

DECODIFICAZIONE DEI SEGNALI DEL MERCATO

LE RISPOSTE CHE SEGUONO SONO TRATTE DAL LIBRO DI ROBERT H. FRANK "POLLI CONTRO BALENE", LONGANESI, 2009.

INTRODUZIONE

Spesso gli economisti suppongono che persone e aziende abbiano un'informazione completa sui costi e benefici pertinenti per le loro decisioni. In pratica, però, siamo spesso deplorabilmente male informati, anche quando dobbiamo prendere decisioni importanti. Il principio dei costi e benefici si applica tuttavia anche in questi casi, suggerendo che sia spesso meglio operare sulla base di un'informazione limitata piuttosto che dover sopportare il costo di informarsi in modo più completo.

Come illustrano le domande e le risposte seguenti, gli sforzi compiuti da chi prende decisioni per procurarsi informazioni sono spesso complicati dal fatto che chi possiede le informazioni pertinenti non ha alcun incentivo a rivelarle fedelmente.

Che le transazioni di mercato avvengano fra partner i cui interessi siano almeno potenzialmente in conflitto è la regola più che l'eccezione. Il venditore vorrebbe che il compratore gli rivelasse quanto è disposto a pagare, mentre questi, temendo che il venditore gli imponga un prezzo troppo alto, cerca di nascondere il proprio entusiasmo. Similmente, il compratore vorrebbe sapere se il prodotto che desidera comprare sia di buona qualità, mentre non ci si può attendere che il venditore ne riveli gli aspetti sfavorevoli. In situazioni del genere, come può informarsi meglio chi deve prendere una decisione?

Nel caso di animali i cui interessi sembrano essere in conflitto fra loro, i biologi hanno tentato di rispondere a questa domanda fondandosi su principi economici basilari. Quando due cani, per esempio, vogliono lo stesso osso, ognuno ha un forte interesse ad accertare quanto sia temibile il suo rivale prima di decidere se sia o no opportuno cercare di procurarselo d'autorità. Non importa che i due avversari non siano in grado di dichiarare quanto siano temibili, dal momento che affermazioni come «Sono un nemico tremendo. Faresti meglio a lasciarmi

l'osso senza fare tante storie!» non sarebbero in effetti molto credibili. In questa situazione i cani contano sul «**principio del costo della simulazione**», il quale dice che, perché un segnale fra potenziali avversari sia credibile, deve essere costoso (o almeno difficile) da simulare. Uno di questi segnali è la mole corporea, dal momento che quanto più grande è un cane, tanto più probabile è che sia temibile come avversario. Quando un cane si trova di fronte a un rivale molto più grosso di lui, è probabile che si ritiri. Quando invece il suo rivale è decisamente più piccolo di lui, è molto più disposto alla lotta. In queste situazioni, i cani fanno tutto il possibile per apparire più grossi di quanto non siano in realtà. Quando sono emotivamente stimolati a combattere, i piccoli muscoli lisci che circondano i follicoli piliferi sul loro dorso si contraggono istantaneamente facendo rizzare il loro pelo, cosa che li fa apparire più grossi di quanto non siano. Ma la selezione naturale ha fatto sì che tutti i cani superstiti seguano questo stratagemma, così che alla fine nessuno di loro viene realmente ingannato. I cani che sembrano più grandi, pelo e tutto, sono davvero più grandi.

Il principio del costo della simulazione spiega anche perché l'uccellino che strepita nel nido è quello che ha maggiori probabilità di essere nutrito quando un genitore torna con una larva d'insetto. L'interesse di ogni piccolo è quello di ottenere la maggiore quantità di cibo possibile, e a questo scopo lancia forti richiami per segnalare la sua fame. Poiché però i suoi fratelli usano la stessa strategia, questo segnale potrebbe sembrare privo di informazione. Alcuni esperimenti hanno tuttavia dimostrato che i piccoli di uccelli più affamati possono usare più energia nella loro richiesta di cibo. Qui la motivazione ha una grande importanza e una fame vera garantisce tutta la motivazione necessaria per fornire i richiami col massimo numero di decibel.

Il principio del costo della simulazione si applica anche a comunicazioni fra potenziali competitori in vari contesti di mercato.

