono state ben studiate nella letteratura economica. Ora ci si rivolge ad una caratteristica dei mercati dei biglietti che non ha ricevuto molta attenzione. La domanda di biglietti è in genere incerta. Innanzitutto, è conveniente distinguere l'individuo dall'incertezza della domanda aggregata: quest'ultima si verifica, ad esempio, quando la domanda dipende dal tempo. L'incertezza della domanda individuale avviene invece perché molti consumatori non sono in grado di pianificare in anticipo il futuro. Ad esempio, alcuni consumatori acquistano i biglietti all'ultimo momento, quando sono sicuri che saranno in grado di partecipare. L'incertezza della domanda aggregata da sola non distingue i mercati dei biglietti dai mercati per altri beni e servizi. Quello che rende questa caratteristica drammatica è che i biglietti sono beni deperibili e perdono tutto il loro valore dopo l'inizio della perfomance. In teoria, i promotori potrebbero soddisfare periodi di grande richiesta, grazie alla presenza di grandi scorte di posti, ma poiché i biglietti sono beni altamente deperibili, i costi di inventario nelle grandi sedi possono essere abbastanza elevati. I produttori rispondono a questi vincoli scegliendo capacità delle sedi che possono risultare troppo piccole in alcuni contesti. Di conseguenza, i vincoli di capacità sono spesso fissati: questo è illustrato dall'osservazione che le prestazioni sono molte volte esaurite. Lo studio dei prezzi del carico di picco studia come i prezzi vengono determinati quando il vincolo di capacità è fissato.

Vincolo di capacità e prezzo del carico di picco. Il prezzo del carico di picco si utilizza in situazioni in cui la domanda varia, ma l'offerta non può essere regolata in tempo reale per rispondere ai cambiamenti della domanda. Il più semplice caso è stato studiato da Boiteux (1949): quando la domanda varia in modo prevedibile, i prezzi del carico di picco prevedono tariffe che dovrebbero essere aumentate in periodi di elevata domanda e diminuite in tempi di scarsa richiesta. La domanda di Broadway, ad esempio, dipende in genere dal giorno e dall'ora dello spettacolo. Di solito i ricavi e le frequenze totali sono maggiori per gli spettacoli serali rispetto di quelli mattinieri. Inoltre, tendono ad aumentare durante la settimana e raggiungono il loro picco il sabato sera. Questo è coerente con la previsione che l'impresa

dovrebbe essere in grado di aumentare le entrate, tramite prezzi più alti (utilizzando quindi il peak load pricing), quando la domanda è più forte.

Incertezza della domanda aggregata. La domanda può anche variare in modi imprevedibili: ad esempio, la domanda di un evento sportivo all'aperto in genere dipende dal clima. Le tariffe di carico di picco stocastiche (cioè probabilistiche) si occupano di queste situazioni di incertezza della domanda aggregata (Crew, Frenando e Kleindorfer, 1995). Se un mercato spot (ovvero molto liquido) potrebbe essere gestito subito prima della performance, queste teorie prevedono che i prezzi nel mercato spot dovrebbe essere tali che la capacità totale sia uguale alla domanda. I prezzi saranno alti / bassi quando la domanda ex-post è alta / bassa. A loro volta, i prezzi prima della data di esecuzione sono pari al valore di rivendita previsto nel mercato spot (Courty (1996)). Questa previsione è difficile da verificare a causa della scarsità dei mercati spot. Sebbene i mercati spot centralizzati siano rari, i broker tipicamente organizzano mercati decentralizzati secondari. Il fatto che i mediatori perdono talvolta soldi sul loro inventario dei biglietti è coerente con l'ipotesi di prezzi stocastici di carico di picco. La pratica di Broadway mostra che i biglietti scontati nel giorno della prestazione ricalcano i dettami del prezzo del carico di picco. Il problema con questo esempio è che gli spettacoli di Broadway diminuiscono i prezzi prevedendo una diminuzione della domanda, ma non aumentano i prezzi quando diventa chiaro che la sede sarà sold out. Il fatto è che in queste situazioni, diverse dai mercati finanziari dove gli aggiustamenti sono quasi istantanei, è difficile variare i prezzi nell'arco della giornata più volte. Ciò solleva la questione sul motivo per cui i promotori di eventi non organizzano mercati secondari, che potrebbe essere conveniente per loro. In tal modo, probabilmente catturerebbero alcuni dei profitti realizzati dagli intermediari. In alternativa, il promotore potrebbe vendere contratti più complessi con sanzioni di cancellazione o rimborsi facoltativi. Infatti, sembra che il promotore lasci qualche soldo sul tavolo non offrendo maggiore flessibilità per i consumatori. La spiegazione più semplice potrebbe essere che la flessibilità ha un costo. I mercati secondari spot sono operativamente costosi e i mediatori possono avere un vantaggio relativo nella negoziazione in questi mercati. Un'altra spiegazione più sottile potrebbe essere che un mercato secondario può avere alcuni effetti negativi di comunicazione che potrebbe danneggiare la futura capacità del promotore di vendere i biglietti. Alcuni studiosi hanno sostenuto che i produttori sono raramente disposti a rischiare le fortune di un particolare spettacolo su qualsiasi nuova idea di marketing. Questo può spiegare perché il business teatrale è in ritardo nelle idee di marketing

rispetto, per esempio, alle compagnie aeree, alberghiere e automobilistiche, che affrontano lo stesso tipo di problemi di gestione dei ricavi.

Incertezza della domanda individuale. Un'altra linea di ricerca si è concentrata in modo specifico sul ruolo dell'incertezza dell'individuo nei mercati dei biglietti. In questi modelli, i prezzi del carico di picco non svolgono alcun ruolo poiché gli individui hanno esigenze indipendenti dalla domanda aggregata. Courty ha mostrato che quando i consumatori hanno valutazioni incerte: (a) l'impresa può ottimamente razionare il mercato e l'underepricing e b) i ricavi totali dipendono dal fatto che ai consumatori sia permesso di rivendere e ciò implica che il produttore cercherà di controllare i mercati di rivendita. Un semplice esempio illustrerà l'intuizione principale per questi risultati. Si assuma un insieme unitario di consumatori che non sanno se parteciperanno all'evento a priori, ma poco prima della performance. Per semplicità, si supponga che metà dei consumatori siano i residenti del posto che valorizzano il bene con voto 4 e la seconda metà sono dei turisti che valorizzano il biglietto una metà 5 e l'altra metà 3. L'impresa può vendere i biglietti prima o dopo che il consumatore ha compreso le proprie valutazioni. L'impresa massimizza vendendo prima agli utenti con voto 4, prima che il consumatore abbia capito se le proprie valutazioni siano esatte, e proibendo la rivendita. A quel prezzo, tutti i consumatori acquistano un biglietto e le entrate dell'azienda sono 4 per ogni consumatore. Questo esempio illustra i due punti sopra indicati: in primo luogo, lo schema di determinazione dei prezzi per massimizzare i ricavi è possibile solo se i consumatori non possono rivendere. Se i consumatori possono rivendere, anticiperanno che il prezzo nel mercato di rivendita sarà solo 3, poiché, dopo la valutazione del valore, metà dei turisti saranno disposti a comprare a qualsiasi prezzo leggermente inferiore o uguale a tale valore. Con la rivendita, i consumatori aspetteranno il mercato tardivo a meno che il prezzo nei primi mesi del mercato è 3. In secondo luogo, il modello sopra funziona solo se l'impresa può non impegnarsi a vendere i biglietti nel mercato ritardatario. Altrimenti, i consumatori potranno ancora anticipare che il prezzo di equilibrio del mercato nel mercato ritardatario sarà 3: infatti, dato che i consumatori aspettano, la società massimizza il profitto vendendo a 3 nel mercato ritardatario. L'azienda deve dare ai consumatori un incentivo supplementare per l'acquisto anticipato: per fare questo, potrebbe essere ottimale sottovalutare il prezzo e razionare i biglietti nel mercato non ritardatario.

**Prezzi di eventi multipli**. Come già accennato, i produttori di biglietti spesso non offrono solo un evento. Ciò avviene in genere quando il costo marginale della produzione e dell'aggiornamento delle prestazioni sono piccoli e la domanda complessiva per l'evento è

grande rispetto alla dimensione dei locali. Un esempio di questo sono le "opere musicali ensuite" come per esempio *Cats* che possono essere eseguiti dozzine o addirittura centinaia di volte. I produttori di biglietti possono anche offrire un programma di eventi che vengono eseguiti dagli stessi o da diversi esecutori. Questo è il caso di squadre di calcio che vendono spesso un abbonamento con i biglietti per una stagione. Più in generale, queste due situazioni potrebbero verificarsi contemporaneamente come per i teatri d'opera che fanno diverse produzioni per ogni stagione e offrono ognuna di loro diverse volte. Questi due casi sono esaminati in modo indipendente.

Presentazioni multiple dello stesso evento. I vincoli di capacità della dimensione della sede richiedono spesso prestazioni ripetute sequenzialmente nel tempo. Quando le date dell'evento sono molto vicine, come per produzioni liriche o concerti di musica pop che vengono offerti solo per poche occasioni in un breve periodo di tempo, i consumatori in genere ordinano secondo le loro preferenze le diverse date. L'interesse non è qui in situazioni in cui ci sono solo alcune performance ma in quelle dove il totale della domanda è molto più grande della dimensione della sede in modo che la coda intertemporale sia lunga. Ciò si verifica in genere per spettacoli musicali e alcuni film di successo. Quindi, partecipare alle prime esecuzioni è rigorosamente preferito rispetto a partecipare a quelle più in là nel tempo. Ciò solleva delle domande: quali consumatori frequentano i primi spettacoli? E come cambiano i prezzi nel corso del tempo per lo spettacolo? Questo problema di prezzo è simile alla congettura di Coase (1972): il produttore di un bene durevole infinito perde tutto il suo potere di mercato quando il tempo intercorrente tra gli aggiustamenti di prezzo tende a zero. L'impresa avrà un incentivo a ridurre i prezzi quando la domanda inizia a scendere dopo che lo spettacolo è in programmazione da un po'. Secondo la congettura di Coase, i consumatori prevedono che i prezzi scendano molto velocemente fino al costo marginale. Di conseguenza, i consumatori non sono disposti a pagare più del costo marginale e l'impresa perde tutto il potere monopolistico. Questo è chiamato problema di incoerenza di tempo perché gli interessi dell'impresa prima e dopo che ha venduto al primo lotto dei consumatori differiscono: in anticipo, vorrebbe impegnarsi a vendere solo una quantità limite mentre più tardi ha incentivo a produrre di più. Il problema intertemporale dei prezzi dei biglietti è leggermente diverso da quello di Coase sui beni durevoli, in quanto in ogni periodo l'azienda non può vendere di più della sua capacità. Questo impone un limite alla velocità in cui i prezzi possono scendere. Rosen e Rosenfield (1997) hanno studiato a fondo questo problema e il loro risultato principale è che i prezzi sono costanti quando tutti i consumatori hanno la stessa valutazione

dell'evento. In questa situazione, i consumatori saranno razionati dalle code e i primi spettatori avranno più utilità (da un punto di vista ex post) rispetto a quelli successivi. Il loro risultato sui prezzi costanti, tuttavia, non regge nei casi in cui i consumatori sono disposti a pagare importi diversi per la performance e in tal caso i prezzi diminuiscono come nella congettura di Coase. Anche se Rosen e Rosenfield forniscono un quadro per analizzare il problema del prezzo dello stesso evento nel tempo, non spiegano il perché i prezzi non diminuiscono nel tempo.

<u>Presentazioni multiple di eventi diversi</u>. Le aziende offrono spesso un portafoglio di eventi. Ad esempio, i teatri lirici producono diverse opere ogni anno e le squadre sportive svolgono molte partite ogni stagione. In tali casi, l'impresa può vendere biglietti stagionali che sono pacchetti per diversi spettacoli. Il bundling puro si verifica quando vengono venduti solo i biglietti stagionali mentre il bundling misto si verifica quando sono venduti sia i biglietti stagionali sia biglietti indipendenti: ad esempio, abbonamento per le partite di Serie A e prelazione per le partite di Uefa Champions League. Per concludere, vale la pena menzionare due documenti che hanno cercato di spiegare la caratteristica che i biglietti stagionali sono spesso sottovalutati. McCain (1987) considera una squadra sportiva che svolge diverse partite ogni stagione. I consumatori ottengono più utilità quando coltivano il loro tifo e si impegnano ad essere un fan della propria squadra. Tuttavia, i consumatori sceglieranno di essere dei veri fan solo se si aspettano che la loro squadra molto probabilmente prevalga sulle altre. Nel suo modello, la domanda aggregata è incerta, quindi i consumatori sono spaventati a volte di valutare ex ante una partita esageratamente, mentre in realtà si assisterà il proprio club perdere o si parteciperà alla visione di un match tutto sommato mediocre. Il produttore deve quindi prezzare i biglietti in modo che i fan non ci rimettano niente. Questo impone un limite superiore al prezzo dell'evento, e quindi non è possibile fare un razionamento dei prezzi quando la domanda è eccezionalmente elevata. Nello stesso contesto dell'industria dello sport, DeSerpa (1994) cerca di spiegare la relazione tra il mercato dei biglietti stagionali, la cronica domanda in eccesso e il grosso mercato di rivendita del singolo biglietto. Egli sostiene che i titolari dei biglietti stagionali fungono da intermediari che pagano e valutano ogni singola partita e si fanno pagare per questo servizio. Di conseguenza, il prezzo di rivendita è in media superiore rispetto al prezzo della quota del singolo biglietto sul totale del valore dell'abbonamento stagionale. Si noti che questi argomenti per la sottovalutazione, tuttavia, sono specifici solo per i biglietti stagionali. Non spiegano perché i biglietti per altri tipi di eventi sono spesso sottovalutati.

#### Problemi relativi ai prezzi

Questa sezione affronta i problemi che hanno ricevuto qualche attenzione in letteratura ma che non appartengono a nessuno dei temi sviluppati sopra. Sono stati riesaminati due tematiche: il pricing dei prodotti complementari e la dimensione sociale dei prezzi dei biglietti.

Prezzo dei beni complementari. I beni complementari possono assumere molte forme. I più ovvi sono i beni che sono venduti nei locali come i popcorn nei cinema e le t-shirt nei concerti di musica pop, ma possono assumere anche forme più sottili. Per alcuni concerti, gli artisti sono molto preoccupati per le vendite dei loro dischi, e per gli eventi sportivi, i diritti televisivi possono rappresentare una gran parte dei ricavi totali. Un'osservazione comune è che i beni complementari come i popcorn e le bevande analcoliche costano più nei cinema che nei punti vendita usuali: ciò è dovuto al fatto che il cinema, in quel preciso momento, si comporta da monopolista (e lo è) nella vendita dei beni complementari. L'argomento monopolistico si rafforza con l'affermazione che esiste una relazione positiva tra la disponibilità a pagare per il film e la disponibilità a pagare per il cibo e le bevande (Landsburgh, 1993). Il lato competitivo del dibattito sostiene invece che le differenze di prezzo possono essere spiegate dalle differenze di costo (Lott e Roberts, 1991). Rosen e Rosenfield (1997) formalizzano l'argomento di discriminazione di prezzo ulteriormente: i loro modelli sono applicazioni di tariffe multiparti in cui i consumatori pagano una tariffa fissa per entrare nel locale e un prezzo marginale per ogni unità di bene complementare (Oi, 1971). Rosen e Rosenfield hanno mostrato che quando l'acquirente medio del biglietto acquista più beni complementari rispetto all'acquirente marginale del biglietto (quello che non ottiene eccedenza partecipando alla performance), l'azienda aumenta il prezzo dei beni complementari sopra al costo marginale e riduce i costi dei biglietti. Così facendo, l'impresa non perde molte vendite di beni complementari, ma attira più acquirenti marginali di ticket. Si tornerà a parlare del prezzo dei beni complementari nella sezione sulla dimensione sociale dei prezzi dei biglietti. Sul lato empirico, Steiner (1997) ha studiato l'effetto di aggiungere un giorno gratis ogni settimana per entrare in un grande museo americano. L'argomento di una tale politica segue la linea di Rosen e Rosenfield della sussidiazione dei prezzi dei biglietti. Aggiungere un giorno libero può essere profittevole se i guadagni dei negozi e dei ristoranti all'interno del museo compensano la perdita di entrate dei biglietti di ingresso; Steiner, però, ha anche scoperto che un ulteriore giorno libero non sarebbe redditizio, e che il free entry dovrebbe limitarsi a un solo giorno.

