

La fallacia del Concorde

Roberta De Cicco

Era il 21 gennaio del 1976, quarantatré anni fa, partirono i primi due voli commerciali del **Concorde**, il primo e unico jet commerciale a superare la velocità del suono nella storia dell'aviazione civile. Terminò in quel giorno un lungo periodo di sperimentazione durato quasi 12 anni e iniziò l'epoca dei viaggi commerciali supersonici. Ventiquattro anni dopo, il 25 luglio del 2000, un Concorde di Air France si schiantò su un hotel appena pochi minuti dopo il decollo dall'aeroporto di Parigi Charles de Gaulle, causando la morte di cento passeggeri, nove membri dell'equipaggio e quattro persone a terra. Tre anni dopo, le compagnie che all'epoca avevano finanziato il progetto Concorde e che lo utilizzavano nella loro flotta – Air France e British Airways – chiusero ufficialmente il programma.

Il progetto aveva mostrato già poco dopo il suo lancio dei notevoli limiti economici. Tra scelte di marketing sbagliate, costi di produzione, manutenzione, gestione e carburante troppo esosi e pochissime richieste a causa del prezzo del volo molto elevato, fu evidente fin da subito che il progetto

sarebbe stato un fallimento finanziario. Nonostante ciò i governi britannici e francesi continuarono ad investire molto nel progetto, fino al tragico incidente di Parigi.

Andiamo un po' indietro nel tempo a qualche anno prima del drammatico incidente.

Immagina di essere il manager della divisione Ricerca e Sviluppo del Concorde e di trovarti davanti a due possibili scenari. Nel primo hai già investito novecento milioni di euro nel progetto e devi decidere se investire altri cento per completarlo. Nell'altro scenario, invece, non hai ancora investito nulla nel progetto e devi scegliere se stanziare o meno cento milioni di euro.

Che cosa faresti?

Probabilmente sarai tentato dall'optare per il sì nel primo caso e per il no nel secondo.

Se ci pensi però, considerando che le due situazioni sono del tutto equivalenti

(ovvero che in entrambi i casi il progetto non risulta essere poi così profittevole), tutto ciò sarebbe decisamente irrazionale.

Perché questa scelta?

Perché staresti considerando dei costi non recuperabili, che altro non sono, (senza mezzi termini) se non uno spreco di denaro.

Se sei laureato in economia o hai fatto studi in questo ambito, riconoscerai il collegamento con il cosiddetto “**costo opportunità**”. Difatti, quando si compiono scelte che **giustificano costi irrecuperabili**, si sta sottostimando, se non ignorando proprio il costo opportunità.

Ebbene quando si sbaglia nel considerare i costi irrecuperabili, ci si trova dinanzi ad una distorsione cognitiva nota come **fallacia dei costi irrecuperabili** (in inglese ‘**Sunk Cost Effect**’), altrimenti detta (anche se tale termine nel contesto delle pubblicazioni scientifiche riguarda perlopiù il regno animale) come **fallacia del Concorde**.

È proprio dal caso del Concorde descritto poc’anzi che nasce l’appellativo “fallacia del Concorde”, tra l’altro, per alcuni appassionati di aviazione, sicuramente molto evocativo.

I governi francese e britannico, probabilmente dato che avevano già pesantemente investito denaro e

prestigio nel progetto, continuarono a puntare sul Concorde, investendo ulteriormente denaro nel celebre aereo, anche quando era ormai chiaro che non sarebbe stato certamente sostenibile dal punto di vista finanziario.

Il risultato finale fu un investimento in perdita totale e, anche se dovuto ad un insieme di concause del tutto sfortunate, ahimè anche di vite umane.

La ‘fallacia dei costi irrecuperabili’ o “fallacia del Concorde” riassume bene il comportamento dei due governi.

Volendo descrivere questo effetto, potremmo dire che si tratta di un bias che riguarda il comportamento paradossale per cui quando abbiamo dedicato tanto impegno, tempo e/o soldi in un progetto che adesso sta andando male – tanto da trovarci di fronte ad una perdita irrecuperabile – invece di abbandonare il progetto e limitare le perdite, tendiamo a continuare ad investire anche se questo non farà altro che aumentare le nostre perdite.