A volte si dice che nel mercato ci sono due tipi di compratori: quelli che non sanno che cosa stanno facendo e quelli che non sanno di non sapere che cosa stanno facendo. I compratori del primo tipo possono a volte limitare le loro perdite tenendo conto di quel che la loro ignoranza implica sulle connessioni osservabili fra prezzo e qualità. Entrambi gli esempi seguenti implicano un'informazione asimmetrica. Il

venditore sa sulla qualità di un prodotto molto di più di colui che vorrebbe comprarlo. In ciascun caso il compratore deve inferire la presumibile qualità del prodotto dal comportamento osservabile del venditore.

1. Perché gli analisti di Borsa raramente raccomandano di vendere azioni di una particolare azienda?

Benché nella maggior parte degli anni la Borsa nel suo insieme guadagni valore, l'obiettivo degli investitori ambiziosi è quello di far meglio dei principali parametri obiettivi d'investimento, come lo Standard & Poor 500 Index. A questo fine, molti si fondano sui consigli di analisti di Borsa professionali. Gli studi mostrano però che questi consigli sono sorprendentemente unilaterali. Nel 2000, per esempio, ci furono 28.000 raccomandazioni di azioni di società americane da parte di analisti finanziari a provvigione; di queste raccomandazioni più del 99 per cento erano di comprare il più possibile, o di comprare o semplicemente di tenere le relative azioni. Quell'anno gli analisti consigliarono di vendere azioni di singole società in meno dell'1 per cento del tempo. Eppure nel 2000 una parte consistente di società americane videro i prezzi delle loro azioni declinare, e molte di più della metà. Perché i consigli degli analisti erano orientati così decisamente verso l'acquisto?

Si sarebbe tentati di dire che nel 2000 gli analisti furono vittime di quella stessa «esuberanza irrazionale» da cui gli investitori furono generalmente trascinati durante gli anni di euforia verso la fine degli anni novanta. Le ricerche mostrano però che i consigli degli analisti presentano una tendenza simile verso l'ottimismo anche in altri anni.

Una spiegazione plausibile di questa tendenza è suggerita da un esame dei costi e benefici che gli analisti di Borsa devono compiere quando formulano le loro raccomandazioni. Consideriamo un titolo su cui si esprimono cinque diversi analisti. Ognuno di loro desidera compiere una predizione corretta sul modo in cui il prezzo dell'azione si comporterà nei mesi successivi, ma ognuno vuole anche mantenere un buon rapporto con la società valutata, che è spesso una cliente o potenziale cliente del suo datore di lavoro.

Tutto considerato, l'analista ha forti incentivi a considerare i probabili consigli degli altri quattro analisti prima di formulare il proprio giudizio. In fondo, l'analista sa che il costo dell'errore

dipende in parte dai consigli dati dagli altri quattro analisti. Egli sa già che le raccomandazioni di altri analisti saranno almeno leggermente sbilanciate a favore dell'acquisto, perché anche i loro datori di lavoro hanno interesse a coltivarsi il favore delle società valutate. A un estremo, se tutti e cinque raccomandano di comprare e poi il prezzo delle azioni della società cala, l'analista sa che la sua vulnerabilità alle critiche sarà limitata dal fatto che l'errore di previsione da lui commesso era condiviso.

Alternativamente, se l'analista avrà raccomandato di vendere mentre gli altri quattro consigliavano di comprare, e poi il prezzo delle azioni salirà, egli diventerà un triplo perdente. Non solo, in effetti, la sua raccomandazione risulterà sbagliata, ma il suo errore sarà reso ancora più vistoso dal fatto che gli altri analisti avevano dato il consiglio giusto. A peggiorare la situazione, il suo dato re di lavoro dovrà sopportare il malumore di un potenziale cliente.

In queste circostanze, la scommessa meno rischiosa per il singolo analista è quella di concordare con i consigli attesi degli altri analisti. E facile capire che anche gli interessi degli imprenditori degli altri analisti saranno serviti meglio se i loro esperti raccomanderanno di comprare. Inoltre gli altri analisti stanno facendo previsioni non solo su come si comporterà il prezzo delle azioni della società, ma anche su ciò che consiglieranno i loro colleghi. E perciò facile vedere perché la scommessa più sicura per l'analista sia il consiglio di comprare. Ma, come gli investitori più attenti capiranno ben presto, un consiglio di comprare trasmette ben poca informazione utile sul prezzo futuro di un'azione.