Dimensione sociale. Il prezzo dei biglietti ha anche una dimensione sociale. Questa dimensione sociale può prendere molte forme: ad esempio, i consumatori spesso partecipano ad un evento dopo aver parlato con i loro amici, oppure alcuni consumatori vanno esclusivamente agli eventi popolari che hanno una storia di successo, e altri ancora partecipano solo a performance in gruppi. Locay e Alvarez (1993) hanno usato l'osservazione che la gente va solitamente al cinema in gruppo come punto di partenza per studiare il prezzo di un bene complementare. Si consideri un gruppo sociale dove ad alcuni membri piace mangiare popcorn e ad altri non piace. I mangiatori di popcorn si preoccupano sia del prezzo del biglietto, sia dei popcorn, mentre i non mangiatori di popcorn si occupano solo del prezzo del biglietto. Locay e Alvarez hanno mostrato che i cinema possono sfruttare questa eterogeneità nelle preferenze per discriminare i prezzi anche sotto la concorrenza. I cinema caricano una bassa fee di ingresso che è al di sotto del costo marginale per attirare i gruppi sociali e un alto prezzo per i beni complementari in quanto hanno potere di mercato sugli individui che sono vincolati dalla scelta del loro gruppo. Questo spiega perché molti spettacoli di successo ed eventi sportivi non aumentano i prezzi anche se vi è un eccesso di domanda cronico. L'intuizione principale del modello è che la domanda di un tipico consumatore è legata positivamente alle richieste di altri consumatori, perché partecipare ad un evento è un'attività sociale.

# Un modello BE unificato per la creazione/gestione dei prodott/servizi nell' entertainment

#### Il modello unificato

Dopo aver descritto cosa crea valore per un consumatore nell'utilizzo di un prodotto/servizio ed aver esaminato il pricing nel settore entertainment, siamo arrivati al tema principale: utilizzare l'economia comportamentale nell'industry dell'intrattenimento. Prima di fare ciò, è meglio avere una idea chiara di tutti gli argomenti trattati. Per questo, si è cercato di unificare tutti i modelli e le teorie già viste in unico framework, che ripercorre tutte le fasi di decisione e acquisto del cliente e i suoi aspetti psicologici nel decision-making. In questo paragrafo verrà presentato questo modello e descritto in ogni sua parte seguendo il quadro di formazione dell'abitudine di Charles Duhigg "trigger-routine-reward" (innesco-routine-ricompensa), che rappresenta la parte centrale del modello. Tale ciclo rappresenta il possibile percorso di un non-consumatore dalla prima prova al consumo ripetuto e soddisfacente. Per prima cosa vi è il **cue**, ovvero il motivo scatenante che ci fa comprare il prodotto o provare il servizio. Procedendo con gli acquisti per risolvere il nostro trigger (o problema), si installa in noi un senso di **routine**, una spirale da cui è difficile uscire, se non quanto avremo soddisfatto appieno il nostro cue. Se la routine viene accompagnata da una forma di reward (ricompensa), non definitiva, ma legata al consumo continuativo del bene (vedere caso Anlene già descritto in precedenza), ecco allora che il ciclo si chiude è il cliente continuerà il suo moto perpetuo di consumo del prodotto/servizio.

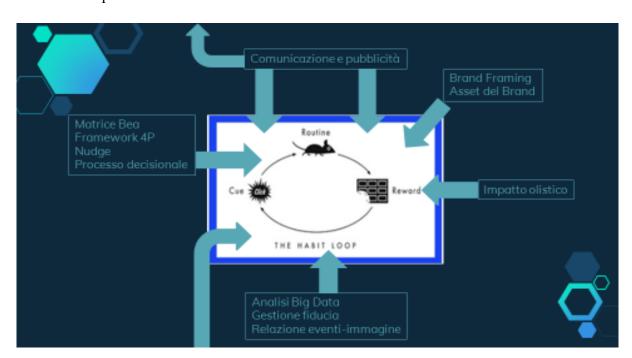


Figura 12: sintesi dei modelli esaminati in un unico framework strutturato

Sembra tutto molto chiaro, ma il vero problema è come applicare questo ciclo. Questa difficoltà è molto simile al problema legislativo e al potere funzionale delle leggi: fatta una norma, per quanto perfetta e giusta, essa non funziona senza i decreti attuativi, che possiamo definire il braccio armato della norma. Qui sussiste lo stesso quesito: come utilizzare questo ciclo dell'abitudine, e soprattutto con quali strumenti? Per rispondere a ciò, sono stati utilizzati i paper prima esaminati, e sono state estrapolate le informazioni e i modelli più interessanti e validi, che si adattano in varie forme e in vari siti al quadro di formazione dell'abitudine. Dunque è arrivato il momento di descrivere questo modello, seguendo un verso antiorario e partendo dalle determinanti del Cue e il percorso da seguire per arrivare a una routine.

Matrice Bea. Individuato il problema da risolvere, o un miglioramento proposto (in poche parole il trigger), occorre sapere quanto questo sia importante per il cliente odierno e/o per il cliente futuro. Effettuando analisi di mercato, interviste, studi demografici e altro ancora, bisogna conoscere il grado di consapevolezza e la disponibilità a contribuire del cliente nel risolvere la questione. Per fare ciò è meglio impostare l'argomento da un punto di vista negativo, cercando di far emergere un problema anche quando possibilmente non c'è, per sfruttare quei fenomeni di avversione di perdita. Infatti presentare solo una soluzione non porta quasi a niente, e solo pochi saranno disposti a passare in questo nuovo percorso. Instillando e presentando la questione come un problema, avremo una più fedele stima della loro consapevolezza e della loro disponibilità a contribuire. Collocato il risultato nella matrice, possono essere intraprese diverse vie, dipendenti dalla posizione del risultato complessivo tra i vari quadranti.

- Comunicazione e istruzione: rafforza la consapevolezza del problema e i suoi effetti negativi sulla società. (Quadrante 2)
- Incentivi negativi e controllo: aumenta la disponibilità a cambiare il comportamento in quello desiderato sanzionando la sua controparte indesiderata. (Quadrante 3)
- Supporto e incentivi positivi: consente e aumenta la disponibilità a mostrare il comportamento desiderato tramite una ricompensa. (Quadrante 4)
- Gestione delle credenze: promuove la formazione di una norma desiderata e aumenta di conseguenza la buona volontà. (Quadrante 3)
- Gestione preferenze: influenza la creazione di preferenze per influire positivamente su consapevolezza e disponibilità. (Quadrante 4)

• Attenzione allo spostamento: mira a guidare il comportamento nella direzione desiderata (spesso in modo subliminale) e influenza la disponibilità. (Quadrante 1)

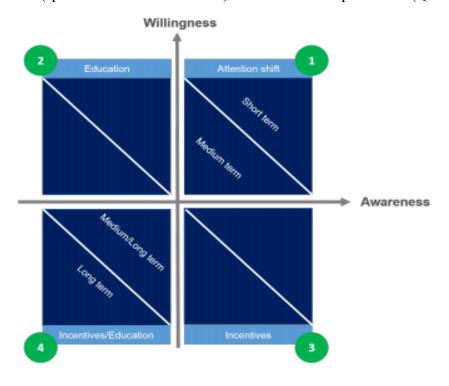


Figura 13: BEA (Behavior Change Matrix)

**4P e nudges**. Dopo aver capito dove posizionare il nostro problema e le strategie da attuare per risolverlo, la difficoltà sta ora nel trasformare queste strategie in azioni pratiche. Per fare ciò si utilizza il framework delle 4P, che fa ampio uso dei nudge, già ampiamente descritti. Avendo in mente tutte le azioni suggerite dal framework, bisogna solo aggiustarle alla strategia da seguire consigliata dal BEA.

Processo (Come le scelte sono fatte). Ci sono tre possibili interventi:

Ordine: Posizione relativa in un set di scelte; la sequenza è importante: l'ordine ha un forte impatto sulle preferenze e sulle scelte tra le opzioni. In generale, la posizione privilegiata in un insieme visivo (come in un buffet o in un menu) è la prima voce in un coppia o l'elemento centrale in un insieme di tre. Le posizioni privilegiate in un insieme esperienziale o uditivo (come una serie di calze da toccare o un elenco di offerte giornaliere da ascoltare) sono sia i primi che gli ultimi elementi. Quando le opzioni sono ordinate ad esempio per prezzo o dimensione, le persone con preferenze deboli tendono per compromesso a scegliere l'opzione centrale perché è più facile da razionalizzare

- Defaults: Scelta che non richiede un azione; a causa di un orientamento verso lo status
  quo e alla facilità di non prendere una decisione, i valori predefiniti sono
  estremamente efficaci nel guidare le scelte. Dunque può essere utile offrire una e una
  sola soluzione intermedia, piuttosto che offrire diverse soluzioni che contengono delle
  scelte che portano al non raggiungimento dell'obiettivo prefissato del cambio di
  comportamento.
- Accesibilità: Facile da vedere, raggiungere, scegliere e pensarci su; più una scelta è facile e ovvia da prendere, più questa sarà favorita, grazie all'entrata in azione del sistema 1: un classico esempio è l'acquisto in Amazon, con un solo click (addirittura brevettato) piuttosto che una lunga e stressante procedura di inserimento dei dati della carta di credito (come ad esempio avviene nei siti delle compagnie aeree).

Possibilità (Quali scelte sono offerte). Le possibili azioni sono:

- Assortimento: Selezione e attrazione relativa degli items nel set di scelta; la prima decisione che un pianificatore deve prendere è quale sia l'assortimento. La varietà in un assortimento è uno stimolo potente di consumo. Generalmente, quando è possibile consumare più di una cosa rispetto a una sola, le opzioni multiple portano a più consumo. Questo è vero anche quando la variazione è puramente percettiva.
- Bundling: Accoppiamento strategico di item complementari; per incoraggiare scelte
  migliori, tali opzioni possono essere combinate in modo strategico con altre opzioni.
  La combinazione di elementi che soddisfano due obiettivi è stato dimostrato essere
  molto desiderabile per creare un vizio-virtù che può persuadere alcune persone nella
  guida al cambiamento.
- Quantità: Volume o numero percepito o reale. La quantità influenza fortemente le scelte: esistono in ognuno di noi delle mappe mentali che ci guidano nella giusta quantità da scegliere. Sapendo quali sono queste quantità, è possibili guidare i comportamenti in vari ambiti, dove la quantità stessa è un elemento fondamentale.

Persuasione (Come le scelte sono comunicate). Gli interventi sussistono in:

Nitidezza: Connessione emotiva tramite parole, immagini ed esperienza; Messaggi e
immagini nitide (nel senso di chiari) catturano l'attenzione della parte della mente
intuitiva e emotiva. L'attivazione delle emozioni come il piacere o il disgusto possono
aiutare l'istinto dell'intestino a prendere le decisioni migliori. La nitidezza può essere
raggiunta con le parole o con un'esperienza visiva o tattile.

- Comparazione: Incorniciare i trade-off rilevanti; sottolineare quali sono i benefici nell'intraprendere una scelta, e i costi (di vario genere) di una decisione che si vuole evitare, è un grandissimo strumento di cambiamento del comportamento, che arriva a ricreare sensi di colpa immensi a chi si allontana dalla soluzione principale e migliore.
- Momento della verità: Tempo e luogo in cui il messaggio sarà più persuasivo; tutti gli strumenti che si esaminano hanno un effetto maggiore se vengono posizionati nel momento esatto in cui la decisione viene presa. Non ci sarà possibilità di rimandare, o si fa la scelta giusta, o si decide di non collaborare al comportamento, con tutti gli effetti psicologici negativi che ne derivano.

Persona (Come le intenzioni sono comunicate). Le 3 possibili azioni sono:

- Obiettivi: Risultati desiderati motivazioni e misurabili; Fissare un obiettivo è il modo
  ideale per raggiungerlo: senza una precisa idea in testa dei risultati a cui si vuole
  raggiungere, ci si perderà strada facendo. Sarebbe meglio dunque fissare un obiettivo è
  spezzettarlo in più obiettivi sequenziali, in modo da favorire l'autostima e incoraggiare
  ancor di più il cliente nel cambio di comportamento.
- Pre-impegni: Azione pianificata o impegnata in anticipo; quando la forza di volontà nel raggiungimento di un obiettivo viene meno, è utile fissare ex ante un impegno, in modo da seguire la retta via e non farsi influenzare dalle tentazioni che emergono nei momenti di "crisi" della nostra mente.
- Abitudini: Il comportamento automatico richiede un piccolo sforzo mentale; la
  maggior parte di tutte le azioni sono automatiche, ed escludono completamente il
  processo decisionale consapevole. Poiché le abitudini vengono create
  automaticamente e regolate senza sforzo, trasformare i comportamenti in abitudini è il
  modo ideale per sostenerli. Le abitudini sono più facilmente create e distrutte in nuovi
  ambienti, perché mancano i segnali contestuali che innescavano le vecchie abitudini

Seguendo queste azioni (adattandole naturalmente alla strategia complessiva da seguire suggerita dal BEA), e servendosi dei nudge come trasformazione pratica di questi principi, è possibile facilitare il passaggio da problema a routine.

**Processo decisionale e i vincoli mentali dei clienti**. Tutte queste azioni non devono essere compiute alla rinfusa, ma vanno posizionate furbescamente nella giusta porzione del processo decisionale, che comprende:

• Desiderio: l'obiettivo che emerge e motiva il decisore (il cue);

- Strategia: i passi che il decisore segue (alcuni steps interni e mentali e alcune azioni di raccolta di informazioni esterne) per raggiungere l'obiettivo;
- Scelta: la scelta finale dell'azione (ad esempio l'acquisto di un prodotto) che il decision maker attua per raggiungere il suo fine;
- Esperienza: il periodo successivo alla scelta, quando il decisore constata gli effetti della sua scelta e impara se l'obiettivo è stato raggiunto o no, da cui parte lo sviluppo della routine.

Durante questo processo (cercando di prendere la decisione giusta per raggiungere l'obiettivo) la mente opera sotto dei pesanti vincoli di capacità. I tre vincoli più importanti sono:

- vincoli di attenzione: limiti su quante informazioni il cervello può assumere in un dato periodo;
- vincoli di calcolo: limiti alla capacità e alla velocità di combinazione e di pesatura di diverse informazioni interne, soprattutto nel contesto del pensiero astratto;
- miopia: il fatto che tutti i processi mentali possono incorporare solo le influenze del tempo e del luogo attuale, e le decisioni non possono riflettere direttamente i benefici o i costi futuri.

Per supportare il soddisfacimento di un problema, dunque, bisogna posizionare sapientemente le azioni del framework 4P (guidate a loro volta dalle strategie suggerite dalla matrice BEA) all'interno di tutto il processo decisionale, con l'ulteriore obiettivo di sviluppare una routine: ovvero il consumatore si rende conto che il prodotto acquistato è quello giusto, e continuerà a utilizzarlo.

Brand framing e asset del brand. Per supportare la routine in un prodotto/servizio, è importante sviluppare la funzione di brand. Ciò provoca innumerevoli vantaggi. In questa fase del ciclo, dove il prodotto (nel senso ampio del termine) è stato provato e soddisfa tutti i requisiti e le aspettative del cliente, vi è la necessita di sviluppare un veloce riconoscimento del marchio in modo da favorire l'utilizzo del sistema 1 nella mente del cliente. Per fare questo, è importante concentrarsi sulle caratteristiche del brand e suoi asset che si dividono in:

- Asset distintivi: nome, logo, forma, colore. Compito di queste proprietà è favorire il
  veloce riconoscimento da parte del cliente del brand, diminuendo lo sforzo mentale e
  aumentanto ad esempio il potere di arresto al supermercato, o nella sezione Notizie di
  Facebook.
- Asset associativi: divertente, comodo, rilassante, ecc... Queste caratteristiche fungono da ancora per il brand. Svilupparle significa trattenere i clienti, evitando la tentazione

dei consumatori di cambiare brand (magari per una promozione del concorrente), e funzionano grazie ai bias prima descritti. Ad esempio per un cliente potrebbe rilevarsi difficile cambiare il proprio ristorante di fiducia in cui si sente a casa, evitando così di provare un altro ristorante con prezzi minori e qualità degli alimenti e menù migliori.

Aspetto complementare agli asset del brand è la cornice, o framing, del marchio. L'incorniciamento provoca una maggiore percezione della qualità del prodotto, e la qualità del prodotto provoca una maggiore percezione della cornice, che è il brand stesso. Per questo, oltre a sviluppare gli asset che sostengono la cornice, vi sono altri fattori che la influenzano. Linguaggio come cornice. Il linguaggio utilizzato è una leva importantissima nella descrizione di un brand, di un prodotto e di una esperienza. Dunque è molto utile utilizzare le giuste parole per persuadere e convincere la gente della scelta che si sta effettuando. La parola d'ordine è emozione: quando si descrive un prodotto, si deve descrivere l'esperienza che si sta per effettuare, e non una noiosa descrizione tecnica. Diciamo che il linguaggio utilizzato deve, in un certo senso, attivare quelle aree del cervello coinvolte nei sogni, perchè è questo quello che devono percepire i consumatori: un'esperienza da sogno, inimitabile e trascendentale. Prezzo come cornice. Anche il prezzo ha una funzione importante: è il primo segnale di qualità di un bene/servizio, e bisogna gestirlo sagacemente per migliorare l'esperienza del cliente. Perciò è utile fare prima un raffronto con i competitors, per vedere dove sono posizionati, e fissare un prezzo secondo la qualità percepita, restando attenti a gli elementi del valore prima descritti: solo loro possono giustificare una significativa diminuzione o aumento del prezzo. Inoltre, se si decide di aumentare il prezzo, entra in moto la dissonanza cognitiva: bassa pressione d'acquisto, modifica delle opinioni ex post e accanimento verso quel bene che è diventato la migliore scelta possibile sul mercato.