Gli esempi di tale effetto nella storia sono tanti.

Prendiamone qualcuno sicuramente più vicino alla nostra quotidianità.

(Questo piacerà molto a chi è di “buona forchetta”).

Sei al ristorante. Hai ordinato una cena con menù fisso che include diverse

portate quali antipasti, primo, secondo con contorno e dessert. Passa un'oretta e hai terminato le portate principali. Sei molto soddisfatto, tutti i piatti erano deliziosi. Adesso tocca al dessert (una bella fetta di cheesecake al lime). Dopo averlo assaggiato, ti accorgi però di essere sazio, tanto che preferiresti lasciarlo.

Cosa fai?

Smetti di mangiare il dessert o continui a mangiarne un altro po', magari tutto?

Molte persone continueranno a mangiare il dessert pur essendo sazie per giustificare la spesa già sostenuta (ricordi? Nel menù è già compreso il dolce), in fondo pensano, sarebbe uno spreco "pagarlo e non mangiarlo".

Un altro esempio, questa volta per gli amanti dello sport.

Immagina di aver pagato 80 euro per il biglietto di una partita di basket di campionato che si gioca a un'ora di macchina da dove abiti. Il biglietto è nominativo e non può essere ceduto ad altri. Il giorno della partita si scatena una tempesta di neve che rende rischioso mettersi al volante.

Andresti comunque alla partita?

Ora immagina invece che il biglietto ti sia stato regalato. Andresti alla partita con maggiore o minore probabilità?

Molte persone andrebbero alla partita più probabilmente nel primo caso, ovvero se avessero pagato il biglietto di propria tasca. Tuttavia, anche in questo caso, come per il cheesecake, il biglietto rappresenta un costo irrecuperabile. Il fatto di aver pagato o meno per il biglietto non dovrebbe avere alcun effetto sulla tua scelta di andare alla partita.

Eh sì, la fallacia dei costi irrecuperabili è evidente in molte decisioni quotidiane.

Perfino nelle relazioni sentimentali!

La fallacia del Concorde/dei costi irrecuperabili spinge anche le persone a non chiudere relazioni infelici. Se qualcuno si rifiutasse di rompere con il proprio partner, nonostante non stia bene con questa persona e ne sia delusa, solo perché lasciarlo comporterebbe buttar via i migliori anni della sua vita, di fatto starebbe sostenendo un costo (non recuperabile) del tempo e della fatica che gli ha dedicato durante il periodo trascorso insieme.

Come mostrato da questi esempi, tenere in considerazione i costi irrecuperabili può essere oneroso, non solo in termini di denaro ma anche di tempo, fatica e...problemi di cuore.

Secondo Friedman e colleghi (2007) esistono almeno due distinti meccanismi

psicologici alla base di “cattive” decisioni rispetto ai costi irrecuperabili.

Il primo meccanismo, che spiega bene la nostra tendenza all’auto-justificazione, è la “dissonanza cognitiva” (Festinger, 1957). Secondo questa teoria, le persone che hanno investito le proprie risorse in un’attività non redditizia, “rivedono” (irrazionalmente) le proprie convinzioni sulla redditività dell’investimento, al fine di evitare la spiacevole consapevolezza di aver commesso un errore e di aver sprecato risorse.

L’altro meccanismo psicologico è “l’avversione alla perdita” (Prospect Theory di Kahneman e Tversky, 1979), che induce le persone a scegliere un investimento aggiuntivo, il cui rendimento incrementale ha un valore atteso negativo, ma che ha ancora qualche (remota) possibilità di consentire un ottenere un rendimento positivo.

Alcune evidenze sperimentali inoltre suggeriscono che la fallacia dei costi irrecuperabili sia guidata da emozioni negative causate dalla prospettiva di aver investito senza successo, quali la paura di fallire o di essere giudicati.

Ma tali emozioni negative non sono le stesse per tutti.

Moon e il suo team di ricerca, nel 2003 ha scoperto che gli individui ansiosi potrebbero essere più sensibili alle

pressioni insite nelle situazioni tipiche dei costi irrecuperabili e quindi risultare più motivati a continuare a investire in un piano fallimentare.