2. Perché spesso i produttori aggiungono la frase «Come visto in TV» in pubblicità stampate e su alcune confezioni dei prodotti stessi?

A volte i produttori che pubblicizzano i loro prodotti in televisione sembrano ansiosi di informare di questo fatto i potenziali acquirenti. Perciò includono spesso la scritta «Come visto in TV» in pubblicità su quotidiani e riviste e sulle confezioni dei prodotti. Perché agli acquirenti dovrebbe importare qualcosa se un prodotto è stato o no visto in TV?

La pubblicità in televisione può essere enormemente costosa, con spot di trenta secondi che in alcune fasce orarie possono costare anche più di 2,5 milioni di dollari. Ovviamente non tutti

gli annunci pubblicitari sono così cari, ma persino le pubblicità diffuse in tarda serata su canali via cavo sono in generale molto più costose di quelle diffuse alla radio e a stampa. Il vero problema, quindi, è: perché i produttori sono ansiosi di far sapere alla gente di avere investito molto denaro per richiamare l'attenzione dei potenziali acquirenti sui loro prodotti?

La chiave per rispondere a questa domanda è l'osservazione che il denaro speso nella pubblicità rende di più per i buoni prodotti che per i prodotti scadenti. Il massimo che una pubblicità possa fare è indurre i potenziali acquirenti a provare un prodotto. Se essi, dopo averlo comprato, ne hanno apprezzato i pregi e lo comprano di nuovo, l'annuncio pubblicitario ha dato un buon risultato: è infatti probabile che continuino a comprarlo e che ne parlino ai loro amici. Se invece chi compra un prodotto pubblicizzato lo trova deludente, non lo comprerà più, ed è improbabile che lo raccomandi agli amici. In questo ultimo caso, il denaro speso nella pubblicità è in gran parte buttato dalla finestra.

Poiché in generale i produttori fanno una quantità significativa di interviste di gruppo (*focus group testing*) prima di immettere un prodotto sul mercato, hanno un'idea ragionevolmente buona di ciò che piacerà di più ai consumatori. Perciò, quando un produttore decide di investire molto nella pubblicità di un prodotto, i potenziali acquirenti ne deducono ragionevolmente che il produttore ha buone ragioni per attendersi che il prodotto sarà gradito ai consumatori; se così non fosse, non spenderebbero evidentemente tutto quel denaro in pubblicità. Non è quindi un mistero perché molti produttori cerchino di richiamare la nostra attenzione sul fatto che hanno pubblicizzato i loro prodotti in televisione, il più costoso fra tutti i media.

3. Perché gli avvocati spendono in automobili e in abbigliamento più di professori universitari con lo stesso reddito?

Quanto più una persona guadagna, tanto più è probabile che spenda in varie categorie di beni di consumo, fra cui anche automobili e abbigliamento. I ricchi spendono in ciascuno di questi due generi molto più dei poveri. Ma il reddito non è l'unico elemento determinante per tali spese. Così, per esempio, gli avvocati spendono normalmente sia in automobili sia in ve-

stiti più dei professori universitari con gli stessi gusti e lo stesso reddito. A che cosa si deve questa differenza?

Come abbiamo notato, c'è una relazione positiva fra quanto si guadagna e quanto si spende. C'è una relazione positiva anche fra il livello di capacità professionale e la remunerazione che si riesce a realizzare in un mercato del lavoro competitivo. Questi rapporti implicano, nel loro insieme, l'esistenza di una connessione fra il talento di una persona e il denaro che essa spende in automobili e in abbigliamento. Così si può fare una congettura per quanto grossolana sul talento di una persona guardando gli indumenti che indossa e il tipo di automobile che possiede.

Questa congettura sarà più esatta per persone che lavorano in certi campi piuttosto che in altri. I bravi avvocati, per esempio, sono molto più apprezzati e possono chiedere parcelle più alte, mentre spesso i professori universitari più bravi guadagnano poco di più dei loro colleghi di minor talento. Le differenze nelle somme spese in automobili e in abbigliamento fra avvocati sono perciò segnali più attendibili delle differenze di capacità fra professori universitari. Un cliente che cerca un abile avvocato avrebbe buone ragioni per non rivolgersi a un avvocato che guidasse una Geo Metro rugginosa di dieci anni. Di contro, uno studente non avrebbe alcuna ragione di essere scettico sulle capacità di un professore di chimica che guidasse la stessa automobile.