Con queste azioni abbiamo sviluppato appieno una routine di acquisto, ma manca ancora la terza parte del ciclo di formazione dell'abitudine: il reward, o ricompensa.

Impatto olistico. Banalmente, la ricompensa principale è la completa soluzione del problema, ed è questa la cosa che guardano più i clienti. Risolto il problema, vi è il rischio che il ciclo abitudinario non si chiuda, fintanto non si ripresenterà nuovamente il problema (ma ciò non è ovvio a priori). Il consumo abitudinario del prodotto allora può fungere a una funzione di prevenzione o accumulo, ma ciò è una conclusione abbastanza debole per giustificare il consumo duraturo di un prodotto usato per risolvere un problema una tantum. Vi è allora la necessità di considerare gli effetti olistici (ovvero che il risultato che si ottiene dal prodotto può essere molto più ampio della mera soluzione del problema iniziale). Le aziende

dovrebbero considerare ciò, ed offrire un impatto maggiore grazie al loro prodotto, con un grande aumento del valore percepito, e della possibilità di chiudere il ciclo abitudinario. Gli effetti olistici comprendono quattro concetti che possono avere effetti positivi, negativi o neutralizzanti:

- Effetti di spillover: se si controlla la modifica del comportamento in un'area, cambia anche la correlazione con altri comportamenti? Ad esempio, esercitarsi di più potrebbe ispirare dei comportamenti alimentari più sani, oppure incoraggiare gli ospiti dell'hotel a riutilizzare gli asciugamani potrebbe spingerli anche a non dimenticarsi di spegnere le luci? (Baca-Motes et al., 2013). Dunque ci si deve sforzare a influenzare altri comportamenti adiacenti all'uso principale che si fa del prodotto, in modo da risolvere probabilmente più di un problema del cliente.
- Effetti di spostamento: se modifichiamo un posto, il vecchio comportamento si sposta altrove? Ad esempio, dei segnali antifurto posti sopra un parcheggio di biciclette nell'università di Newcastle hanno ridotto il furto di biciclette del 62% rispetto all'anno precedente in quella zona, ma un altro parcheggio di biciclette del campus senza segnali antifurto ha visto i reati aumentare del 65% (Nettle et al., 2012). Questo è uno di quegli impatti olistici neutralizzanti da evitare: la soluzione di un problema può provocare il sorgere di un altro, con un effetto complessivo pari a zero per il cliente.
- Effetti dell'autorizzazione: se riusciamo ad attivare un comportamento positivo al mattino, questo fa sì che le persone "tornino indietro" nel pomeriggio e si sentano autorizzati a fare qualcosa di meno "buono"? Ad esempio, una sessione di ginnastica mattutina può provocare nella mente l'autorizzazione a consumare un pranzo malsano. Qui invece siamo di fronte a un impatto olistico negativo: la giustificazione a deviare dal giusto comportamento, può superare gli effetti del primo tentativo di risolvere il problema. Compito del "progettista" del prodotto/servizio è quello di evitare ciò, fornendo supporto e incoraggiando a percorrere la soluzione proposta.
- Effetti compensatori: se il nostro comportamento non è stato molto esemplare potremmo provare compensazione facendo qualcosa di degno. Ad esempio, potremmo andare a lavoro in bici anziché in auto dopo una serie di voli a lungo raggio, per uno sforzo di riduzione dell'inquinamento atmosferico. Si ricollega al primo effetto: se si riesce a trovare un comportamento adiacente a quello principale da risolvere, passivamente (e grazie anche al senso di colpa pregresso) si possono modificare altri comportamenti e trovare dunque nuove soluzioni.

Gli impatti olistici aiutano a percepire una maggiore soluzione di un problema o di più problemi, ma l'ultimo passo è la chiusura del ciclo: passare dalla ricompensa al problema nuovamente (dal reward al cue). Ci sono diversi metodi per fare questo, più o meno simultaneamente.

Gestione della fiducia. La fiducia, che può essere nel prodotto, nel brand, o in entrambi, è la leva principale che ci convince a riutilizzare n-esime volte un prodotto/servizio, continuando perpetuamente il ciclo. Per sviluppare la fiducia, vengono utilizzate le seguenti quattro strategie che sono sintetizzate dalla sigla 4C:

- Competence (competenza): la più grande leva di fiducia a disposizione è il prodotto stesso, dunque offrire il meglio nella categoria e mirare ad anticipare e prevenire ogni problema. Ciò vuol dire offrire sicuramente maggiore qualità, ma anche il più gran numero possibile di elementi del valore per il cliente.
- Complaints (reclami): visto che alcuni problemi sono inevitabili, vederli come
  un'opportunità per costruire la fiducia offrendo un'elevata risoluzione dei problemi.
  Ciò provocherà un miglioramento continuo del prodotto: i clienti sono anche dei
  tester, dove l'ultima versione è sempre una versione beta, avvicinandosi sempre più al
  prodotto perfetto
- Contact (contatto): le interazioni tra l'azienda e i clienti sono fondamentali, quindi
  cercare i modi per aumentare la frequenza e l'effetto positivo di tali eventi. Ciò farà
  percepire l'azienda molto vicina ai clienti, fungendo da figura maternale, e spillando
  da loro dei consigli utili a sviluppare una nuova linea di prodotti o un upgrade di
  quello esistente.
- Comms (comunicazione): la fiducia può essere distrutta dalla cattiva stampa o dal passaparola. Bisogna dunque sviluppare contromisure efficaci per prevenire queste situazioni, e sviluppare azione pubblicitarie ad hoc per risolvere velocemente la questione.

**Big Data**. L'analisi dei dati di tutti i nostri consumatori, anche avvalendoci dei risultati dei contatti e dei reclami dei clienti, e attingendo (se siamo un azienda digitale) all'insieme delle interazioni cliente-prodotto, permettono di raggiungere due importantissimi obiettivi:

Capire dove si sta dirigendo il mercato, quali sono le idee condivise dalla maggior
parte del nostro market target, e fornire le giuste soluzioni prima dei competitors. Se si
fa ciò, il ciclo viene chiuso, perché essendo i primi sul mercato nel risolvere quel
determinato problema, siamo l'unica scelta disponibile, e addirittura abbiamo una
posizione di monopolio.

• Profilazione puntuale di ogni cliente: qui non si guarda all'insieme dei consumatori, ma alle peculiarità dell'individuo. Sapendo tutti i suoi desideri nascosti, a anche tutti i suoi problemi nascosti, è possibile (grazie anche al basso costo odierno) offrire una soluzione personalizzata di un problema o una soluzione generale per una serie di problemi distinti. Un esempio di ciò è quando Netflix ti propone una serie televisiva che ti potrebbe piacere, conoscendo i tuoi gusti personali grazie ai dati immagazinati in precedenza.

**Relazione eventi-immagine**. Riprendendo l'esempio di un paper precedente, è possibile notare quali sono gli effetti di particolari eventi sull'immagine di prezzo e servizio.



Figura 14: relazione tra eventi e immagini

"Nello studio del supermercato si è chiesto alle persone sulla loro spesa più recente e, separatamente, sulle loro percezioni del marchio. La figura illustra la relazione tra essi. Per esempio, le persone che hanno notato un aumento dei prezzi o un elemento più economico di un concorrente hanno provocato un peggioramento dell'immagine di prezzo del negozio. Solo le barre riempite sono statisticamente significative. Gli eventi dei prezzi guidano l'immagine dei prezzi ma non l'immagine del servizio e viceversa. Inoltre, su centinaia di negozi, possiamo identificare quei pochi eventi che guidano ogni immagine: gestisti questi, automaticamente si gestisce il marchio. Ad esempio, si nota l'impatto negativo dell'immagine dei prezzi degli oggetti che vengono fuori da una promozione. Le promozioni potrebbero riempire i carrelli della spesa a breve termine, ma diminuiscono il numero di persone che ripasserà al supermercato nel medio termine. Inoltre danneggiano la credibilità dei prezzi e fanno arrabbiare i clienti che hanno acquistato prima della promozione". Bisogna dunque conoscere nel proprio settore cosa guida l'immagine del prezzo e del servizio, e puntare forte su questi elementi (che potrebbero anche essere gli elementi del valore trattati precedentemente), per accrescere la qualità del servizio fornito, e dunque la forza di mercato

nel fissare prezzi più alti. Inoltre un maggior servizio percepito a cascata provoca un aumento di fiducia, e quindi una chiusura del ciclo abitudinario.

Con queste strategie è possibile dunque creare un ciclo abitudinario e chiuderlo, ma vi è un ultima cosa da considerare: l'effetto **della comunicazione, delle pubblicità e della società**, lungo tutte le fasi del ciclo stesso. I concetti più importanti possono essere sintetizzati nei seguenti:

- Norme sociali. Le azioni di altre persone provocano una rassicurazione per noi che ciò
  che stanno facendo è normale e benefico, quindi siamo fortemente influenzati da
  coloro che ci circondano. Ciò provoca una spinta al cambiamento grazie alla pressione
  sociale. Questo concetto si trova soprattutto tra il cue e la routine.
- Avversione di perdita. Evitare la perdita è più gratificante che perseguire guadagni equivalenti, quindi bisogna informare i potenziali clienti su cosa potrebbero perdere non continuando ad utilizzare il prodotto. L'effetto maggiore di tale azione si trova tra il reward e il cue, ed è l'arma più importante per la chiusura del ciclo.
- <u>Framing</u>. La gente risponde alle informazioni in base al modo in cui sono incorniciate.
   Come si è detto in precedenza, questa è una strategia importante nello sviluppo di una routine, che il passo decisivo per la sconfitta della concorrenza.
- Semplicità. Se qualcosa è chiaro e facile da capire, tendiamo a fidarci di più e a valorizzarlo di più. Questo bias è noto come la fluidità euristica. La "semplicità" è la chiave nella prova di un prodotto, e quindi si pone subito dopo il cue, ovvero nella constatazione di un problema, e in modo veloce ci guida al prodotto migliore per risolverlo senza sforzarsi troppo dal punto di vista mentale.
- Risposta affettiva. La pubblicità deve essere in grado di creare un certo "affetto" verso il brand e verso il prodotto/servizio considerato. Ciò provoca sia un aumento della fiducia nei confronti del marchio, che aumenta la probabilità di chiusura del ciclo dell'abitudine, sia una presenza continua nella mente del cliente, che preso dai piccoli problemi quotidiani, non si curerà di vagliare i prodotti disponibili nella risoluzione del suo problema, ma si limiterà a scegliere il primo prodotto che viene in mente. Questa fase si trova forse fuori del ciclo: vi è già un abitudine ad acquistare un prodotto X per risolvere un problema Y, il problema è qui di far acquistare per il problema Y il prodotto X del brand Z.

### Approccio di similitudine in prodotti/servizi esistenti del settore Entertainment

Dopo aver cercato di unificare tutti i concetti esaminati nei paper precedenti in un unico modello, compito di questa sezione è suggerire dei consigli agli imprenditori del settore dell'intrattenimento per cercare di includere nelle loro strategie i dettami della teoria comportamentale. Si esamineranno i sotto-settori più disparati, fornendo una breve descrizione del contesto competitivo e illustrando soluzioni già attuate o altre che potrebbero essere utilizzate. Prima di iniziare, è utile illustrare cosa si intende per settore entertainment e quali sono i suoi confini. Chiaramente non sono compresi i beni di consumo primari, come la pasta, il detersivo o altri beni di prima necessità. Qui si vuole parlare di quei beni che procurano uno "svago" dalle normali attività quotidiane primarie, coinvolgendo dunque una varietà di prodotti anche molto diversi da loro: si passa da una serata al cinema a una lettura di un giornale, da una nuotata in piscina all'utilizzo di un social network e tanti altri ancora.

Cenare fuori. La scelta di non cenare a casa può essere provocata da diversi fattori: può essere l'occasione di festeggiare un avvenimento importante o un incontro con degli amici/parenti, può soddisfare la non-voglia di mettersi a fornelli e successivamente pulire le stoviglie per mancanza di tempo e voglia, o ancora può limitarsi solo all'acquisto della pietanza che sarà consumata comodamente a casa (da qui è nata l'esplosione dei servizi di consegna a domicilio come Deliveroo, Foodora e Just Eat, anche se bisogna sottolineare che le pizzerie facevano già ampio uso di questo concetto avendo dei fattorini assunti e adibiti solo alla consegna della pizza). Per quanto riguarda la tipologia del bene, esistono varie tipi di scelte, ognuna in concorrenza sia con la stessa categoria di merce, sia con l'insieme delle altre categorie, sintetizzate con "cibo da non cucinare":

• Ristoranti e pizzerie locali: sono molto numerose, specialmente nelle grandi città. Entrambe offrono dei prodotti base con un grandissima varietà di condimenti che creano una serie quasi infinita di combinazioni. Non esiste un criterio di competizione ben preciso: alcune competono sul prezzo, altre sulla qualità, altre su entrambe, altre ancora sulla localizzazione. In queste attività, tranne parzialmente per i locali premium, non esiste la funzione di brand: il cliente sceglierà dove andare a seconda della situazione in cui si trova: se è impossibilitato a fare grandi distanze per motivi di mancanza di un mezzo di trasporto o climatici, si limiterà ad andare in quello più vicino, o comunque sceglierà tra quelli più vicini; se deve festeggiare un avvenimento importante, vaglierà le opzioni premium tenendo d'occhio comunque il prezzo; nelle

- altre situazioni, confronterà velocemente costi-benefici tenendo però maggiormente conto delle opinioni passate di conoscenti che hanno già provato il locale.
- Locali tipici: rappresentano quell'infinita galassia di fornitori di pietanze tipiche delle regioni italiane e del mondo; si passa dalla piadineria romagnola al sushi giapponese, per finire al Kebab turco. Il tratto comune di tutte queste attività è, nella stragrande maggioranza dei casi, il basso costo da sostenere per cenare: con pochi euro si riesce ad ottenere l'obiettivo di cenare senza spendere troppo sforzo, tempo e denaro. In queste settore possono essere incluse anche le pizze da asporto, che costano molto meno di una serata in pizzeria. La concorrenza qui è molto più marcata sul prezzo, e anche qui non esiste la funzione di brand e gli esercenti tentano di trattenere il cliente tramite sconti particolari o carte fedeltà, che consistono, per esempio, che al decimo timbro si avrà diritto a una consumazione gratuita. I clienti scelgono basandosi sull'esperienza passata (visto che la concorrenza quasi perfetta porta i prezzi sullo stesso livello) e la localizzazione: infatti questi tipi di locali sono abbastanza distribuiti lungo tutto il territorio cittadino, e ciò li porta a confrontarsi con gli esercenti presenti solo nella propria zona (diversamente dai ristoranti, che devono competere con tutti i ristoranti della città, e dunque la localizzazione ha un ruolo più marginale).
- Catene fast-food: di questa categoria fanno parte ad esempio Burger King, McDonald's, Capatoast, Amsterdam Chips ecc... Sono chiamate fast-food perchè forniscono il loro servizio nell'ordine di minuti, o spesso secondi. Anche qui si tratta di servizi a basso costo, ma vi è una peculiarità interessante: sono tutti posizionati nel centro città, e cercano di catturare il maggior numero possibili di clienti. Sono organizzate in grande catene, quindi il ruolo del brand è fondamentale, e il loro obiettivo e portare dalla loro parte il maggior numero di persone possibili, togliendolo al brand rivale. I brand sono molto differenziati, anche perché rispecchiano il diverso tipo di prodotto venduto. La concorrenza dunque si gioca (oltre sui gusti personali dell'individuo) sul brand e sull'esperienza del cliente.