Al contrario, poiché l’effetto dei costi irrecuperabili è alimentato da aspettative future irrealisticamente positive, le persone che soffrono di depressione, avrebbero maggiori probabilità di smettere di investire risorse aggiuntive in un progetto (Wener 1975).

Escalation effect

È bene ricordare inoltre che la fallacia del Concorde o dei costi irrecuperabili può dare inizio a un circolo vizioso che prende il nome di **escalation situation**.

Quando infatti un progetto di qualsiasi tipo comincia ad andare male, il bias dei costi irrecuperabili potrebbe spingerci irrazionalmente a fare ancora più investimenti nel progetto e quindi a farci sostenere un costo irrecuperabile addirittura maggiore, ancor più difficile da ignorare e giustificare, e che a sua volta incoraggerà un ulteriore esborso di denaro e così via.

Un esempio molto noto di ‘escalation’ è quello che racconta la condotta degli Stati Uniti nella **guerra in Vietnam**. Secondo l’analisi dell’allora Segretario di Stato George Ball, nel 1965, dal momento in cui i soldati iniziarono a combattere e a morire, divenne impossibile ritirarsi per la paura che questi soldati fossero morti invano.

Furono perciò mandati ulteriori soldati, molti dei quali morirono a loro volta e a quel punto il ritiro diventò ancora più difficile.

Queste le parole che Ball scrisse al presidente Johnson:

“La decisione che ha di fronte è cruciale. Dal momento in cui ingenti truppe saranno coinvolte in combattimenti diretti, aumenteranno di molto le morti in una guerra che i soldati sono male equipaggiati per combattere, in un ambiente non amichevole, quando non apertamente ostile. E nel momento in cui subiremo grosse perdite, sarà quello l’inizio di un processo quasi irreversibile. Il nostro coinvolgimento sarà tale che non potremo (se non al prezzo dell’umiliazione nazionale) abbandonare la guerra prima di aver raggiunto i nostri obiettivi dichiarati”.

Ebbene anche in questo caso, le situazioni di escalation sono frequenti nella vita quotidiana. Quando un individuo ha un investimento in perdita, una carriera vacillante o anche un matrimonio travagliato, spesso si trova davanti la difficile scelta tra sforzarsi di più nel seguire l’attuale linea di comportamento e cercare una nuova alternativa.

Pensa ai laboratori di ricerca e sviluppo, a quante decisioni difficili devono prendere su come e se continuare in un progetto o fare retromarcia rispetto a progetti deludenti!

Per concludere, gli studi sulla fallacia del Concorde/costi irrecuperabili e sull’escalation effect, così come l’osservazione quotidiana del nostro comportamento non ci lascia scampo: sia gli individui, sia le organizzazioni inevitabilmente, spesso perdono il controllo delle proprie azioni e finiscono per buttare i propri soldi al vento.

Bibliografia:

1. Angner E. "Economia comportamentale: guida alla teoria della scelta" Hoepli, Milano 2016.
2. Arkes, H. R., & Ayton, P. (1999). The sunk cost and Concorde effects: Are humans less rational than lower animals?. *Psychological bulletin*, 125(5), 591.
3. Dijkstra, K. A., & Hong, Y. Y. (2019). The feeling of throwing good money after bad: The role of affective reaction in the sunk-cost fallacy. *PloS one*, 14(1), e0209900.
4. Friedman, D., Pommerenke, K., Lukose, R., Milam, G., & Huberman, B. A. (2007). Searching for the sunk cost fallacy. *Experimental Economics*, 10(1), 79-104.
5. Kahneman, D. & Tversky A.(1979). *Prospect theory: an analysis of decision under risk*, 263-292.
6. Moon, H., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., & Maue, B. (2003). The tripartite model of neuroticism and the suppression of depression and anxiety within an escalation of commitment dilemma. *Journal of personality*, 71(3), 347-368.
7. Staw, B. M., & Ross, J. (1989). Understanding behavior in escalation situations. *Science*, 246(4927), 216-220.
8. Wener AE, Rehm LP (1975) Depressive affect: A test of behavioral hypotheses. *Journal of Abnormal Psychology*, 84, 221–227.