Se il tipo di automobile usata da un avvocato è per potenziali clienti un segnale per quanto debole sulla sua competenza, gli avvocati tenteranno inevitabilmente di manipolare questo segnale spendendo in automobili più di quanto spenderebbero altrimenti. Una volta che la risultante corsa agli armamenti delle spese per l'automobile si sia messa in moto, in media saranno ancora gli avvocati di maggior talento a guidare le macchine più prestigiose. Molti finiranno però con lo spendere più di quanto avrebbero voluto. Gli avvocati, in breve, devono affrontare una pressione maggiore per le spese di automobile e di abbigliamento, essendo per loro più costoso non inviare segnali ingannevoli sulle loro capacità. Un avvocato che spendesse meno dei suoi colleghi sembrerebbe meno bravo di quanto non sia in realtà, nello stesso modo in cui un cane che non riuscisse a rizzare il pelo del suo dorso nella lotta con altri cani darebbe l'impressione erronea di essere più piccolo.

Di contro, nessuno degli esiti professionali a cui i professori ambiscono maggiormente diventerebbe più probabile se essi

spendessero di più per il loro abbigliamento o per la loro automobile. Quel che i professori desiderano di più è che i loro articoli vengano pubblicati dalle riviste più importanti e che le loro richieste di fondi per ricerche vengano esaudite. Di norma le persone che decidono su queste richieste non hanno alcuna idea di come un professore si vesta o quale macchina guidi.

4. Perché c'è tanto formalismo matematico in economia?

L'uso di modelli matematici formali ha una storia lunga e prestigiosa in economia e ha generato importanti percezioni sul funzionamento del mercato. Dalla metà del Novecento, però, il livello del formalismo matematico in economia è cresciuto molto rapidamente, inducendo a concludere, anche all'interno della professione, che esso sia diventato eccessivo. Gli economisti hanno ecceduto nell'uso della matematica?

L'escalation del formalismo matematico ha coinciso con una competizione sempre più aspra per posti accademici. In una professione che apprezza il rigore, c'è un vantaggio nell'essere percepiti come il più rigoroso fra due candidati. La formulazione e la manipolazione di modelli matematici complessi non sono compiti per persone intellettualmente deboli di cuore. Nello svolgere questi compiti, un candidato segnala in modo credibile la sua bravura. Perciò i candidati hanno un chiaro incentivo a investire più tempo e fatica nell'affinare le loro virtù matematiche.

Qui come altrove, però, la forza di un segnale dipende dal contesto. Man mano che un numero sempre maggiore di economisti aumenta il livello del formalismo nella propria opera, cresce gradualmente la soglia per segnalare la propria bravura intellettuale. Le corse agli armamenti possono condurre a un formalismo eccessivo. Il livello del formalismo matematico in economia può essere quindi troppo alto per la stessa ragione per cui la gente tende a parlare a voce più alta nei *cocktail parties*. In uno spazio affollato con alti livelli di rumore ambientale è necessario alzare la voce semplicemente per essere uditi. Quando però tutti parlano a voce più alta, il livello del rumore ambientale cresce ancora di più, costringendo tutti a parlare a voce ancora più alta.

5. Perché i professori di materie umanistiche, che

dovrebbero essere i più bravi nell'uso del linguaggio, spesso scrivono in un modo molto oscuro?

I membri della maggior parte dei gruppi presentano una grandissima variabilità nella capacità di comunicare. Ciò vale anche per i politici, il cui successo deriva proprio da tale capacità. I membri di alcun gruppi, invece presentano variazioni molto minori nella capacità verbale. E' estremamente difficile, per esempio, diventare professore di una disciplina umanistica senza dimostrare una capacità prodigiosa sia nella lingua scritta sia nella lingua parlata. Eppure negli scritti professionali di professori di discipline umanistiche abbondano passi di difficile comprensione. Per esempio, in un articolo intitolato *Tactical Strategies of the Streetwalker* (Strategie tattiche della passeggiatrice), Maria Lugones scrive:

"I propose to embrace tactical strategies in moving in disruption of the dichotomy, as crucial to an epistemology of resistance/liberation. To do so is to give uptake to the disaggregation of collectivity concomitant with social fragmentation and to theorize the navigation of its perils without giving uptake to its logic".