Come dovrebbe agire un esercente per conquistare nuova quota di mercato, o per aumentare il prezzo dei propri prodotti? Vi sono dei vincoli che sono inamovibili: tutte le persone, chi più chi meno, effettuerà un certo numero di cene non cucinando personalmente, ma il mercato target è dato e non modificabile, ed è pari alla popolazione cittadina; la localizzazione del locale è fissa e non modificabile, a meno che non si decidi di effettuare un grosso investimento, e comunque il numero degli esercenti che prendono questa decisione è

approssimabile a zero; la categoria merceologica venduta è data, ed è quella che contraddistingue e differenzia il locale (anche se a volte questo vincolo viene meno, ad esempio nei negozi di kebab viene venduta la pizza, ma è possibile trascurarla dato il basso grado di integrazione orizzontale sostenuto da essi). Tutti i sotto-settori competono tra di loro solamente in un aspetto: cercare di trasformare un consumatore abituale di pizza in uno di sushi, o cercare di trasformare un consumatore abituale di pizza in pizzeria in uno a domicilio. Ci si focalizza (coscientemente o inconscientemente) sul cambiamento di comportamento del consumatore, per poi competere nella cattura di questo nuovo cliente all'interno del sotto-settore. E come si possono provocare questi cambiamenti di comportamento? Di seguito delle brevi soluzioni per ogni categoria esaminata:

Ristoranti e pizzerie: la crisi economica ha distrutto in parte il potere d'acquisto dei clienti, impegnati ad affrontare spese superiori in tutti le altre voci di spesa (utenze domestiche come la luce e il gas, generi di prima di necessità, diminuzione del reddito familiare magari dovuto al licenziamento di uno dei due lavoratori in famiglia), ma gli esercenti di questa categoria hanno resistito a ciò. Addirittura l'ex premier Silvio Berlusconi è arrivato a sostenere che "Mi sembra che in Italia non ci sia una forte crisi. La vita in Italia è la vita di un paese benestante, i consumi non sono diminuiti, per gli aerei si riesce a fatica a prenotare un posto, i ristoranti sono pieni", e forse, per quel che riguarda i ristoranti, aveva ragione. Ma la mazzata mortale è stata data dalla nascita di una miriade di startup di trasporto a domicilio (con un piccolo sovrapprezzo sul già piccolo costo del cibo d'asporto in confronto ai ristoranti e le pizzerie) che ha favorito una fuga dai ristoranti e dalle pizzerie, dato il minor poter d'acquisto dei clienti e l'ingiustificazione, da parte loro, di un prezzo così elevato. I ristoranti e le pizzerie dovrebbero aggiungere alla loro offerta di semplice degustazione e consumo di pietanze particolari, un lato associativo e culturale all'esperienza. Se si passa una serata fuori in questi posti, è prevedibile che le persone siano ben disposte anche a un accrescimento culturale: vi potrebbero essere delle mostre fotografiche o pittoriche di artisti del posto, delle proiezioni di pellicole d'autore, o dei piccoli concerti che possono fungere da sottofondo alle delizie dell'arte culinaria: se saper cucinare è un arte, perché non offrire, nello stesso tempo e nello stesso luogo, altre forme di arte? Ciò provocherebbe un enorme aumento del valore percepito, con un basso investimento, e potrebbe anche giustificare un aumento di prezzo (dato il soddisfacimento di elementi del valore nella parte alta della piramide), e potrebbe

- portare un aumento dei clienti, visto che gli amanti del cinema, per vedere un film, preferirebbero mangiare una 4 stagioni piuttosto che i pop corn.
- Locali tipici: il cambiamento del comportamento sta nel far percepire al cliente che il proprio prodotto, a parità di prezzo, è il miglior in assoluto e rappresenta appieno la cultura del proprio paese. Anche qui si potrebbe intervenire sull'esperienza culturale, portando però il cliente a sentirsi parte di un viaggio: l'esperienza di acquisto, dalla decisione al consumo, deve coinvolgere i 5 sensi, e deve sembrare un viaggio nel paese d'origine del bene: la decisione rappresenta la partenza, le varie pietanze disponibili rappresentano le varie città possibili da visitare, e se ne possono scegliere una o più di una; il consumo equivale a trovarsi nella città prescelta, in cui puoi assaporare "i monumenti" presenti, e alla fine, sodisfatto della tua scelta, ritorni a casa, perché il tuo viaggio è arrivato al termine, ma con delle emozioni simili a quelle che si provano dopo una tale avventura, con la voglia di ritornare in quel bellissimo paese che hai visitato, che qui corrisponde al locale protagonista di questa piccola storiella. In poche parole, in un sotto-settore così competitivo, il tuo paese d'origine deve diventare il tuo brand, e trasformare l'acquisto in un viaggio.
- Catene fast-food: in queste situazioni, l'acquisto è impulsivo e guidato, data la forza dei brand, dalla salienza del marchio stesso. Le varie catene combattano tra loro negli stessi luoghi e con le stesso mercato, che deciderà di consumare sul momento e sceglierà la categoria merceologica preferita (in quel momento). In questa guerra al massacro, oltre la ben nota tendenza di queste compagnie a sforzarsi di sembrare (o di essere) più genuine, vi potrebbe essere l'opportunità di pescare il cliente prima che esso si trovi in centro: perché non permettere ai clienti di prenotare e pagare il bene qualche minuto o ora prima tramite una semplice app proprietaria, saltando la coda? Ciò porterebbe i clienti a evitare le file, portare allo stremo il significato di fast-food (il tempo di acquisto si ridurebbe a zero, non vi è più nemmeno la necessità del pagamento), gestire maggiormente i picchi di domanda, e creare un effetto lock-in nei clienti, che saranno costretti a venire visto che hanno già pagato, e non potranno scegliere sicuramente un'altra catena. Sicuramente non tutti i clienti userebbero questo servizio, ma si può perfettamente incorniciare questa innovazione nel proprio brand a fini commerciali (il fast-food a tempo zero), e quindi aumentare ancor di più la salienza del proprio marchio.

Leggere un giornale online. L'informazione, si sa, è un bisogno fondamentale dell'individuo. Qui si vuole concentrare però sugli aspetti di svago: potrebbe essere sufficiente guardare giornalmente il telegiornale per rimanere informati su cosa succeda, a grandi linee, nel mondo. Ma se si fa la scelta di acquistare un giornale per leggerlo tutto, o perlomeno selezionare le notizie più importanti per ognuno tra la moltitudine presente, vi è una sorta di svago nel fare ciò, e quindi può essere incluso in una sotto categoria del grande mare dell'intrattenimento. Si è deciso di esaminare solo la parte online, dove vengono utilizzati sottili stratagemmi per convincere all'acquisto e alla sottoscrizione di un abbonamento per un giornale; inoltre sono stati scelti per l'analisi 3 diversi giornali di 3 diverse categorie:

- La Gazzetta dello Sport: dal nome si capisce che tratta prettamente di sport. Esso è il maggior quotidiano sportivo italiano, con un prezzo giornaliero in edicola di € 1,50. Inoltre è molto riconoscibile al pubblico, date le pagine di color rosa (infatti è anche lo sponsor principale ed è nell'organizzazione del Giro d'Italia, dove il ciclista in prima posizione in classifica indossa la maglia Rosa). Il suo mercato target è molto ampio, e corrisponde a chi in qualche misura si interessa di sport. Per quanto riguarda l'online, vi è una minore offerta gratuita di articoli disponibili, e inoltre alcuni articoli sono limitati (nel senso che non sono completi), rispetto alla versione cartacea. Il costo dell'abbonamento digitale, con cui è possibile accedere a tutti i contenuti, varia da € 1,50 per un giorno (uguale dunque alla versione cartacea, anche se non sono coinvolti i fattori produttivi dell'industria cartacea!) fino a € 199,00 per un anno (quindi 55 centesimi a copia). Diffusione cartacea: 168'926 (giugno 2017); Diffusione online: 12'477 (giugno 2017).
- IL Sole 24 Ore: il maggior quotidiano economico (è il Financial Times italiano), con discreti spazi sulla politica e l'attualità in generale. Il suo costo di copertina per l'edizione cartacea è di € 2,00 e il suo mercato target corrisponde a uomini d'affari ed esperti di economia in generale (è infatti il giornale di Confindustria). Molto interessanti sono le strategie della versione digitale: innanzitutto, vi sono solo gli articoli principali, e inoltre senza abbonamento è possibile leggere solamente 10 articoli al mese. Se si vuole sottoscrivere un abbonamento, vi sono 3 opzioni, simili alla prima, alla seconda e alla terza classe degli antichi vagoni dei treni, e si trattano di soli abbonamenti mensili: il primo a 20 euro, con contenuti illimitati, il secondo a 25 con possibilità di condividere il download della versione digitale su più device e

- alcuni approfondimenti su norme e tributi, il terzo a 30 euro con tutti i già detti optional più la possibilità di ottenere ulteriori approfondimenti corrispondenti alla propria area di lavoro e di business. Diffusione cartacea: 83'347 (giugno 2017); Diffusione online: 87'916 (giugno 2017).
- Il Fatto Quotidiano: è un giornale generalista che parla di temi politici, economici e d'attualità. Essendo l'unico grande giornale italiano che non usufruisce dei finanziamenti pubblici per l'editoria, è interessante analizzare il suo caso. Tale giornale si pone come argine al giornalismo di parte e dei poteri forti, e si attesta come baluardo nella difesa della libertà d'informazione per i cittadini. Esso parla a quelle persone che credono o sono consapevoli della non autonomia degli altri giornali italiani. Il prezzo di copertina della versione cartacea è di € 1,50. Per quanto riguarda il digitale, non sono presenti tutti gli articoli della versione cartacea ed è possibile leggere solamente le prime righe dei contenuti premium, che sono più interessanti per il lettore in quanto si tratta di approfondimenti ed inchieste, e vi è pure un cambiamento grafico dell'interfaccia che comunica autorevolezza e incorruttibilità. Gli abbonamenti disponibili sono 3, con un'ottica maternale nella cura del lettore. Questo si nota fin da subito quando nel sito, per effettuare un abbonamento, bisogna andare nella sezione "Sostienici" invece che "Abbonati", ponendosi come difensore dell'informazione libera. I 3 livelli di abbonamento sono: Sostenitore (60 euro all'anno, con articoli illimitati), Partner (180 euro all'anno, con ulteriore possibilità di condividere il formato digitale in più device, accesso ai contenuti premium, votazione delle inchieste e degli articoli da pubblicare), Socio di Fatto (500 euro all'anno, con, oltre i benefit già elencati, possibilità di partecipare e intervenire alla assemblea dei soci). Vi è dunque un sempre maggior coinvolgimento nelle decisioni via via che si sale sull'abbonamento. Diffusione cartacea: 36'365 (giugno 2017); Diffusione online: 10'755 (giugno 2017).

La concorrenza tra i vari giornali esiste, ma non sarà trattata qui: la soluzione migliore non è quella di battere i competitors, ma è quella di espandere i confini del mercato. La percentuale di persone che acquistano un giornale in formato cartaceo o digitale è tremendamente bassa, dunque è molto più utile concentrarsi sul cambiamento di comportamento dei non-utilizzatori. Quindi, non considerando strategie di aumento del valore rispetto ai concorrenti, ci si concentrerà su un aumento del valore per gli attuali lettori online non abbonati e per i non

lettori. Si utilizzerà l'approccio olistico, ovvero un aumento della ricompensa e quindi dei problemi risolti.

- La Gazzetta dello Sport: tale giornale ha fatto fin ora poco nell'ambito online: ciò è dimostrato dalla bassa percentuale di diffusione digitale rispetto alla diffusione totale (6,9 %). Essendo un giornale sportivo, si potrebbe fare promotore di attività sportive per i suoi lettori: cosa succederebbe se, a fronte anche di un abbonamento maggiore, fosse possibile effettuare delle partite di calcetto, o delle ore prestabilite di nuoto, gratuitamente? Ciò comporterebbe un maggior coinvolgimento del lettore, che diventerebbe anche uno sportivo più assiduo, mettendo in pratica gli insegnamenti proposti nel giornale magari in delle edizioni speciali. Dunque si otterrebbe il duplice effetto di garante dell'informazione sportiva e della salute (sportiva). Questa proposta è già stata messa in pratica dalla redazione nel running, con consigli utili per affrontare questa disciplina: ma per fare running, non è necessario un abbonamento in una struttura, essendo un attività all'aria aperta!
- Il Sole 24 Ore: per questo giornale è inutile dare dei consigli: lo dimostra che i consumatori online sono la metà del totale. Sarà per il fatto che si occupano di business, avevano già predetto da tanto tempo la direzione del mercato e hanno usato le giuste strategie e i giusti nudges, con il capolavoro del limite di 10 articoli mensili che fa percepire fortemente ai futuri clienti la grande perdita di valore nel non fare un abbonamento (avversione alla perdita).
- Il Fatto Quotidiano: qui la questione è più complessa, e forse sarebbe meglio utilizzare la teoria del prospetto piuttosto che una guida al cambiamento di comportamento. Tra i lettori informati dell'indipendenza del giornale, una grande parte è rappresentata da giovani ragazzi universitari. Se un abbonamento di 60 euro può sembrare troppo per uno studente che legge il giornale ma non si vuole impegnare nell'abbonamento, un supplemento di 60 euro sulle tasse universitarie (che poniamo pari in media a 1000 euro) con l'opportunità grazie a ciò di attivare un abbonamento annuale rinnovabile nuovamente l'anno successivo con le nuove tasse, può sembrare invece ragionevole. La teoria del prospetto, tramite la rappresentazione legata al conto tematico (ossia al punto di riferimento adottato), fa sì che per il consumatore lo sforzo (economico) di attivare l'abbonamento sia molto basso, e unita alla cornice dell'università, rafforza l'immagine di autorevolezza, meritocrazia e libertà della testata giornalistica.

Attività serali/notturne. Questo sotto settore rappresenta forse l'esempio più limpido dell'entertainment, soprattutto per i più giovani. Essendo attività svolte maggiormente a partire dalle ore serali, quando la maggior parte di noi non lavora, catalizzano l'attenzione e la voglia di evadere dopo una lunga giornata lavorativa o di studio. Nell'esaminare queste attività, si terrà conto dei luoghi frequentati dai più giovani, dove sono coinvolte dinamiche di gruppo ed è più marcato l'aspetto associativo. Tralasciando le attività che coinvolgono il cibo, i locali che si intende esaminare sono:

- Cinema: la visione degli ultimi prodotti del box office richiama una grande massa di appassionati di tutte le età. Il ciclo di vita di un film all'interno di un cinema può variare da 1 settimana fino a un paio di mesi, dipendenti da molti fattori come il successo della pellicola, accordi presi col produttore, dalla grandezza del cinema e dalla presenza di competitors nelle vicinanze. Oltre a questo bisogna considerare che l'obiettivo del cinema è saturare il mercato, perché il film ha una scadenza e deve vendere quanti più biglietti possibili. Questa incessante necessità è mitigata nelle città di media dimensione, dove è presente un solo cinema che addirittura attira clienti dai comuni vicini e in questa situazione può comportarsi da monopolista, cosa che nelle grandi città avviene dopo che il cliente ha acquistato il biglietto, vendendo i beni complementari (pop corn ad esempio) a prezzi molto elevati. I prezzi dei biglietti non variano a causa del film in proiezione, ma variano a causa dell'ora e del giorno della settimana (i prezzi aumentano nei fini settimana e nel dopo cena) e a causa della qualità del film (i 3D e i più recenti 4D costano di più). Ciò sottolinea che la merce in vendita non è il film, ma l'esperienza di vita. Sono inoltre presenti sconti per particolari categorie di clienti (studenti universitari e anziani) e promozioni speciali (ad esempio il primo martedì del mese, tutti i film a 2 €).
- Lounge Bar, Pub: luoghi adibiti al consumo di aperitivi e bevande alcoliche, come birre, vino e cocktail. Questi luoghi sono aperti al pubblico a partire dalle ore serali e lavorano soprattutto nel fine settimana. Sono posizionate nelle zone della movida (quindi in massimo 2 o 3 aree cittadine) dove si contendono tutto il mercato disponibile. Sono differenziati tra loro (è possibile incontrare Irish pub, American Bar, i classici bar Italiani e molto altro ancora), ma la differenziazione non porta a un livello diverso di prezzi, che sono schiacciati dalla concorrenza di tutti i locali presenti. In queste situazioni (tanti negozi differenziati, tanti clienti), anche se la domanda è alta, l'offerta lo è ancor di più, e ci si mette d'accordo su prezzi bassi ma di

- cartello, con l'obiettivo di non farsi concorrenza sui prezzi e aumentare il consumo dei clienti.
- Discoteche: per buona parte delle persone, è la naturale prosecuzione della serata per i clienti della categoria precedente. Sono molto più limitate in numero e si trovano nei luoghi o nei pressi della movida cittadina. Le possibili fonti di ricavo della discoteca sono sostanzialmente 3: biglietto d'ingresso, guardaroba (naturalmente non d'estate), vendita di bevande alcoliche. Il pricing dei biglietti è molto variegato: vi sono discoteche con entrata completamente gratuita (che poi si comporteranno spietatamente da monopolisti nel guardaroba e nei cocktail con prezzi molto elevati), entrata gratuita fino a un certo orario (ciò serve ad accumulare massa critica che convincerà altre persone ad unirsi, i quali saranno costretti a pagare per unirsi alla festa), gratis per le donne e a pagamento per gli uomini (viene creato un mercato a due versanti, in cui la discoteca funge da piattaforma), prezzo alto per tutti e dress code (serve a differenziare il locale dai competitors), eventi premium con un prezzo molto elevato (si è obbligati a fare ciò anche per pagare i cachet degli artisti).

