

il Mulino 

L'impresa moderna

JOHN ROBERTS

TECNOLOGIA E MANAGEMENT

La motivazione nell'impresa moderna



589 → 128

5/129 → 136

Le imprese, così come altre organizzazioni di tipo economico, svolgono la funzione di coordinare le azioni di gruppi di persone e motivarle allo svolgimento di operazioni necessarie. I problemi posti dalla motivazione derivano dalla possibilità che gli interessi personali conducano ad azioni che non corrispondono ai bisogni dell'impresa. Questa divergenza di interessi sorge perché i singoli membri dell'impresa normalmente non si interessano dei costi e dei benefici delle loro azioni e delle decisioni che prendono all'interno dell'impresa; quindi, la loro migliore decisione - sul modo in cui trascorrere il loro tempo, su come e quanto lavorare, sui rischi da assumersi - potrebbe non essere quella che massimizza il valore totale generato dall'organizzazione. Anche nel caso in cui siano coscienti dell'importanza dei più vasti interessi organizzativi, essi potrebbero non prenderli pienamente in considerazione.

Dal punto di vista organizzativo, è necessario modellare l'impresa - le persone, la struttura, le routine, i processi e la cultura - per arrivare a un allineamento degli interessi dell'organizzazione e di quelli dei suoi membri aumentando così l'efficienza delle loro scelte. A tal fine, chi progetta un'impresa può avere accesso a tutte le leve del disegno organizzativo - persone, struttura, processi e cultura; in molti contesti si deve ricorrere a ciascuna di tali leve. In particolare, la motivazione non è solo una questione di incentivi economici, per quanto questi possano risultare importanti in alcuni casi [per una rassegna dell'argomento si vedano Gibbons 1997; Waldman 1999; Prendergast 1999].

1. FONTI E NATURA DEI PROBLEMI RELATIVI ALLA MOTIVAZIONE

In generale, i problemi di motivazione e incentivazione sorgono quando le decisioni e le azioni degli individui all'interno dell'impresa

I problemi di motivazione possono presentarsi anche a livello di gruppo. Qui ci concentriamo sul problema di motivare l'individuo, sia perché sia logicamente a

coinvolgono altre persone in modo non previsto - in altri termini, in presenza di esternalità. Vi sono due possibili situazioni in cui si può verificare una divergenza tra costi e benefici spettanti a un individuo rispetto a quelli che afferiscono all'impresa nel suo complesso. Forse la più frequente è quella in cui gli individui ricevono solo una piccola parte dei benefici derivanti dalle loro azioni, ma si fanno carico di una quota sproporzionata dei costi ad esse associate. In questo caso, è probabile che decidano di dedicare troppo poco tempo all'attività in questione a danno dell'efficienza dell'organizzazione. Un'altra ipotesi è che la parte di benefici loro spettante ecceda la parte di costi sostenuta. In tal caso si impegnano troppo nell'attività.

Nell'esempio più semplice del primo tipo di problema, una persona che percepisce un salario orario o una retribuzione fissa sperimenta direttamente gli effetti emotivi e psicologici di un lavoro più impegnativo e lungo. Il guadagno diretto risultante da tale impegno aggiuntivo è l'incremento dell'output prodotto; tuttavia, questo guadagno spetta all'impresa, non al lavoratore, il cui salario non subisce variazioni. Certo, anche il lavoratore potrebbe ricavarne dei vantaggi: una diminuzione dei rischi e una riduzione del rischio di licenziamento, una maggiore probabilità di ottenere una promozione o un passaggio di livello lavorativo, e magari il riconoscimento (o la disapprovazione) sul piano sociale da parte dei suoi colleghi. Potrebbe anche provare una sensazione di soddisfazione personale dovuta al lavoro svolto meglio. Tuttavia, dal momento che il lavoratore non riceve direttamente il beneficio totale dell'incremento di output, difficilmente sarà motivato a impegnarsi come invece farebbe se gli fosse riconosciuto il valore del lavoro svolto. È indubbio che potrebbe avere la tentazione di lavorare meno e, se questo comportamento non viene notato o non è troppo grave, è improbabile che egli si faccia carico delle conseguenze. Quindi, può esserci la tentazione di non lavorare al massimo dell'impegno richiesto - quello necessario per massimizzare il valore totale creato.