Forse la maggior parte dei professori di discipline umanistiche è in grado di decodificare questo passo senza difficoltà, ma un sondaggio informale rivela che la maggior parte delle altre persone non ne è capace. Perché gli scritti di professori di discipline umanistiche sono così spesso impenetrabili a comuni lettori?

Un'ipotesi è che i modi del discorso nelle discipline umanistiche siano plasmati da forze simili a quelle che plasmano il discorso in economia. Come è nell'interesse di un economista apparire rigoroso rispetto ad altri candidati a una cattedra, così è nell'interesse di un professore umanista apparire erudito. In una condizione iniziale in cui la maggior parte dei professori parlava e scriveva esprimendosi con frasi facilmente comprensibili, è facile immaginare che un singolo professore potesse conseguire un vantaggio inserendo di tanto in tanto nel suo discorso una parola o un' espressione non familiare. Così facendo dava l'impressione di esprimersi con autorità, conoscendo evidentemente qualcosa che il lettore non conosceva.

Non sarebbe ovviamente utile introdurre nel discorso troppe

parole o espressioni non familiari, perché in questo caso i lettori si lagnerebbero della sua incomprensibilità. Nel corso del tempo, però, man mano che altri autori cominciarono a fare sfoggio di erudizione, molte parole ed espressioni prima non familiari cominciarono a essere comprese più diffusamente dalla parte più preparata del pubblico. A questo punto, per fare sfoggio di erudizione, un autore avrebbe dovuto spingersi ancora oltre. E procedendo di questo passo, i parametri che definiscono l'intelligibilità fra i lettori appartenenti all'ambiente accademico dovettero cominciare a spostarsi. Alla fine, come sempre accade, non dovrebbe sorprenderci che gli scritti professionali dei docenti di discipline umanistiche conservino ben poca somiglianza con la lingua scritta convenzionale.

6. Perché le macchine usate « quasi nuove » si vendono a prezzi molto inferiori a quelli delle macchine nuove?

Quando una macchina nuova esce dal salone di esposizione può perdere da un giorno all'altro il 20 per cento o anche più del suo valore. Se consideriamo che le macchine moderne hanno di norma una vita utile di più di 300.000 chilometri, dobbiamo domandarci perché i pochi chilometri evidenziati sul contachilometri dovrebbero far precipitare in quel modo il prezzo dell'autovettura.

Una parte del calo del prezzo riflette la differenza fra i prezzi all'ingrosso e al dettaglio. Quando una macchina viene venduta per la prima volta, il compratore paga il prezzo al dettaglio, che può essere più alto anche del 15 per cento rispetto a quanto l'ha pagata il venditore. Quando un privato compra una macchina e decide poi di venderla subito, diventa un venditore di macchine dilettante. Ovviamente gli piacerebbe venderla a un prezzo molto vicino a quello a cui l'ha comprata. A questo punto deve però competere con un gran numero di venditori d'auto professionali, che hanno saloni attraenti e ben illuminati e usano venditori e meccanici molto abili. E poiché è più facile per un venditore professionale attrarre compratori di macchine interessati, ci si può attendere che i venditori privati siano costretti a chiedere prezzi più bassi.

C'è però una seconda ragione importante per cui le autovetture quasi nuove si vendono a prezzi molto più bassi di quelle appena uscite di fabbrica. A causa di cambiamenti nei

processi di produzione e di assemblaggio, non tutte le macchine nuove sono ugualmente affidabili quando escono dalla catena di montaggio. Queste differenze di affidabilità sono amplificate dalle differenze nella cura riservata dai proprietari alle loro macchine. Benché alcune automobili quasi nuove siano dei bidoni, neppure un meccanico ben addestrato è in grado di distinguerle a prima vista da macchine più affidabili. Ne consegue che il padrone di una macchina usata sa su di essa molto più di quanto non ne sappia la persona interessata ad acquistarla.