La chiave di volta non è, come nella sezione precedente, nell'espansione del mercato esistente, dato che i potenziali clienti sono già tutti dentro il mercato, e nemmeno nel cambiamento di comportamento e dei gusti del cliente (come esaminato nel "cenare fuori"), dato che spesso le 3 attività esaminate possono essere addirittura sequenziali in una serata (21-23 cinema, 23-1,30 pub, 1,30-5 discoteca). La concorrenza qui si gioca all'interno della propria sottocategoria, ed ha gli aspetti della concorrenza classica. Provando ad applicare i concetti dell'economia comportamentale con un approccio di similitudine, si può arrivare a tali conclusioni:

• Cinema: il problema qui potrebbe essere di invogliare la gente a venire più volte al cinema, oltre a battere i competitors. L'obiettivo potrebbe essere di "costringere" i clienti a guardare tutti i film in programmazione, e di invogliarli a farlo. Per fare ciò potrebbe essere utile applicare la strategia che utilizzano molti locali gastronomici: dopo 4 film, il quinto è gratis. Secondo le statistiche, una persona media acquista 3 biglietti del cinema in un anno, ma con questo metodo molti potrebbero acquistare il quarto per poi usufruire del quinto, vedendo la ricompensa quasi ad un passo. Ciò provocherebbe (approssimativamente e molto semplicisticamente) un aumento dei ricavi del 33%. Inoltre, avendo a disposizione tutti i fattori produttivi, si potrebbe utilizzarli per dei servizi complementari (come la settimana Star Wars, la settimana

- Harry Potter, o altre cose di questo tipo) dove una sala potrebbe essere dedicata a questi film molto apprezzati dal pubblico, con un prezzo simbolico molto basso, e guadagnando con i beni complementari, allungando anche il ciclo di vita dei film a intervalli ciclici.
- Lounge bar, Pub: qui siamo in presenza di concorrenza perfetta. Per uscire da questa situazione bisogna differenziarsi dai competitors, e crearsi una reputazione, in poche parole, utilizzando un concetto molto alla moda oggi, bisogna uscire dall'oceano rosso e spiegare le vele verso l'oceano blu (Blue Ocean Strategy): escludendo la differenziazione di prodotto e di arredamento, già ampiamente utilizzate ma che non provocano una sostenibilità nel lungo periodo, si può battere la strada della differenziazione del pricing e dell'esperienza. Per la prima opzione, si potrebbe effettuare un bundling che non consiste, come utilizzato già adesso, in un impacchettamento di più consumazioni per una persona a un prezzo unitario più basso, ma a un impacchettamento di una consumazione a testa per più persone, con un decremento del prezzo unitario all'aumentare dei membri del gruppo. Ciò provocherebbe l'avvicinarsi al locale di gruppi sempre più grossi, che farebbe da catalizzatore anche per altri gruppi più piccoli, attratti dalla massa critica del singolo locale. La seconda opzione, che può essere anche conseguenza della prima, è la funzione sociale che arriverebbe ad avere il locale: il luogo d'incontro ideale per conoscere nuova gente, ampliando l'esperienza che non si limiterebbe solamente alla degustazione di una bevanda alcolica, ma anche un posto dove ampliare la propria rete sociale. Combinando queste due opzioni, si può ottenere un rafforzamento della propria reputazione e un vantaggio competitivo difficilmente replicabile dai competitors, sia nel breve che nel lungo periodo. Inoltre aumenta la salienza del locale, e quando una persona dovrà decidere dove andare a prendere una birra, il sistema 1 proporrà una risposta ovvia e scontata.
- Discoteche: queste attività offrono già delle soluzioni adeguate, e spesso saturano la propria capacità rifiutando molte persone all'ingresso per esaurimento dello spazio nella pista da ballo. Non vi è dunque la necessità di cambiare il proprio modello di business, o di attirare nuovi clienti. L'unica cosa che potrebbero fare è togliere quote di mercato ai lounge bar e ai pub, anticipando dunque l'inizio della serata e aumentando dunque le entrate da bevande, offrendo un'esperienza a 360 gradi e ponendosi come garante e faro della vita notturna.

Attività pomeridiane. Rientrano in questo ambito attività svolte per lo più dai più giovani, che non hanno un lavoro e quindi possono dedicarsi a queste. Ciò non preclude la partecipazione a clienti più adulti, anche se in misura minore. Si è deciso di esaminare solamente le attività a scopo di lucro, dove avviene la vendita un servizio in cambio di denaro, e non ad esempio una passeggiata al parco, molto salutare e per fortuna gratis. Passando in rassegna le principali attività, si è trovato che le principali sono:

- Attività sportive: rientrano in questa categoria tutti gli sport praticabili in cui bisogna pagare per ricevere gli insegnamenti e/o usufruire della palestra. Si passa da sport individuali, come il bodybuilding, il nuoto e il climbing, a sport di squadra, come il calcio e il basket. Vi è molta concorrenza tra i produttori dello stesso bene (ad esempi le piscine competeranno solo con le piscine, e non con le palestre), mentre non vi è concorrenza tra i vari sport, dato che è difficile convincere un praticante di una disciplina a cambiarla in favore di un'altra. Vi è però una particolarità interessante, al prezzo di ingenti investimenti: le cosiddette polisportive, tempi dello sport, in cui è possibile trovare e provare tutte le discipline, scegliendone e esercitandosi in una o più di una. Per quando riguarda il pricing, quasi tutti utilizzano degli abbonamenti con un costo unitario minore se si allunga la durata dell'abbonamento, offrendo la prima lezione di prova gratuita.
- Attività culturali: si tratta di una categoria che comprende scuole di musica, danza, pittura, fotografia ecc.... Anche qui non vi è concorrenza tra le varie discipline, ma dentro ai vari "esercenti" della disciplina. Accade però, soprattutto nelle città più piccole, che essendo pochi i "maestri" di una particolare attività nasca una sorta di collusione, in cui il livello dei prezzi viene fissato. Gli abbonamenti sono più alti delle discipline sportive, e si rinnovano mensilmente: non vi è dunque un decremento del costo unitario, all'aumentare della durata dell'abbonamento.

L'obiettivo qui non è quello di una guerra tra gli sport, o tra gli sport e le attività culturali, ma il cambiamento di comportamento dei non utilizzatori, e il loro coinvolgimento attivo a una qualsiasi delle discipline sportive o culturali. In questo modo è possibile aumentare gli iscritti e dunque aumentare i ricavi, senza alterare i prezzi. Le soluzioni proposte sono:

 Attività sportive: per aumentare i numeri di iscritti, si è deciso di focalizzarsi sui non utilizzatori utilizzando la Matrice BEA, e seguendo le sue indicazioni per la guida al cambiamento del comportamento. Banalmente, tutte le persone considerano lo sport,

qualunque esso sia, un toccasana sia per la salute mentale che fisica, ma i non utilizzatori, sapendo ciò, non sono ugualmente disposti a impegnarsi in una attività fisica, che costa tempo, fatica e sudore! Nella matrice BEA, questa situazione si situerebbe nel terzo quadrante: la gente mostra alta consapevolezza del problema, ma non desidera cambiare il proprio comportamento. Gli incentivi (positivi o negativi) e la gestione delle credenze sono i migliori approcci per risolvere questi problemi. Una soluzione potrebbe essere obbligare (non per sempre, ma per un certo periodo di tempo) a svolgere un attività sportiva (incentivo negativo) e offrire delle agevolazioni fiscali (per l'abbonamento) via via maggiori più è basso il reddito (incentivi positivi). Finito il periodo obbligatorio, il cliente avrà sviluppato un'abitudine allo sport, che lo porterà molto probabilmente a continuare, e ciò è molto più amplificato se tale periodo obbligatorio coincide in un periodo dell'età giovanile. Oltre che un miglioramento della salute del cittadino, vi è un miglioramento delle casse dello Stato. Investendo in ciò, lo Stato avrebbe nel lungo periodo minori uscite in spesa sanitaria e maggiori entrate fiscali, visto che un cittadino che pratica sport si ammala di meno ed è più produttivo.

Attività culturali: utilizzando anche qui l'approccio BEA, per i non utilizzatori notiamo che collocano queste attività nel quarto quadrante: bassa consapevolezza del problema e dell'importanza di queste discipline, e bassa disponibilità al cambiamento (anche dovuto al prezzo elevato di queste prestazioni). Le direttive per la guida al cambiamento del comportamento sono creare incentivi ed educare. Anche in queste discipline, lo Stato potrebbe creare degli incentivi (soprattutto economici) per chi decide di cimentarsi in queste attività, ed educare, soprattutto in giovane età, le persone nella nobiltà e nella bellezza di queste arti. Un altro ruolo importante lo deve avere la scuola, ponendosi come catalizzatore di queste iniziative: potrebbero essere attivati dei progetti, volti ad avvicinare gli studenti a questi arti, con il ruolo di educatore. Una volta cessato il corso, molti studenti potrebbero continuare l'apprendimento in strutture private, avendo così raggiunto l'obiettivo di informazione, educazione e creazione dell'abitudine. Chiaramente gli effetti si vedrebbero nel lungo periodo, e sarebbero un aumento del benessere, soprattutto psichico, degli aderenti all'iniziativa, e non si perderebbe la lunga tradizione italiana di scrittori, poeti, musicisti, pittori, scultori e via dicendo, che hanno fatto grande l'Italia.

Social Networks. Le piattaforme online rappresentano, per una gran parte della popolazione, le attività in cui le persone trascorrono più tempo. Questo fenomeno si è accentuato con la nascita dello smartphone e delle applicazioni mobili, che ci permettono di rimanere connessi in qualunque ora e in qualunque luogo. Si sono inclusi i social network nel settore intrattenimento perché è questo quello che rappresentano: essi sono la nuova televisione, dove i programmi in onda non sono degli spettacoli televisivi, ma le nostre vite, con le nostre credenze, le nostre esperienze e le nostre attività quotidiane. Si esamineranno in seguito i 3 social network più utilizzati, tralasciando Twitter, che ha la funzione di un telegiornale mondiale, e che viene usato più in ambito lavorativo (non soddisfa dunque appieno la funzione di intrattenimento):

Facebook: è stato il prima social network di fama mondiale, ed è oggi il più famoso e quello con il maggior numero di iscritti, di tutte le età e di tutte (o quasi) le nazionalità. Ormai è evidente la sua funzione di piattaforma in un mercato a due versanti: i ricavi (pubblicitari per la stragrande maggioranza) derivano dal suo ruolo di intermediario tra le aziende e i clienti. Nel settore, ha praticamente un ruolo da protagonista, e quindi da monopolista, oltre ad avere un brand fortissimo: sembra dunque impossibile, per un nuovo competitors, competere con esso, considerando anche le esternalità di rete e gli effetti di massa critica, che sono difficili da raggiungere, anche con miliardi di dollari di investimenti. La piattaforma è completamente gratuita per tutti i clienti individuali, mentre è a pagamento per le aziende, che pagano per ogni like, condivisione, impressione, e persino se il proprio brand passa per un attimo sotto la vista di un utente. Dentro si può trovare di tutto, e ormai Facebook ha ampliato la sua offerta, ponendosi anche in concorrenza con Google come motore di ricerca: è possibile acquistare dei prodotti, comunicare con le aziende, leggere articoli di giornale, guardare dei video, consultare degli eventi in programma, abbonarsi a delle pagine preferite che condividono contenuti molto targetizzati ecc.... Tutto ciò permette a Facebook, grazie alla grande quantità di dati che lasciamo, di profilare tutti gli utenti e quindi anche influenzare le nostre scelte e i nostri comportamenti: è essa stessa l'economia comportamentale. Si è un po' persa la funzione principale di vetrina del proprio profilo e comunicazione con la propria rete sociale, sostituite ad arte da Whatsapp per la messaggistica e Instagram come funzione di vetrina, entrambe di proprietà Facebook. La strategia consiste nel trattenere l'utente quanto più tempo possibile dentro la piattaforma, in modo che esso abbia più

- impressioni, mette più like, condivide più link, e le aziende dovranno pagare per ciò, raggiungendo però il loro obiettivo: aumentare la salienza del proprio marchio.
- Instagram: come già detto, fa parte del gruppo Facebook, ma è un app separata in cui è possibile condividere le proprie foto e i propri video. I suoi utilizzatori hanno, in media, un età compresa tra i 15 e i 35 anni. Ha ereditato la funzione di vetrina da Facebook, ma è molto più focalizzata sul soggetto principale: la foto, più o meno artistica, di un momento particolare e chic della nostra giornata. Per difendersi da Snapchat, ha anche inserito la possibilità di condividere le "storie": ovvero foto e video di pochi secondi in cui si condivide con i propri amici quello che si sta facendo, che resteranno visibili per 24 ore, scadute le quali questi contenuti verranno cancellati e non saranno più visibili. Anche in questa piattaforma, i ricavi sono per lo più pubblicitari, ma vengono limitati per non alterare e non commercializzare troppo la piattaforma. Ma gli annunci, verosimilmente, sono molto più cari proprio per l'esclusività della pubblicità: essendo limitate, ma con una domanda alta (in questo caso la domanda sono le aziende stesse, che vogliono invadere la piattaforma con i loro prodotti), il prezzo pubblicitario è molto elevato, e inoltre Instagram è ormai diventata la piattaforma "dell'estetica", dunque si deve passare da qui per rendere il proprio prodotto affascinante e attraente. Tutto ciò è rafforzato anche dall'utilizzo degli hashtag, che permettono un facile reperimento di ogni prodotto, luogo e marchio. Le sinergie tra Facebook e Instagram sono utili per la profilazione sempre più accurata dei clienti, soprattutto per la fascia di età di Instagram, che saranno i consumatori del presente e del futuro.
- Snapchat: questo social network è il più famoso tra i più giovani: permette di condividere le proprie storie e le proprie foto (che Instagram ha copiato per arginare la continua ascesa di Snapchat) per un massimo di 24 ore, al termine delle quali verranno eliminate e non saranno più visibili, ed è stata questa la caratteristica innovativa e attrattiva di questo social. Inoltre, nelle foto inviate via chat, le stesse si autodistruggono subito dopo essere state viste (anche questa funzione è stata copiata da Instagram). Dunque sembrerebbe che i due social network siano molto simili, ma in realtà non è così: Instagram ha una funzione di vetrina, in cui coltivare, conservare e condividere la propria reputazione e stile di vita eccezionale ed elitario, mentre Snapchat ha più una funzione ricreativa, con la condivisione di eventi divertenti e quotidiani della propria vita. Metaforicamente, Instagram rappresenta il Capitalismo, Snapchat il Comunismo. Se si vuole condividere una foto di un panorama o di un

viaggio, gli utenti preferiscono Instagram; se invece si vuol far vedere cosa si è mangiato a pranzo, le persone preferiscono utilizzare Snapchat. L'età media degli utilizzatori è la più bassa tra i social network, ma la società non ha ancora trovato un modello di business redditizio e sostenibile: i ricavi (che sono bassi in confronto agli altri Social Network) si basano anche qui sull'advertising. Gli utenti possono sponsorizzare un particolare prodotto o evento, essendo essi stessi degli attori e condividendo la propria esperienza d'uso del prodotto, il tutto in modo gratuito. L'azienda produttrice pagherà tale servizio a Snapchat, tenendo conto di quante persone sono state raggiunte dalla storia di X. Evidentemente però, non tutti gli utilizzatori sponsorizzano prodotti, e gli unici (o quasi) che si cimentano in ciò sono gli influencer, che hanno molti follower, e che riescono anche a guadagnare per sponsorizzare un prodotto.

L'obiettivo comportamentale è qui "costringere" gli utenti a stazionare quanto più tempo possibile sulla piattaforma: ciò provocherà più attività dell'utente, e a cascata più visualizzazioni di messaggi pubblicitari in varie forme e dunque più ricavi per la piattaforma. Ma essendo il concept di ogni social network esaminato molto diversi, diverse saranno anche le soluzioni per ottenere tale goal:

Facebook: su questa piattaforma non vi è niente di innovativo da aggiungere di quello che già stanno facendo. Una volta iscritti, più la tua rete virtuale si allarga (aggiungendo nuovi amici e seguendo nuove pagine), più è difficile uscire dalla piattaforma. Quando si entra e si scorre la Home, si è bombardati da nuove "notizie" perpetuamente, inducendo l'utente a scorrere sempre più in profondità le attività della gente e delle pagine preferite. Sono dunque le esternalità di rete che inducono a stazionare nella piattaforma sempre più a lungo, e tutte le attività fungono da nudges per la continuazione dell'esplorazione di nuove notizie. Tutto ciò è controbilanciato dal fatto che l'utente medio è diventato molto più passivo, non condividendo più quasi niente ma limitandosi a commentare e guardare quello che succede nel mondo virtuale, che sta diventando sempre più reale. Per Facebook ciò va abbastanza bene, visto che ormai la piattaforma si è trasformata in una sorte di televisione. Se a ciò ci si aggiunge il fatto che Facebook sta per lanciare (per adesso solo negli Stati Uniti, ma prossimamente anche negli altri paesi) la diretta di importanti avvenimenti sportivi, la trasformazione è ultimata. Mancherebbero solo i film, cosi da far stazionare gli utenti ancora più a lungo e togliere quote di mercato alle pay tv e a Netflix, ad esempio.