Allo stesso modo, un manager potrebbe evitare di assumersi i rischi che, dal punto di vista degli azionisti, varrebbe la pena affrontare. Infatti, egli riceverebbe una percentuale residuale dei guadagni derivanti da un successo, ma dovrebbe sopportare per intero le conseguenze sulla sua carriera legate a un insuccesso. Come altro esempio, si consideri un azionista che svolge l'attività di monitoraggio sul management; egli sostiene tutti i costi di tale attività. Invece i benefici, in termini di miglioramento dei risultati, vengono condivisi da tutti gli azionisti. In questo caso ci aspetteremmo un livello di monitoraggio inferiore rispetto a quello ottimale.

monte rispetto al primo sia perché la maggior parte degli argomenti hanno rilevanza più diretta in tale contesto.

Il problema della motivazione può anche sorgere perché, mentre i guadagni spettano all'attore, i costi possono avere una diversa origine all'interno dell'organizzazione. Ad esempio, un amministratore delegato, che beneficia del miglioramento di *status* dato dal dirigere di un'azienda di maggiori dimensioni, potrebbe essere spinto a un'acquisizione anche qualora questa operazione distruggesse valore. I dirigenti si appropiano dei benefici, mentre i costi sono sostenuti dagli azionisti. Anche altri membri dell'organizzazione potrebbero sostenere l'amministratore delegato nella sua operazione, dal momento che le loro prospettive di carriera migliorano in seguito alla crescita dell'impresa.

È importante capire perché nascano problemi motivazionali nelle organizzazioni - le ragioni delle sistematiche divergenze tra i costi e i benefici che ricadono sull'organizzazione e quelli affrontati da chi prende le decisioni. Dopotutto non ci preoccupiamo di questioni di motivazione in tutte le transazioni, anche se gli interessi dei vari attori differiscono notevolmente tra loro o, almeno per quanto riguarda il prezzo, sono totalmente divergenti. Gli operatori dei mercati finanziari normalmente non si preoccupano di motivare adeguatamente gli altri operatori quando scambiano yen con dollari in transazioni in valuta estera. I consumatori non si curano della motivazione delle controparti quando acquistano un barattolo di minestra di marca al supermercato. Eppure, quando un'impresa cerca di comprare il «servizio del lavoro» dai suoi dipendenti o da terzi, deve preoccuparsi seriamente della motivazione.

La differenza sostanziale sta nelle possibilità di ricorrere ai contratti o alla reputazione per guidare il comportamento in situazioni in cui vi è divergenza di interessi e le azioni di un attore hanno un impatto sul benessere di altri. Se non c'è divergenza di interessi non vi sono problemi: l'interesse personale da solo condurrà le parti ad agire in modo tale da massimizzare la creazione del valore totale. In alcuni casi, se non è possibile specificare adeguatamente la condotta in un contratto, può intervenire un meccanismo di reputazione a incidere sulla motivazione. Ma se gli interessi sono divergenti, e né i contratti, né il meccanismo della reputazione sono pienamente efficaci, allora si presentano significative questioni di tipo motivazionale.

Nell'esempio del cambio, le condizioni per soddisfare i termini dell'accordo sono chiare e entrambe le parti e possono essere tranquillamente incluse nel contratto; dopo di che, sarà abbastanza semplice stabilire se entrambe le parti hanno rispettato le condizioni. Perciò, attraverso i tribunali o attraverso gli arbitrati si possono far applicare facilmente gli accordi. Per di più, se un operatore non rispetta i termini del contratto, gli altri agenti di cambio ne saranno informati

² Si veda Avery, Chevalier e Schaefer [1998] per un'analisi delle motivazioni dell'amministratore delegato nel fare acquisizioni.

e potrebbero evitare transazioni future con lui. Il commercio di beni indifferenziati generalmente non presenta problemi motivazionali, dal momento che qui la reputazione può effettivamente modificare il comportamento. Il perseguimento del proprio interesse non porta a inefficienze rimediabili.

Nell'esempio del barattolo di minestra, invece, non vi sono contratti tra il produttore e l'acquirente riguardo alla ricetta e al processo utilizzato per la produzione della zuppa; fino al momento in cui il consumatore non la sceglie e la porta a casa per provarla, non sa se sarà di suo gusto. Potrebbe sembrare un'opportunità per il produttore di barattare sulla qualità al fine di risparmiare sui costi o di mentire sul contenuto del barattolo per aumentare la domanda. Invece, la maggior parte delle azioni che i produttori potrebbero intraprendere con un potenziale effetto negativo sui consumatori sono scoraggiate dalle possibili ispezioni previste dalla legge e dalle eventuali azioni legali. Allo stesso tempo, la preoccupazione del produttore riguardo il ripetersi delle vendite lo disincentiva dall'apportare modifiche qualitative al prodotto, seppur minime. Il dettagliante non può fare molto per influenzare negativamente e con rilevante impatto il consumatore, perciò non c'è motivo di preoccuparsi del suo comportamento. L'eccezione potrebbe essere data dal caso in cui egli fissi un prezzo molto elevato, ma qui entrerebbero in azione le leggi della concorrenza a riequilibrare le distorsioni.