Questa asimmetria può avere implicazioni molto sensibili nella determinazione del prezzo delle automobili usate. Per illustrare questa situazione, supponiamo che una persona-tipo valuti una macchina usata affidabile 20.000 dollari e una non affidabile 10.000 dollari; supponiamo inoltre che metà di tutte le auto usate sia affidabile, così che il loro valore medio sia di 15.000 dollari. In queste circostanze, le auto usate si venderebbero a molto meno di 15.000 dollari. Per capire perché, supponiamo che si vendano tutte a 15.000 dollari. Quali tipi di macchine usate verrebbero offerte in questo caso? Se le persone valutassero le auto usate affidabili, come abbiamo supposto, 20.000 dollari, nessun proprietario di un'auto affidabile la offrirebbe a un prezzo più basso. Di contro, i proprietari di auto non affidabili sarebbero felicissimi di venderle a 15.000 dollari, dal momento che le valutano solo 10.000 dollari. Le uniche automobili offerte in vendita sarebbero quindi quelle non affidabili. La gente, quindi, non sarebbe disposta a comprare automobili usate, a meno che il loro prezzo non fosse fortemente scontato.

In realtà, alcune macchine usate vengono vendute per ragioni che non hanno niente a che vedere con la loro affidabilità. In tali casi, i venditori si premurano di comunicare che queste macchine sono messe in vendita per ragioni sottratte al loro controllo: «Devo vendere la mia *station wagon* Volvo causa trasferimento a Londra», «Devo vendere la mia Porsche Boxster perché ho appena avuto un bambino.»

7. Perché i film australiani hanno un successo così grande?

Che cos'hanno in comune i seguenti film? *Picnic ad Hanging Rock*, *Priscilla la regina del deserto*, *Interceptor*, *Gli anni spezzati*, *Moulin Rouge*, *Un anno vissuto pericolosamente*, *Le*

nozze di Muriel, Shine, Crocodile Dundee.

Sono altrettanti film prodotti in Australia, e tutti ebbero negli Stati Uniti un grande apprezzamento da parte del pubblico. La maggior parte di questi film fu prodotta con modesti investimenti. Nell'insieme, ebbero molto più successo dei film americani medi, che vengono prodotti con budget molto maggiori. Che cosa spiega il successo dei film australiani presentati negli Stati Uniti?

Alcuni ipotizzano che la cultura australiana alimenti la creatività più della cultura americana. Vale però la pena di considerare una spiegazione più semplice: i film australiani presentati negli Stati Uniti non sono un campione rappresentativo di tutti i film australiani recenti.

È più costoso lanciare un film nel mercato americano che in qualsiasi altro mercato. Il solo budget pubblicitario supera spesso varie decine di milioni di dollari. I dirigenti dell'industria cinematografica sono disposti a fare investimenti così elevati in un film solo se c'è una ragionevole aspettativa che il film attrarrà un grande pubblico. Molti fattori influiscono sulla decisione di vedere o no un particolare film. Un attore popolare o un regista famoso possono indurre molti a comprare un biglietto. I seguiti di film di successo partono già con una buona base di pubblico predeterminata, e le recensioni favorevoli danno chiaramente un aiuto. Ma forse, cosa più importante di tutte, la gente è indotta ad andare a vedere un film soprattutto dal passaparola.

Quando i film australiani contenuti nell'elenco citato sopra arrivarono negli Stati Uniti, la maggior parte dei frequentatori di cinema non aveva mai sentito parlare dei registi o attori che avevano contribuito alla loro realizzazione (anche se molti di loro, come Peter Weir e Mel Gibson, sono poi diventati nomi familiari). Eppure questi film non erano dei *sequels*.

Per avere successo negli Stati Uniti, la loro unica speranza era quella di essere abbastanza buoni da assicurarsi buone recensioni e un efficiente passaparola. Così la qualità media dei film australiani può sembrare tanto alta agli americani semplicemente perché approdarono negli Stati Uniti solo i film migliori del continente australe.

I problemi che si pongono a coloro che devono prendere decisioni economiche senza disporre di informazioni sufficienti sono aggravati dal fatto che non sempre le informazioni facilmente disponibili dicono quel che sembrano dire. A volte le informazioni disponibili non sono molto informative. Se in talu-

ne occasioni predicono che la qualità sia migliore di quanto appare e in altre che sia inferiore, non ci si può fare molto. A volte, però, le informazioni disponibili presentano un quadro sistematicamente fuorviante; in tali casi, come illustrano gli esempi che seguono, spesso coloro che devono prendere decisioni economiche possono conseguire profitti se sono consapevoli della direzione degli errori sistematici.