- Tutto ciò provocherà uno stazionamento giornaliero medio del cliente misurabile in molte ore, e quindi guadagni pubblicitari immensi per la piattaforma.
- Instagram: come già detto, questa piattaforma include tutte le esperienze delle persone considerate chic o di tendenza. Il format della piattaforma non è adatto a una massimizzazione ulteriore dei ricavi pubblicitari, e sarebbe forse più utile trovare altre fonti di guadagno utilizzando i comportamenti degli utenti. Una prima alternativa, peraltro già utilizzata da Burberry (nota casa di moda inglese), è vendere direttamente i propri prodotti sulle storie, con una percentuale per Instagram, che fungerebbe da negozio online. Ciò aumenterebbe il ruolo della piattaforma di influenzatore di tendenze e punto di partenza delle mode, potendo anche influenzarle e indirizzare i gusti della gente verso prodotti sponsorizzati da Instagram stessa. Una seconda alternativa potrebbe essere il settore del turismo: una città che vuole rilanciare il flusso di turisti, un Hotel che vorrebbe aumentare il suo load factor, o un museo che vuole aumentare il numero dei suoi visitatori, potrebbero utilizzare Instagram creativamente, stipulare accordi con la piattaforma, e rendere unico e obbligatorio (dal punto di vista esperienziale) la visita di un particolare sito. Ciò combacia perfettamente con l'aura di reputazione e magnificenza delle proprie esperienze personali degli utenti che usano questo social. In breve, Instagram deve catturare quei momenti della vita dell'utente più significativi dal punto di vista esperienziali e modaioli, e porsi come intermediario per raggiungere tali obiettivi.
- Snapchat: non avendo molto spazio per invadere il settore di Instagram, Snapchat dovrebbe concentrarsi ancor di più sul suo mercato target, le esperienze quotidiane, e abbandonare dunque la concorrenza con altri social network. Tutto si attuerebbe con una sua presenza massiccia nelle scelte basilari e quotidiane dei sui utenti, posizionandosi come intermediario nelle scelte di acquisto e come amplificatore di queste per l'audience dell'utente protagonista, senza perdere la caratteristica distintiva di divertimento e "irriverenza". Potrebbe essere utile coinvolgere l'utente nei profitti, ma solo quelli che riescono a far arrivare il messaggio a degli acquirenti target, che possono essere scoperti tramite la profilazione spinta. Un consiglio d'acquisto o pubblicità è più persuasivo se a proporlo è un amico, e non una star del web: ciò provoca un risparmio di denaro verso queste figure e una cancellazione delle stesse, che hanno il ruolo della pubblicità in tv, che sparano il messaggio pubblicitario alla platea sperando di colpire qualcuno, verso un più persuasivo messaggio confidenziale e autentico, e che coinvolge l'utente nell'acquisto e nell'uso del prodotto.

## 5. Un caso pratico: Cenare fuori come opportunità di crescita culturale

Andare a cena fuori è una di quelle azioni che svolgiamo per rilassarci, ed è uno dei punti cardini del settore entertainment. Si proverà a aumentare il numero di cene non domestiche degli attuali utilizzatori inquadrando il problema come una sfida comportamentale. Prima di ciò, è opportuna una breve descrizione del settore sotto la lente delle statistiche più importanti sui clienti e sul valore emotivo e culturale che il ristorante/pizzeria può dare. Come già detto, questo tipo di locali sono molto numerosi, specialmente nelle grandi città, e la competizione tra essi si gioca per lo più sulla loro posizione geografica (data e difficilmente modificabile, che permette di accedere alla domanda del quartiere e raramente all'intera domanda cittadina), e sulla qualità degli ingredienti e dei piatti, che permettono di sviluppare un surrogato di "brand", capace di attrarre i clienti premium dell'intera zona/città. Come già accennato, il cliente sceglierà dove andare a seconda della situazione in cui si trova: se è impossibilitato a fare grandi distanze per mancanza di un mezzo di trasporto, si limiterà ad andare in quello più vicino, o comunque sceglierà tra quelli più vicini; se deve festeggiare un avvenimento importante, vaglierà le opzioni premium tenendo d'occhio comunque il prezzo; nelle altre situazioni, confronterà velocemente costi-benefici tenendo però maggiormente conto delle opinioni passate di conoscenti che hanno già provato il locale. Dal punto di vista dei clienti, questi sono i risultati prodotti da un indagine di DOXA, commissionata da Groupon.



Figura 15: Indagine Doxa sulle abitudini degli italiani

Ricalcando le parole di Doxa, queste sono le conclusioni più importanti: "Secondo un'indagine di Doxa per Groupon, gli italiani escono a mangiare in media 5 volte al mese, spendendo 21 euro a testa, preferendo pizza e cucina mediterranea. E in molti casi, non esitano a condividere recensioni sui portali dedicati. Il passaparola digitale svolge un ruolo sempre più importante nelle vite degli italiani, anche quando si tratta di scegliere il luogo in cui andare a cena. Secondo il sondaggio, inoltre, concedersi un pasto fuori casa, soprattutto a base di pizza e cucina mediterranea, rappresenta per molte persone anche un'occasione per staccare la spina e vivere momenti piacevoli in famiglia e con gli amici.

Quante volte si mangia fuori. Secondo la ricerca, si esce a mangiare in media 5 volte al mese. Nel dettaglio, 8 italiani su 10 mangiano fuori casa almeno 1 volta al mese e di questi otto il 57% esce almeno una volta alla settimana. Nel caso dei più giovani, dai 18-34 anni, le uscite mensili salgono a sei, e per il 44% degli under 24 sono in aumento rispetto allo scorso anno. Anche se la maggior parte degli intervistati esce il venerdì e il sabato sera (82%), l'analisi mostra che la domenica batte il mercoledì (30% vs 24%) ma il mercoledì riscuote più successo nella fascia giovane del campione (18-34), che esce a metà settimana per spezzare la routine.

Il menù più gettonato e il budget. A tavola, gli Italiani restano fedeli alla tradizione: i piatti più gettonati per una cena fuori casa sono infatti la pizza $_{\mathbf{i}}$  scelta dal 77% degli intervistati, seguita dalle pietanze della cucina mediterranea (65%) e dalle prelibatezze delle trattorie con cucina casalinga (55%). La cucina etnica, indicata dal 33% delle persone coinvolte, è preferita soprattutto nelle regioni del Nord Italia (Piemonte, Liguria e Lombardia). Al Sud si preferiscono hamburgherie, locali di street food e da aperitivo. In merito al budget, invece, la spesa media si aggira intorno ai 21 euro: nel dettaglio, per una pizza si spendono  $16\epsilon$ , per la cucina mediterranea almeno  $30\epsilon$ , per la trattoria scendiamo a  $20\epsilon$  e infine per l'etnico a circa  $23\epsilon$ .

Le motivazioni. Non sempre la golosità è il motivo che spinge gli Italiani a concedersi una cena al ristorante. La maggior parte delle persone che ha partecipato al sondaggio (66%) ha infatti dichiarato di mangiare fuori casa "per stare in compagnia e rilassarsi senza dover cucinare". Nel 42% dei casi, invece, conta "sentirsi bene, staccare la spina, cambiare aria e spezzare la routine". Solo il 41% ha dichiarato di "voler mangiare cose buone che non si possono o non vogliono cucinare a casa". La qualità del cibo (77%) resta tuttavia il criterio principale secondo il quale scegliere un posto piuttosto che un altro. Altri fattori sono il prezzo (73%) la pulizia del locale (62%), la posizione (56%), lo staff (53%) l'atmosfera che si

respira (53%) e infine il consiglio di amici e parenti (51%). Quest'ultimo aspetto risulta più importante per gli under 35, che lo posizionano al quinto posto in classifica tra i criteri di scelta di un ristorante. Man mano che passano gli anni invece, si privilegia l'atmosfera del locale e la cortesia dello staff.

Cosa ci spinge a provare un nuovo ristorante. Il passaparola di amici e parenti resta il motivo principale che spinge i consumatori a provare un nuovo ristorante: nel 66% dei casi il consiglio e l'esperienza diretta dei propri conoscenti risulta fondamentale per convincere gli Italiani a concedere la possibilità ad un nuovo locale. Il 58% si affida alle recensioni online sui portali dedicati (scelta privilegiata soprattutto dagli uomini 60% vs 57%), mentre solo il 39% sceglie il ristorante girando per la città e scovando autonomamente nuovi posti. Per i giovani dai 18 ai 35 anni anche i consigli dei food blogger ricoprono un ruolo particolarmente importante. I web influencer del settore culinario sono in generale abbastanza seguiti nel nostro Paese, come testimoniato dal 52% degli intervistati. La percentuale sale per il target tra i 35 e 44 anni, raggiungendo il 56%.

Il ruolo del web. Il 69% degli intervistati dichiara di condividere con gli altri l'esperienza fatta al ristorante tramite il passaparola o i social media; in particolare il 63% racconta l'esperienza se positiva, e il 43% se è stata negativa. Tra i 18 e i 24 anni addirittura l'80% è propenso a condividere la propria opinione. Fra coloro che raccontano la propria esperienza, il 62% preferisce parlarne a voce, mentre il 49% utilizza le piattaforme dedicate al mondo food per lasciare una recensione e raggiugere un pubblico ampio. Il 29% utilizza Facebook, Twitter, Whatsapp. Chi sceglie di lasciare una testimonianza negativa sul web, lo fa soprattutto per avvisare i futuri clienti, creando un circolo virtuoso tra utenti (83%). Solo un 15% lo fa solo per sfogarsi dell'esperienza poco piacevole. Le recensioni online sono valutate in maniera positiva da gran parte degli intervistati: il 68% si fida delle recensioni e il 91% di chi esce a mangiare ritiene che sia importante controllarle per la scelta. La maggior parte degli intervistati però (58%) ritiene che vadano verificate personalmente: ciò che può essere buono per gli altri non lo è per noi e viceversa. In 6 casi su 10 prevale l'idea di leggerle con spirito critico, in attesa di farsi una propria idea sul locale."

Per la nostra sfida comportamentale, le conclusioni più importanti riguardano le motivazioni per cui si mangia fuori e cosa ci spinge a provare un nuovo ristorante. Le motivazioni che ci spingono a cenare in ristoranti/pizzerie sono soprattutto per stare in compagnia, rilassarsi e spezzare la routine. La qualità del cibo (77%) è il criterio principale secondo il quale scegliere un posto piuttosto che un altro. Altri fattori sono il prezzo (73%) la pulizia del locale (62%),

la posizione (56%), lo staff (53%) l'atmosfera che si respira (53%) e infine il consiglio di amici e parenti (51%). Quest'ultimo è il motivo principale per provare un nuovo ristorante, seguito dalla lettura di recensioni online su portali dedicati.

Come accennato nel capitolo precedente, queste attività commerciali hanno resistito alla crisi economica, ma adesso devono fronteggiare la comparsa di numerose delivery start-up, che promettono pietanze calde e poco costose da gustare comodamente seduti sul divano di casa. Data l'impossibilità di competere sul costo contro questa tipologia di servizio, i ristoranti/pizzerie dovrebbero concentrarsi di più sul lato emozionale/esperienziale del pranzo/cena, differenziandosi ulteriormente e considerando gli effetti olistici di nuove proposte.

#### Una nuova proposta

Come soluzione a ciò e come accennato in precedenza, i ristoranti e le pizzerie dovrebbero aggiungere alla loro offerta di semplice degustazione e consumo di pietanze particolari, un lato associativo e culturale all'esperienza. Se si passa una serata fuori, in questi posti, è prevedibile che le persone siano ben disposte anche a un accrescimento culturale: vi potrebbero essere delle mostre fotografiche o pittoriche di artisti del posto, delle proiezioni di pellicole d'autore, o dei piccoli concerti che possono fungere da sottofondo alle delizie dell'arte culinaria. In poche parole, unire le classiche forme d'arte all'arte culinaria, ottenendo un effetto olistico all'esperienza di degustazione. Ciò provocherebbe un enorme aumento del valore percepito, con un basso investimento, e potrebbe anche giustificare un aumento di prezzo. Questo perché si soddisfano elementi del valore che stanno nella parte alte della piramide associata vista nel capitolo precedente (come self-trascendence, self-actualzation, affiliation/belonging, motivation, wellness, nostalgia, fun/entertainment) e si discostano notevolmente dagli elementi soddisfatti dalle delivery company (saves time, reduces cost, variety, reduces efforts, simplifies), anche se il prodotto di entrambi i sotto-settori è lo stesso, ovvero il cibo. L'obiettivo della tesi non è però se consigliare agli esercenti uno spettacolo musicale piuttosto che una pellicola (perché entrambe potrebbero essere proposte in diversi giorni della settimana, o comunque si potrebbe scegliere tra i due in esame quello che incontra maggiormente i gusti dei propri clienti), ma progettare un sistema o un metodo per coinvolgere i clienti ad abbracciare questa nuova filosofia di cenare fuori, utilizzando come percorso il modello unificato trattato in precedenza. Tale sistema verrà testato tramite un

questionario per verificare se effettivamente riesca ad attrarre nuovi consumatori o fidelizzare i clienti abituali a questo nuovo concept.

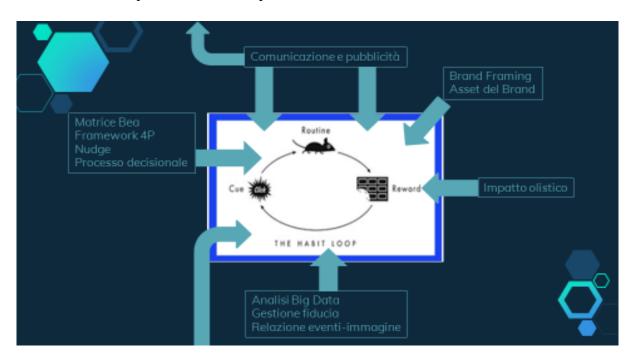


Figura 16. Sintesi dei modelli esaminati in unico framework strutturato

Partendo da sinistra, per guidare il cambiamento del comportamento per prima cosa è utile affidarsi alla matrice BEA e analizzare i livelli di consapevolezza e disponibilità a contribuire. Questi livelli sono banalmente bassi, perché l'associazione ristorante/pizzeria collegata all'arte praticamente non esiste (dunque bassa consapevolezza) e nessuno inizialmente è disposto a pagar di più per questo servizio. Allora questa sfida comportamentale viene posta per questo motivo nel quarto quadrante, che prescrive come rimedi per aumentare sia la consapevolezza che la volontà a contribuire quelli di educare e creare incentivi. La creazione di incentivi può essere raggiunta non aumentando fin da subito i prezzi a causa dell'aumento dei costi, ma offrendo un surplus (come ad esempio una mostra fotografica) a parità di prezzo che trasmetterà un grande valore al cliente che parlerà con i propri amici e parenti e che, come abbiamo visto in precedenza, potrebbe portare nuovi clienti, intensificare le presenze degli attuali e in generale aumentare la salienza (dal punto di vista della velocità di recupero nella propria memoria di un buon ristorante). Per la parte educativa, il ristorante/pizzeria dovrebbe furbescamente iniziare anticipatamente una campagna pubblicitaria sui social o su piattaforme dedicate, cominciando a trasmettere questo nuovo messaggio e questa nuova ricollocazione culturale del proprio locale, "educando" i propri clienti sull'opportunità, sulla bontà e sulla esclusività di questa nuova iniziativa, e aumentando i livelli di consapevolezza e disponibilità a contribuire. Gli effetti di queste iniziative, come suggerisce il modello BEA, non sono

immediati, ma è l'indispensabile punto di partenza per affrontare questa sfida, anche se sarebbe meglio un approccio più coalizzato con altri locali della zona o addirittura un patrocinio del Ministero dei Beni e delle attività culturali (cosa nella pratica molto difficile). Il prossimo step è considerare il framework delle 4P, che ci aiuta a trasformare le strategie appena dette in azioni pratiche, grazie all'ampio uso di nudge. Per la prima P, quella di Processo, utilizziamo lo strumento dell'accessibilità: il ristorante/pizzeria potrebbe aggiungere nel proprio sito internet una sezione dove è possibile scegliere il posto a sedere e il tavolo all'interno del locale, per gustarsi al meglio anche la rappresentazione artistica che verrà proposta. Questa intuizione è supportata dall'indagine Doxa, dove il 44% dei rispondenti vorrebbe prenotare con il proprio smartphone la posizione del tavolo all'interno del locale. Per la P di Possibilità, oltre al banale Bundling (unire l'arte culinaria alle altre forme arte), utilizziamo lo strumento dell'assortimento, proponendo di scegliere tra vari eventi che si terranno all'interno del locale in giornate diverse, così da offrire ogni volta lo spettacolo che più si addice al cliente x. Per la P di Persuasione, utilizziamo lo strumento "momento della verità": comunicando i programmi settimanali sul sito web e sui social, e permettendo la prenotazione anticipata o addirittura la prenotazione della posizione del tavolo, il ristoratore riesce ad intervenire nel momento esatto in cui si decide di andare fuori a cena, catturando il cliente prima degli altri, che sperano che il cliente approdi da loro quando egli è già in auto e sta decidendo euristicamente dove andare. Questa soluzione influenza uno dei due strumenti della quarta P di Persona, il pre-impegno, e concorre a formare una nuova abitudine nell'individuo. L'introduzione dell'arte in un dato ristorante provoca una diversificazione degli asset associativi del brand, che fungono da ancora. Dopo aver provato questa nuova esperienza, si assocerà il locale a una esperienza differente e unica, e difficilmente si proveranno le stesse sensazioni con altri esercenti. Per rafforzare ciò, il prezzo avrà la funzione di cornice: sarà il primo segnale non di qualità del cibo, ma di qualità dell'esperienza. Inoltre entreranno in gioco, dopo il consumo, i fenomeni della dissonanza cognitiva: ci sarà una bassa pressione d'acquisto (perché il prezzo è più alto rispetto ai competitors), modifica delle opinioni ex-post e accanimento verso quel bene che è diventata la migliore scelta possibile sul mercato. Come ultima ipotesi, nel caso un gran numero di ristoranti/pizzerie fossero coinvolte in questa iniziativa e fossero agglomerate insieme in una particolare piattaforma, app o sito, si potrebbero usare i big data: si potrebbero profilare i clienti e offrire il prodotto migliore nel giorno migliore con lo spettacolo migliore, intervenendo ancor di più nel momento della verità, ovvero dove si inizia a formare di l'idea di andare a cenare fuori, e chiudere con successo il ciclo abitudinario!