Le cose cambiano se consideriamo le organizzazioni: le decisioni e le azioni incidono su altre parti, gli interessi di solito non coincidono perfettamente, la possibilità di contrattazione sono limitate e la reputazione è solo parzialmente efficace.

Un esempio significativo di tali difficoltà è dato dalla limitata possibilità di osservare i comportamenti e dal conseguente rischio morale (*moral hazard*). L'impegno intellettuale e fisico che le persone profondono nel loro lavoro apportano un beneficio all'organizzazione nel suo complesso (con una riduzione dei costi, un miglioramento delle vendite, una riduzione del rischio e una migliore reputazione), ma questo impegno, normalmente, non è osservabile e misurabile con precisione in tempi brevi. Poiché l'organizzazione non può determinare esattamente cosa abbia fatto un individuo, non è possibile formulare un contratto che specifichi cosa si debba fare e quali sanzioni o ricompense si possano conseguire rispettando o non rispettando i termini. A causa della limitata osservabilità delle azioni le considerazioni legate alla reputazione possono anche non guidare i comportamenti. Dal momento che gli altri non possono osservare le azioni degli individui, non ci si può facilmente creare una buona reputazione adottando comportamenti adeguati. È l'argomento classico della teoria economica dell'agenzia.

Non vogliamo affermare che il meccanismo della reputazione non possa essere di aiuto in questo ambito. Tuttavia, il fatto che il comportamento non sia osservabile implica un certo grado inevitabile di inefficienza.

Gli esempi dei lavoratori che decidono quanto impegnarsi o del manager che si assume la responsabilità di progetti rischiosi sono casi relativi a questo fenomeno, e infatti il problema di base è diffuso.

In tale contesto, gli incentivi formali si fondano su indicatori delle azioni dell'agente grossolani e imprecisi. Un primo esempio è dato dal ricorso a un indicatore impreciso del comportamento - il monitoraggio sporadico - come base per la valutazione della performance. Un altro offre compensi per risultati solo parzialmente determinati dalle azioni in questione. Come vedremo in seguito, sebbene i sistemi di remunerazione legati alla performance si stiano diffondendo, essi presentano alcuni problemi.

Un problema motivazionale legato a questo tipo di incentivo è noto come *free riding*. Tale fenomeno si verifica in situazioni in cui vari individui possono contribuire al raggiungimento di un risultato e tutti ne condividono i benefici. Un esempio è la difesa e promozione di un *brand* comune. Tutte le unità di business usufruiscono dei benefici del *brand* anche se è solo una di queste a impiegare risorse per difenderlo o migliorarlo. Dal momento che nessuna delle unità riceve il beneficio totale risultante da tale impiego di risorse, ognuna preferisce investire meno delle altre. Se le azioni intraprese dalle singole unità sono difficili da monitorare, potrebbe risultare complicato evitare il *free riding*. Inoltre, poiché il valore che ciascuna unità riceve dal *brand* è difficilmente determinabile, potrebbe essere altrettanto difficile stabilire l'ammontare della contribuzione al *brand* di ciascuno.

Tutto ciò apre la strada a false rappresentazioni finalizzate a ridurre il contributo stabilito per le singole unità.

Un altro esempio di *free riding* si verifica nel lavoro in team, nel quale l'impegno di più individui concorre al raggiungimento di un risultato finale sul quale si basa la ricompensa per il gruppo. Ogni persona è tentata di fare meno rispetto a quanto sarebbe efficiente, perché il singolo membro del gruppo paga per intero i costi dell'impegno aggiuntivo ma riceve solo una frazione dell'incremento dei benefici da lui generato. Quindi, a meno che i membri del team non possano facilmente monitorare l'altro contributo, ciascuno è incentivato a non impegnarsi quando i benefici individuali aggiuntivi sono pari ai costi addizionali di una maggiore contribuzione. Ma a questo punto il beneficio addizionale totale maturato da tutti i membri del team eccede il costo individuale di contribuire di più. Quindi, sopportando il beneficio totale e confrontandolo con i costi si dovrebbe avere una contribuzione molto superiore. L'inefficienza che ne risulta denota un problema motivazionale.