8. Perché l'esordiente-rivelazione dell'anno nel baseball ha spesso meno successo nella sua seconda stagione?

Nel 2002 l'esordiente Eric Hinske, terza base dei Toronto Blue Jays, realizzò una media di 0,279 battute valide, con 24 fuori campo e 84 RBI (*run batted in*, punti battuti a casa) in 151 partite, realizzando una prestazione che gli valse il premio di *Rookie of the Year* dell' American League. Nelle due stagioni seguenti, però, realizzò medie inferiori di battute valide (solo 0,243 e 0,248). Questa evoluzione non è affatto insolita. Gli esordienti proclamati *rookies* dell'anno nella Major League di baseball di solito stabiliscono nella loro prima stagione record personali simili a quelli di giocatori veterani già affermati. Nonostante il vantaggio di avere un anno di esperienza in più, però, raramente riescono a uguagliare nel secondo anno i risultati del primo. Il loro declino fra il primo e il secondo anno si verifica così regolarmente da avere ricevuto un nome: *sophomore slump*, una crisi del « secondo anno » (*sophomore* è uno studente del secondo anno di università). Come si spiega questo calo?

Una possibilità è che i lanciatori impieghino del tempo a scoprire i punti deboli del battitore. Se questa fosse la spiegazione, però, si applicherebbe al secondo anno di tutti i giocatori, e non solo ai *rookies* dell' anno precedente. Invece i giocatori del secondo anno nel loro insieme fanno in generale un po' meglio del primo anno.

Una spiegazione più plausibile è che la flessione del secondo anno sia semplicemente un'illusione statistica. Neppure i migliori giocatori producono risultati perfettamente costanti. Le loro medie di battute valide e altre statistiche concernenti aspetti del gioco offensivo sono di gran lunga migliori in certe stagioni che in altre. Per definizione, solo giocatori che hanno una stagione eccezionale possono sperare di vincere il premio dell'esordiente dell'anno. Il loro secondo anno viene quindi

dopo un anno in cui potrebbero avere conseguito risultati molto migliori rispetto alle medie che realizzeranno nella loro carriera. Non sorprende perciò che i numeri della loro seconda stagione possano essere un po' più bassi.

Il calo del secondo anno è un esempio di quella che gli statistici chiamano regressione alla media. Esso si verifica inevitabilmente ogni volta che in un successo c'è una componente casuale. Un risultato insolitamente buono non è sempre seguito da uno più normale, ma spesso è così.

9. Perché la strategia di licenziare il capo di un'organizzazione che ha avuto risultati scadenti sembra attraente per il proprietario o per il consiglio di amministrazione?

Quando una squadra sportiva professionale ha una stagione negativa, il proprietario ha spesso un impulso immediato a licenziare l'allenatore o il direttore sportivo. Similmente, quando un'azienda subisce gravi perdite, il primo impulso del consiglio di amministrazione è quello di licenziare l'amministratore delegato. Il fatto che le squadre e le aziende ottengano in generale risultati migliori sotto i loro nuovi leader dimostra la saggezza di questa strategia?

Le stagioni perdenti negli sport, come gli anni in perdita negli affari, sono di norma l'effetto del concorso di molti fattori. Uno di questi può essere una prestazione insufficiente dell'allenatore o del direttore generale, ma in un anno davvero negativo è probabile che abbia contribuito anche una quantità di altri fattori avversi. Questi presentano di solito fluttuazioni casuali proprie, indipendenti da chi poteva essere in quell'anno il direttore o l'amministratore delegato. Se un anno questi fattori sono stati estremamente sfavorevoli, è probabile che siano più vicini alla norma l'anno seguente.

Il fatto che i nuovi allenatori o i nuovi dirigenti amministrativi vengano tipicamente assunti dopo anni negativi implica dunque che l'anno seguente dovremmo attendere risultati migliori anche se i nuovi leader non sono migliori dei vecchi. Questo miglioramento è solo un altro esempio della regressione alla media. E ovvio che l'allenatore o il dirigente precedente potrebbe non essere stato all'altezza della situazione e avere meritato il licenziamento. Ma il semplice fatto che dopo tali licenziamenti ci sia di solito un miglioramento dei risultati della società non significa che il licenziamento dell'allenatore o del

dirigente sia stato la mossa corretta.