## Il questionario

Si è deciso di effettuare due tipi di questionario simili tra loro: nel primo si immagina che un solo ristorante prenda in esame l'iniziativa di questa tesi e attui le strategie e le tattiche adatte ad implementarla, considerando la limitatezza delle proprie risorse. Nel secondo caso, immaginiamo di essere una startup digitale con una vision del tipo: trasformare ogni ristorante in una piccola sala cinematografica. L'approccio sarà quindi più digitale e più ampio. Inoltre si è deciso di sottoporre il questionario a due fasce d'età differenti: nel primo caso (un solo ristorante) le risposte provengono da individui tra i 16 e i 25 anni, che sono cresciuti con la tecnologia e non vi è il bisogno di verificare la dimestichezza con quest'ultima, nel secondo caso invece il questionario è stato inviato a individui con un età maggiore dei 26 anni, nel caso peggiore tra i due scenari (app generalista) dal punto di vista della tecnologia.

	Un solo ristorante	Start-up generalista			
1	Età				
2	Professione				
3	Quanto è importante per te l'arte?				
4	Quante volte vai a cena fuori?				
5	Come vedi l'abbinamento di uno spettacolo artistico (film, mostra fotografica, spettacolo musicale) unito ai piatti offerti da un ristorante/pizzeria?				
6	Proveresti un ristorante/pizzeria che offra oltre ad un esperienza culinaria, anche un'esperienza artistica?				
7	Potendo dare un voto da 1 a 10 e posto 6 una normale cena in un ristorante/pizzeria, che voto daresti a un esperienza del genere?				
8	Scaricheresti un app che ti proporrebbe differenti manifestazioni artistiche in differenti ristoranti/pizzerie?	Seguiresti con attenzione sui social un ristorante/pizzeria che proponga oltre i piaceri della tavola anche numerosi e diverse manifestazioni artistiche?			
9	Prenoteresti in quest'app sia una cena che la posizione del tavolo all'interno del locale per goderti questa esperienza?	Prenoteresti sulla pagina Facebook del ristorante/pizzeria sia una cena che la			

		posizione del tavolo all'interno del				
		locale per goderti questa esperienza?				
10	Proveresti diverse tipologie di eventi, o andresti solo quando c'è l'evento più					
	interessante per te (ad esempio una mostra fotografica)?					
11	Sapendo il tipo di evento che ci sarà in un dato ristorante/pizzeria, prenoter					
	anticipo per paura di esaurimento dei posti?					
12	Se Sì, quanto tempo prima?					
13	Quale di questi aggettivi abbineresti ad un	Quale di questi aggettivi abbineresti ad				
	app di questo tipo?	un ristorante/pizzerie di questo tipo?				
14	Da 1 a 5, quanto ti piacerebbe che l'app ti	Da 1 a 5, quanto ti piacerebbe che il				
	avvisasse con una notifica che in un dato	ristorante/pizzeria ti avvisasse con un				
	ristorante/pizzeria/bar ci sarà un tipo di	messaggio via Facebook qualora vi fosse				
	spettacolo interessante per te?	un tipo di spettacolo interessante per te?				
15	Posto 15 euro lo scontrino medio per mangiare una pizza in un ristorante, o					
	saresti disposto a pagare per una pizza accor	npagnata dalla visione di un film che ti				
	piace e in programmazione contemporaneamente al cinema?					

## Analisi dei questionari

Età

Come già accennato, il questionario è stato sottoposto a due fasce di età differenti:

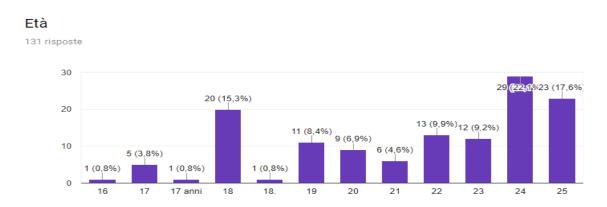


Figura 17: Età questionario under 25

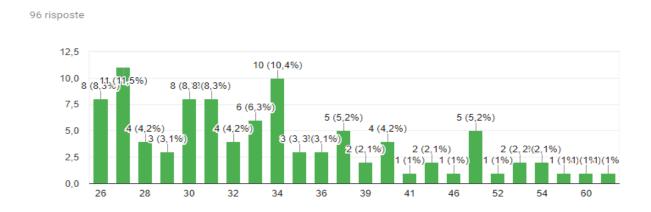


Figura 18: Età questionario over 25

Nelle figure seguenti, possiamo verificare la professione dei rispondenti ai due questionari. Possiamo ipotizzare fin da subito che rispondenti over 25 saranno per la maggior parte dei lavoratori e una piccola parte pensionati, dunque con una capacità di spesa maggiore rispetto agli under 25 e a cascata una maggiore propensione a cenare fuori, avendo una fonte di reddito stabile. Al contrario gli under 25 saranno soprattutto studenti, e quindi con minore capacità di spesa che dovrebbe impattare negativamente sulla spesa in ristoranti.

#### Professione

129 risposte

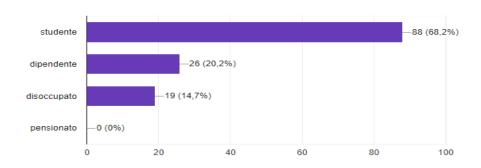


Figura 19: Professione questionario under 25

### Professione

95 risposte

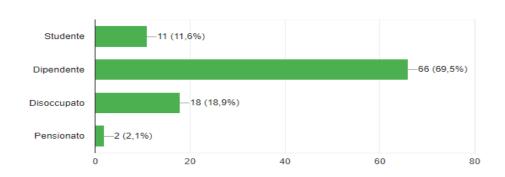


Figura 20: Professione questionario over 25

La terza domanda consisteva in una valutazione da 1 (bassa) a 5 (alta) dell'importanza dell'arte:

Da 1 a 5, quanto è importante per te l'arte?

132 risposte

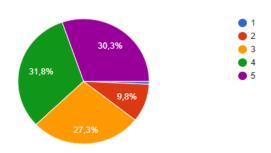


Figura 21: Importanza dell'arte per gli under 25



101 risposte

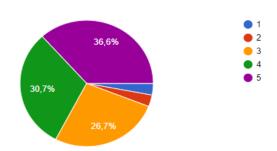


Figura 22: Importanza dell'arte per gli over 25

Come si evince dalla figura, c'è una leggere preferenza per l'arte per gli over 25, ma tale differenza sembra quasi trascurabile. Considerando l'insieme dei rispondenti che hanno dato un voto uguale o superiore a 3, la percentuale degli under 25 si attesta al 89,4 %, mentre per gli over 25 si attesta a al 94 %, dunque valori perfettamente confrontabili.

### Quante volte vai a cena fuori in un mese?

132 risposte

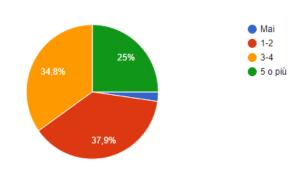


Figura 23: numero di cene fuori in 1 mese per gli under 25

### Quante volte vai a cena fuori in un mese?

101 risposte

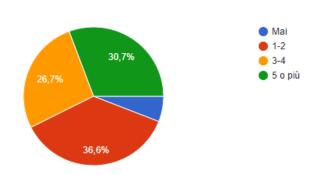


Figura 24: numero di cene fuori in 1 mese per gli over 25

Per la quarta domanda, come si nota dalle risposte, non è stata rispettata l'ipotesi che gli over 25 vadano a cena fuori più spesso. Il 2,3 % degli over 25 dichiara di cenare sempre a casa, contro il 5,9 % degli under 25. Sono confermati i risultati dell'indagine DOXA: circa 8 su 10 vanno a cena fuori almeno una volta a mese, e circa il 55 % va a cena fuori almeno 1 volta a settimana (più del 60 % per gli under 25). Provando a dare una spiegazione a ciò, si potrebbe pensare che gli under 25 hanno più tempo libero mentre gli over 25 preferiscono restare a casa a cenare sia per la cura della propria famiglia, sia perché si è già passati l'intera giornata fuori casa per lavorare. Sintetizzando però le differenze tra le due fasce d'età non sono così nette.

Da 1 a 5, dove 1= pessimo e 5=ottimo, come vedi l'abbinamento di uno spettacolo artistico (film, mostra fotografica, spettacolo musicale) unito ai piatti offerti da un ristorante/pizzeria?

132 risposte

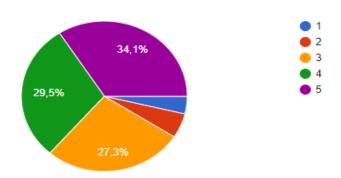


Figura 25: valutazione ex-ante della nuova esperienza per gli under 25

Da 1 a 5, dove 1= pessimo e 5=ottimo, come vedi l'abbinamento di uno spettacolo artistico (film, mostra fotografica, spettacolo musicale) unito ai piatti offerti da un ristorante/pizzeria?

101 risposte

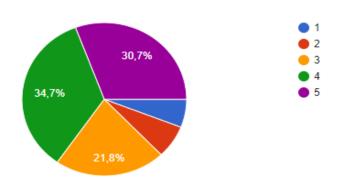


Figura 26: valutazione ex-ante della nuova esperienza per gli over 25

Nella quinta domanda, è stata chiesta una valutazione sulla proposta sviluppata, ovvero l'abbinamento dell'arte culinaria ad altre forme d'arte. Anche qui non ci sono differenze sostanziali: il 90,9 % dei rispondenti under 25 da un voto (tra 1 e 5) a questa possibile nuova esperienza uguale o maggiore a 3, contro l'87,2 % degli over 25. Questi risultati verranno riconfermati nella domanda 7. Nella domanda 6 è stato chiesto a ogni rispondente se è disposto a provare questa nuova esperienza: per gli under 25, il Sì si attesta all' 80,3 %, contro l'82,2 degli over 25; il FORSE 18,9 % per gli under 25 contro il 11,9 degli over 25; per il No vincono gli over 25: 5,9 % contro lo 0,8 % degli under 25. Anche in questa domanda non ci sono grosse differenze nelle risposte, escluso il fatto che praticamente la totalità degli under 25 prende in considerazione l'idea di provare questo nuovo servizio o non la escludi a priori.

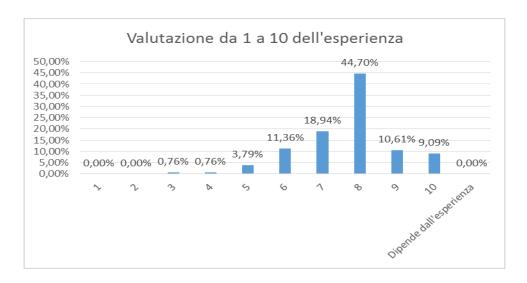


Figura 27: valutazione dell'esperienza per gli under 25

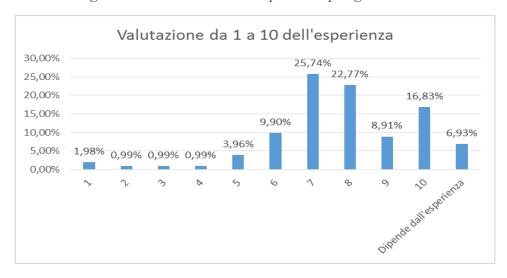


Figura 28: valutazione dell'esperienza per gli over 25

La settima domanda consiste nel capire con più dettaglio la valutazione di questa nuova esperienza da parte dei rispondenti. La domanda così recita:

Potendo dare un voto da 1 a 10 e posto 6 una normale cena in un ristorante/pizzeria, che voto daresti a un esperienza del genere?

Per gli under 25 la moda si posiziona a 8, mentre per gli over 25 si posiziona a 7. I rispondenti più giovani danno dunque una valutazione più elevata, ma bisogna fare ulteriori considerazioni. Innanzitutto i risultati per gli over 25 sono molto più dispersi: anche se la moda è 7, ci sono molte persone che assegnano voti più alti, e viceversa un numero non trascurabile la considera un peggioramento alla normale esperienza (7 % da un voto uguale o inferiore a 5, il 10 percento decide di assegnare un voto uguale a 6, ovvero nessun miglioramento all'esperienza). In totale il 76 percento dà invece un giudizio migliorativo, con un ulteriore 7% che non si sbilancia e decide di valutare esperienza per esperienza. Per gli under 25 i risultati sono meno dispersi: come già detto, la moda si posiziona a 8, 1'83,5 % dà un giudizio migliorativo ma poche persone eccedono la moda a destra (19,7 % contro il 48,5 % degli over 25) e pochi rispondenti danno un giudizio negativo o indifferente (5,3 % la considera peggiorativa e il 11,4 % assegna il giudizio 6). Ricapitolando, gli over 25 assegnano voti abbastanza dispersi, ma per chi considera questo nuovo servizio in modo positivo, dà un voto molto alto. Viceversa gli under 25 assegnano un voto abbastanza alto, ma non si discostano molto dal valore della moda. Come ultima analisi, è stata calcolata la media delle votazioni dei due gruppi che risultano quasi uguali: 7,53 per gli over 25, 7,69 per gli under 25.

Seguiresti con attenzione sui social network un ristorante/pizzeria che proponga oltre i piaceri della tavola anche numerose e diverse manifestazioni artistiche?

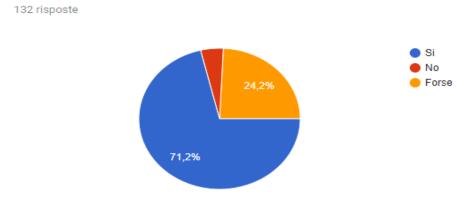


Figura 29: Propensione a seguire sui social network un ristorante/pizzeria con spettacoli artistici per gli under 25

# Scaricheresti un app che ti proporrebbe differenti manifestazioni artistiche in differenti ristoranti/pizzerie?

101 risposte

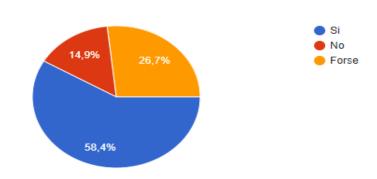


Figura 30: propensione a scaricare un app che proponga ristoranti/pizzerie con eventi artistici per gli over 25

Nell'ottava domanda, troviamo delle differenze tra i due gruppi. Gli under 25 si dimostrano molto più propensi a seguire sui social network un ristorante pizzeria, mentre gli over 25 dimostrano una propensione minore all'uso della tecnologia per scegliere il ristorante/pizzeria dove passare la serata, magari perché le euristiche e i bias sono più potenti per questa fascia di clienti. Queste percentuali sono confermate dalla propensione a prenotare la posizione del tavolo sia sui social network che su un app per le due fasce di età.

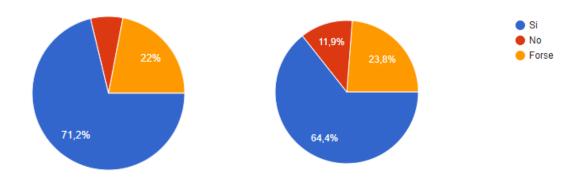


Figura 31: propensione a prenotare la posizione del tavolo per godersi l'esperienza; a sinistra sui social network (under 25), a destra su un app (over 25).

Nella decima domanda è stato chiesto se "*Proveresti diverse tipologie di eventi, o andresti solo quando c'è l'evento più interessante per te (ad esempio una mostra fotografica)?*". I risultati sono abbastanza sovrapponibili, con gli over 25 che si dividono più equamente tra le due opzioni principali e gli under 25 che prediligono provare diverse tipologie di eventi.

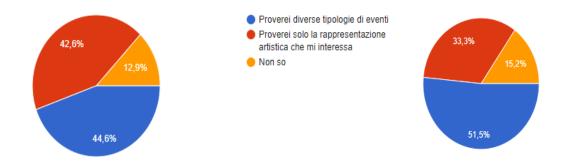


Figura 32: propensione a provare diverse tipologie di eventi, a sinistra per gli over 25, a destra per gli under 25

Nella successiva domanda, è stato chiesto la disponibilità a prenotare in anticipo in un ristorante/pizzeria con un esperienza artistica particolare per paura di esaurimento posti. Gli under 25 hanno risposto Sì nel 93,9 %, contro l'84,2 % degli over 25. Anche in questo quesito si nota dunque la maggiore disponibilità ed entusiasmo a questo tipo di iniziativa. Successivamente è stato chiesto quanto tempo prima si prenoterebbe: i risultati non sono molto distanti tra le due fasce di età, e dalle risposte si nota che il "momento della verità" è posto tra *il giorno prima* e *diversi giorni prima*, dunque in circa 2-3 giorni prima dell'evento.

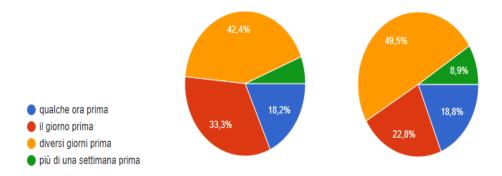


Figura 33: stima di quanto tempo prima una persona decide di prenotare al ristorante; a sinistra per gli under 25, a destra per gli over 25

Differenze sostanziali sono state trovate invece nella prossima domanda, la numero 13: "Quale di questi aggettivi abbineresti ad un app (ristorante/pizzeria per gli under 25) di questo tipo? Scegli una o più risposte".

Le 5 opzioni per cui era possibile scegliere erano le seguenti:

• Comoda/efficace; educativa; inutile/superflua; esclusiva/raffinata; artistica.

Verificando i risultati, notiamo delle sostanziali differenze tra i due gruppi.

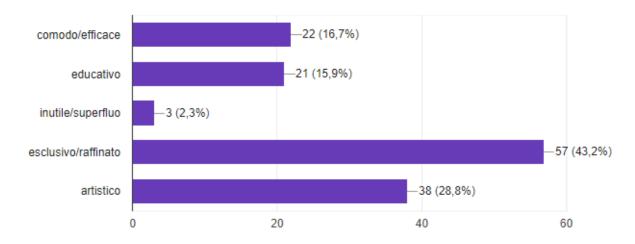


Figura 34: asset associativi di un ristorante/pizzeria con spettacoli artistici per gli under 25

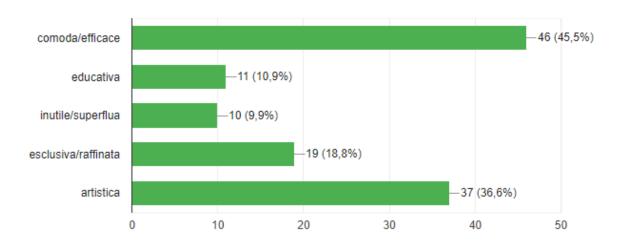


Figura 35: asset associativi di un app che proponga manifestazioni artististiche in diversi ristoranti/pizzerie per gli over 25

Per gli over 25, i due aggettivi più usati sono stati *comoda/efficace* e *artistica*. Questo significa che gli over 25 sono già alla ricerca, quando vanno a cena fuori, di un posto dove, oltre a mangiare, fare qualcosa di alternativo (nel nostro caso assistere a delle manifestazioni artistiche). Dunque per loro l'app rappresenta una facilitazione e un mezzo per trovare, comparare, scegliere il tipo di evento più interessante. Per gli under 25, l'aggettivo più scelto è stato *esclusivo/raffinato*, che potrebbe significare tre cose: che presupponga un esperienza non alla loro portata perché troppo giovani, oppure che reputano l'esperienza positivamente ma anticipano che sarà più costosa, o ancora che partecipando a questa esperienza si distinguerebbero dagli altri, essendo soddisfatti elementi posti nella parte alta della piramide del valore. Facendo un confronto con le risposte precedenti, data la propensione a provare questa iniziativa, si deduce che probabilmente sia la terza opzione quella più valida per gli under 25.

Nella quattordicesima domanda, è stata chiesta la disponibilità da 1 a 5 nel ricevere notifiche dal ristorante/pizzeria o dall'app nel caso ci fosse un evento interessante per l'individuo (questo grazie anche alla profilazione di ogni cliente):

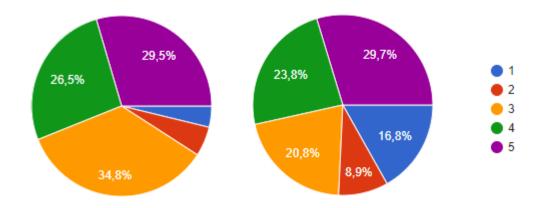


Figura 36: disponibilità a ricevere notifiche su Facebook per gli under 25 (a sinistra), sull'app per gli over 25 (a destra)

Considerando chi ha dato un voto maggior uguale a 3, ci attestiamo al 90,8 % per gli under 25 e al 74,3 per gli over 25, che si dimostrano un po' meno aperti a questa soluzione. Per concludere il questionario, si è chiesto quando si è disposti a pagare per una pizza accompagnata dalla visione di un film che si sarebbe disposti a guardare al cinema, posto 15 euro lo scontrino medio di una pizza al ristorante. I risultati sono stati i seguenti.

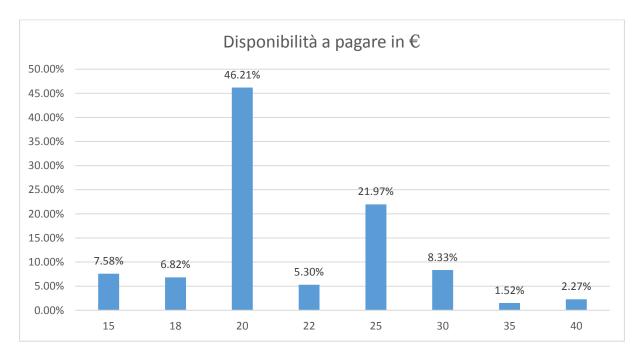


Figura 37: disponibilità a pagare per gli under 25

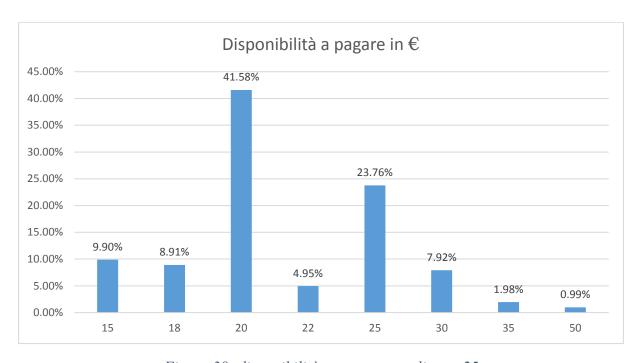


Figura 38: disponibilità a pagare per gli over 25

I risultati dei due gruppi sono quasi identici: per entrambi, la moda si posiziona a 20 € (anche perché è una soglia psicologica visto che il punto di partenza era 15 €) e il secondo prezzo più votato è 25 € (altra soglia psicologica). In totale, 1'85,6 % degli under 25 e 1'81,2 % degli over 25 pagherebbero almeno 20 euro questo tipo di esperienza. Confrontando tale dato con il costo medio di un biglietto al cinema (6,33 € nel 2017, dati ANICA) i risultati combaciano perfettamente. Infatti la media di ogni gruppo si attesta a 22, e potrebbe essere opportuno fissare il prezzo a questa cifra, che si posiziona all'incirca a metà dei due valori di soglia psicologici più votati e facilmente influenzabili (specialmente il primo). Stornando il prezzo della pizza (che ha già il suo profitto incorporato) si arriverebbe a pagare la visione del film 7€, con un premio del 10,5 % sul prezzo del biglietto al cinema. Inoltre vi sarebbero vantaggi di costo (difficilmente quantificabili ma tangibili) che porterebbero il guadagno del ristorante ancora più su. Dunque da questa piccola analisi costi-benefici, sembra che la soluzione proposta sia utile sia ai clienti, che agli esercenti. I clienti ricevono un innalzamento del valore percepito e sono propensi a pagare un po' di più della somma delle parti, e gli esercenti ricevono due fonti di profitto. Alla fine il ristorante si trasformerebbe in un piccolo cinema, e come quest'ultimo, offrirebbe prodotti complementari. La differenza però è tutta qui: il cinema offre come prodotto core il film e come prodotto complementare (e ad alti tassi di profitto) bevande e alimenti (es. pop corn), mentre il ristorante offre come prodotto core del cibo e come prodotto complementare il film. La diversità sta però che non tutti i frequentatori

del cinema consumano i prodotti complementari, mentre tutti consumerebbero il prodotto complementare del ristorante!

### 6. Conclusioni

L'obiettivo della tesi era quello di intraprendere un viaggio in questa nuova branca dell'economia, *Behavior economics*, che sta suscitando molto interesse per le aziende e per le istituzioni pubbliche che sono desiderose di usare tale disciplina per il cambiamento del comportamento del consumatore/cittadino, ai fini di un maggior profitto e di una osservanza delle leggi e delle norme sociali. Il punto di partenza è stato un breve excursus storico dell'economia comportamentale, ovvero da dove e perché si è sviluppata e che cosa cerca di rispondere questa nuova scienza. Da qui si è passati a un approfondimento delle più importanti teorie e concetti di questa nuova disciplina, correlati da numerosi esempi che dimostrano l'assoluta correttezza delle ipotesi proposte dai padri fondatori dell'economia comportamentale. Non essendo uno psicologo comportamentale, lo step successivo è stato posto nello studio dei principali *papers* degli ultimi 4 anni, concentrandosi maggiormente in quelli che approfondivano su tematiche strettamente economiche e marginalmente su testi riguardanti l'approccio del cambiamento comportamentale per i governi e le istituzioni pubbliche. Ricapitolando, si è molto approfondito su 3 aspetti che riguardano molto da vicino un consumatore, e che sintetizzano le varie fasi nel comportamento d'acquisto:

- Comportamento e abitudini;
- Brand;
- Processo decisionale.

Superata questa fase, è stato posto un focus su due argomenti che sono complementari allo scopo finale della tesi: lo studio degli elementi del valore per ogni consumatore, ovvero quegli elementi che devono essere soddisfatti su ogni prodotto e che rappresentano la parte preponderante del valore percepito dal cliente, e le dinamiche di prezzo del settore entertainment, con considerazioni molto interessanti in mercati non standard dove vi è un vincolo di capacità o un deperimento dei beni venduti. Un esempio di questo tipo è il cinema: vi è un vincolo nei posti a sedere, e vi è un deperimento del prodotto (la pellicola va in onda per circa 3 settimane, e successivamente viene considerata "scaduta e non consumabile"). Superato questo step, ci si è cimentati nell'unione di tutte le teorie e le raccomandazioni proposte nei papers esaminati, provando a riunirli in unico modello. Quest'ultimo copre tutte

le fasi di decisione d'acquisto, e prova a chiudere il ciclo abitudinario di consumo di un bene/servizio. Con parti di questo modello, ci si è cimentati a dare un'alternativa di strategia per molti prodotti del settore entertainment, utilizzando dunque un approccio di similitudine, sovrapponendo le tecniche di risoluzione di un dato problema in un altro. Per uno di questi, si è andati molto più a fondo, provando ad applicare l'intero modello a un ipotetico nuovo servizio: la partecipazione a un evento artistico (pellicola, concerto, mostra fotografica, etc.) in un ristorante. Per supportare ciò ci si è avvalsi di un questionario sottoposto a due fasce di età, per verificare che non ci fossero divergenze tra i due segmenti esaminati: under e over 25. I risultanti si sono dimostrati molto incoraggianti, e suggeriscono che la strategia adottata (il cambiamento di comportamento) potrebbe provocare ai due lati del sistema (ristoratori e clienti) indubbi benefici sia economici che emotivi con un investimento molto basso. Guardando indietro tutto il lavoro fatto, sembra che lo scopo finale sia stato raggiunto: scoprire cos'è l'economia comportamentale, analizzarla e utilizzarla in un modo semplice ed efficace (tramite approcci di similitudine) a sfide reali e concrete. L'unico rammarico è non essere riusciti ad approfondire due temi molto importanti: la sfida dell'economia comportamentale nell'ambito delle istituzioni pubbliche e i nudge. Il primo tema è fondamentale: l'economia comportamentale in futuro sarà l'arma dei governi per farci vivere in maniera migliore sia con noi stessi (a livello economico e salutare in primis) sia con gli altri (nel senso di rispettare sia le leggi e le norme sociali) con un investimento monetario molto basso ma che nel lungo periodo porterebbe benefici immensi per tutti i cittadini. Il secondo tema si ricollega al primo. I nudge (letteralmente spinta gentile) sono gli strumenti più indicati per raggiungere gli obiettivi del primo tema. Da molti esperimenti si è dedotto che le persone sono insofferenti a un'autorità o ad una scelta obbligata. I nudge sono il mezzo che permette di superare questo impasse: fornendo una certa quantità di scelte ma somministrandole in maniera oculata ed intelligente, si riesce a influenzare il comportamento delle persone senza che se ne rendano conto e soprattutto evitando di imporre l'autorità, raggiungendo ugualmente l'obiettivo che ci si era preposti. Si spera che in futuro questi temi verranno trattati perché rappresentano un punto di partenza perfetto per migliorare la vita di tutti noi.

## Bibliografia

ACQUISTI A., What Can Behavioral Economics Teach Us About Privacy?, 2006

ANGNER E., Behavioral economics, 2006

COURTY P., An economic guide to ticket pricing in the entertainment industry,

KAHNEMAN D., Pensieri lenti e veloci, 2011

KAMENICA E., Behavioral Economics and Psychology of Incentives, 2012

LUMSA, Appunti di psicologia economica, anno accademico 2014/15

POPE G., Behavioral Economics: Economics as a Psychological Discipline, 2014

SAMSON A., The Behavioral Economics Guide 2014

SAMSON A., The Behavioral Economics Guide 2015

SAMSON A., The Behavioral Economics Guide 2016

SAMSON A., The Behavioral Economics Guide 2017

THALER R., Nudge, La spinta gentile, 2009

ZAMPARINI L.,	Note introduttive al	l'Economia C	comportamentale,	CDL
Sociologia				

## Sitografia

https://www.lumsa.it/sites/default/files/UTENTI/u95/PsiEco 2014.pdf

https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value

http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.398.9979&rep=rep1&type=pdf

https://scholar.google.en/

https://www.behavioraleconomics.com/

http://www.ilsole24ore.com/

http://www.doxa.it/

### Ringraziamenti

A conclusione della mia tesi, volevo ringraziare le persone che mi sono state più vicine in questi anni e che hanno sempre creduto in me in questo percorso. Al primo posto sicuramente la mia famiglia, mio padre, mia madre, mio fratello, mia sorella e mia nonna, che mi hanno aiutato in questi anni, incoraggiandomi sempre a perseguire i miei obiettivi e a cui spero di dare infinite soddisfazioni in futuro. La mela non cade mai lontano dall'albero, dunque raccogliere solo la metà dei vostri traguardi, sarebbe un successo. Ma è anche vero che, di norma, l'allievo supera il maestro, perciò è mio obiettivo farvi essere fieri di me, superarvi nelle cose positive e migliorarmi nei miei aspetti negativi. Il percorso è ancora lungo, ma con voi al fianco è tutto più semplice. Grazie. Un ringraziamento particolare va al mio relatore, il prof. Carlo Cambini. Una volta ho letto una citazione di Plutarco, che recita: "Gli studenti non sono vasi da riempire ma fiaccole da accendere". Usando un termine che ho utilizzato parecchie volte nella mia tesi, egli ha saputo darmi i giusti "nudge", guidandomi in questa avventura ma lasciandomi sempre la possibilità di scegliere. Non potevo avere un relatore migliore. Infine voglio ringraziare tutte le persone con cui ho condiviso questo percorso: amici, coinquilini, colleghi e parenti più stretti. Non starò a elencare i vostri nomi: se siete qui con il corpo o con la mente, vuol dire che sto parlando di voi. Grazie per tutti i momenti passati insieme, in questi in apparenza lunghi ma velocissimi 6 anni. Con voi sono cresciuto, e spero di avervi lasciato qualcosa di importante nel vostro cuore. I pomeriggi di studio, le feste, le nottate fuori, i viaggi, le estati, il mare, il caldo e il freddo, la delusione e la felicità, in breve, la vita. Tutto questo sarà per sempre.