10. Perché i dirigenti tendono a sopravvalutare l'efficacia delle note di biasimo e a sottovalutare l'efficacia degli elogi?

I dirigenti severi sono pronti a criticare i loro dipendenti quando commettono errori e sono lenti a lodarli quando si comportano bene. Di contro i dirigenti più comprensivi sono pronti a elogiare e lenti a criticare. Quale dei due stili è più efficace? Non essendo ci una risposta giusta a questa domanda, gli amministratori nuovi in un campo, nello sviluppare uno stile adatto per il loro lavoro, hanno una naturale tendenza a sperimentare. Questi esperimenti, però, hanno una distorsione statistica intrinseca. Essi indurranno molti dirigenti a concludere che gli elogi sono più efficaci di quanto non lo siano in realtà. Come si spiega l'esistenza di quest' asimmetria?

La spiegazione implica lo stesso fenomeno statistico - regressione verso la media - che rende ragione del calo del secondo anno dei *rookies* nel baseball. I dipendenti di un'azienda, come i giocatori di baseball, non forniscono in ogni momento prestazioni allo stesso livello. Alcune settimane lavorano al livello della loro media a lungo termine, mentre altre settimane rimangono al di sotto. A prescindere dai giudizi o dagli stimoli che un dipendente può ricevere dalla direzione, è probabile che chi rimane per una settimana al di sotto della sua media migliori la settimana successiva, lavorando a un livello più vicino alla sua norma. Inversamente, un dipendente che lavori per una settimana al di sopra della sua norma, è probabile che abbia un calo nella settimana successiva, a prescindere dal fatto che sia stato o no elogiato dal suo capo.

Ne consegue che i dirigenti molto severi nei confronti dei dipendenti possono attribuire erroneamente ai loro richiami il miglioramento che segue a un periodo di lavoro più scadente (miglioramento che si sarebbe avuto comunque), mentre i dirigenti che elogiano i loro dipendenti dopo un periodo di ottimi risultati possono interpretare erroneamente il successivo declino (che ci sarebbe stato comunque) riconducendolo allo stile di direzione piuttosto bonario.

Gli esperimenti suggeriscono che, almeno in alcuni contesti, uno stile manageriale amichevole può ottenere dagli impiegati prestazioni migliori che uno stile molto critico. Questa spiegazione potrebbe essere più attendibile di impressioni casuali ri-

ferite alla regressione alla media.

11. Perché alcuni negozi espongono nelle loro vetrine cartelli in cui si dice che è permesso l'ingresso di cani guida?

Molti negozi espongono in vetrina dei cartelli con cui informano i clienti delle disposizioni della direzione. In alcuni, per esempio, non è permesso ai clienti di entrare senza scarpe o senza camicia, ed è sempre più comune il divieto di fumare e di introdurre cani. Dove è proibito l'ingresso ai cani, però, di solito si aggiunge che è invece consentito l'ingresso di cani guida. Ma poiché né i cani guida né i loro padroni possono leggere questi cartelli, che ragione c'è di metterli?

I clienti vedenti non hanno cani guida e quindi non hanno alcun bisogno diretto di sapere che nel negozio hanno accesso i cani che accompagnano i non vedenti. Può essere tuttavia vantaggioso per i proprietari del negozio che tali clienti siano informati sull'eccezione fatta per i cani guida. Qualcuno, vedendo un cane nel negozio e, non accorgendosi che è un cane guida, potrebbe pensare erroneamente che i proprietari del negozio siano piuttosto blandi nel far rispettare il divieto di ingresso ai cani. Altri potrebbero pensare, all'opposto, che un divieto di accesso a tutti i cani sia irragionevole, in quanto introdurrebbe una discriminazione contro i clienti ciechi.

Si può ammettere che l'entità di questi benefici sia alquanto modesta. Ma i cartelli stessi, che sono normalmente decalcomanie, non costano quasi nulla. Perciò può avere un senso esporli, anche se i benefici che procurano sono effettivamente molto piccoli.