

MANAGEMENT

JOHN ROBERTS

L'impresa moderna



il Mulino

perdere le sinergie tra le attività. Ad esempio, i rappresentanti delle vendite potrebbero avere l'opportunità di venire a conoscenza delle esigenze dei clienti e, quindi, nuove opportunità per lo sviluppo del prodotto. Sarebbe utile chiedere loro di vendere i prodotti correnti e, al tempo stesso, di rendere note all'impresa queste idee. Tuttavia, ciò creerebbe un problema di *multi-tasking*, perché le possibilità di misurare le performance delle due attività sono assai diverse. Uno studio relativo al settore delle parti elettroniche [Anderson 1985; Anderson e Schmittlein 1984] mostra la soluzione. Quando, come appena descritto, raccogliere le idee dei clienti e comunicarle all'impresa è fondamentale, le imprese impiegano dei dipendenti come agenti di vendita, retribuendoli (con *bonus* bassissimi o inesistenti per le vendite extra) e chiedendo loro di fare attenzione sia alle vendite correnti sia alla comunicazione di nuove idee. È uno schema di incentivi bilanciati e scarsi per il *multi-tasking*. Quando ci sono meno opportunità di raccogliere nuove idee, vengono utilizzati rappresentanti esterni ai quali vengono forniti forti incentivi per le vendite extra (dal momento che bisogna dare loro uno stimolo a riconoscersi nel prodotto di quella particolare impresa e non di altre che essi rappresentano) e non vi è alcun tentativo serio di indurli a sviluppare e condividere informazioni sui clienti.

Nel caso estremo, separare le attività è praticamente impossibile: non c'è un modo per far sì che un lavoratore sia responsabile per il volume prodotto, mentre un altro è responsabile per la qualità dell'output che il primo produce. Quando non si può fare a meno di avere *multi-tasking*, è molto importante riuscire ad aumentare la precisione della misurazione della performance dell'agente nell'attività caratterizzata da una minore misurabilità. Il tentativo di Lincoln Electric di identificare gli individui responsabili per la qualità di ogni macchina, attraverso l'apposizione della firma sul pezzo da loro prodotto, è emblematico di questo imperativo.

Il secondo tipo di problema generato dal *multi-tasking* riguarda l'inadeguatezza delle misurazioni delle diverse attività considerate individualmente. Ad esempio, gli agenti potrebbero essere i manager di due unità di business. Ciascun manager ha bisogno di esercitare un certo impegno nella gestione della propria unità e ognuno può prendere delle decisioni (sul *brand*, sui clienti e fornitori comuni, sulle politiche delle risorse umane e così via) che potrebbero influenzare entrambe le unità. Allo stesso tempo, le misure disponibili non consentono di distinguere i risultati dell'impegno profuso e delle decisioni. Ad esempio, nessuna delle consuete misure di contabilità permette di separare gli effetti specifici dell'impegno del manager, delle decisioni che ha adottato e delle decisioni prese dall'altro manager che influenzano i costi e le vendite della sua divisione. Quindi, non è possibile fornire incentivi separati per l'impegno e per il processo decisionale - uno schema di ricompense influenzerà simultaneamente

gli inci
di ince
livello
mentre
in mo

Pe

effetti
vrebbe
potreb
due. L
all'imp
mente
le info
compe
unità c

D'

vi di ci

perfor

dell'alt

compe

lo di ir

avere t

delle c

fattori

cipio c

compa

manag

glio, e

dell'al

Pe

sono p

troppo

modo

sue de

impon

Se

allora

za di i

signific

ce del

si deve

e che

intens

ottima

deterri

Se l'ir

gli incentivi relativi all'impegno e alla scelta. La difficoltà è che il tipo di incentivi che dovrebbero essere impiegati per produrre un elevato livello di impegno possono portare a una scarsa capacità decisionale, mentre quelli che portano a buone decisioni non motivano l'impegno in modo efficace. Perciò, vi sono dei *trade-offs*.

Per indurre una buona presa di decisione su questioni che hanno effetti di *spillover* sull'altra divisione, gli incentivi del manager dovrebbero riflettere la performance di entrambe le unità: ad esempio, potrebbe essere introdotto un *bonus* sulla redditività aggregata delle due. In questo modo, il manager sarà indotto a prestare attenzione all'impatto totale delle scelte. Avrà inoltre incentivo a lavorare duramente per sviluppare il giusto tipo di opportunità di investimento e le informazioni necessarie per fare buone scelte. Ovviamente, se il suo compenso è basato sulla redditività totale, la performance dell'altra unità contribuisce in modo positivo alla sua retribuzione.

D'altra parte, per indurre l'impegno in modo efficiente, gli incentivi di ciascun manager dovrebbero essere basati su misure precise della performance della sua sola divisione. In particolare, la performance dell'altra divisione non dovrebbe avere alcun peso nel determinare il compenso del manager. Infatti, se l'obiettivo fosse semplicemente quello di indurre l'impegno, la performance dell'altra divisione potrebbe avere un impatto negativo sui compensi del manager. Se la prestazione delle due divisioni è positivamente correlata a causa dell'impatto di fattori comuni, come le condizioni generali del settore, allora il principio dell'informatività implica che si debba ricorrere alla valutazione comparata delle performance. Ciò significa che la performance di un manager è vista meno positivamente quando l'altra divisione fa meglio, e quindi la retribuzione è negativamente correlata ai rendimenti dell'altra divisione.

Perciò, gli incentivi che favoriscono un buon processo decisionale sono poco validi nell'indurre l'impegno (perché caricano sul manager troppo rischio esogeno). D'altra parte, gli incentivi che inducono in modo efficace l'impegno portano il manager a ignorare l'impatto delle sue decisioni sulle altre divisioni e addirittura a preferire scelte che impongano costi su altri gruppi.

Se i singoli manager devono prendere le decisioni per conto loro, allora la progettazione di un sistema di questo tipo bilancia l'importanza di impegno elevato e buone decisioni. Prendere decisioni migliori significa costringere i manager a tenere in considerazione la performance dell'altra unità così come della propria. Ciò implica che il manager si deve far carico di rischi evitabili (la performance dell'altra divisione) e che i maggiori costi del rischio conducono a fornire incentivi meno intensi. A sua volta, viene indotto un impegno minore. Lo schema ottimale bilancia questi guadagni e perdite; il punto di equilibrio è determinato dall'importanza relativa dell'impegno e delle decisioni. Se l'impegno è più importante allora gli incentivi si baseranno prin-

cialmente sulla performance dell'unità del manager: questi prenderà decisioni valide per la sua unità, ma non necessariamente per l'impresa nel suo complesso. Se le sue decisioni hanno un notevole impatto, sia sulla sua unità che sull'altra, allora la sua remunerazione dipenderà soprattutto dalla performance aziendale e quindi egli non sarà così fortemente motivato a lavorare sodo per il successo della sua unità.

Se è possibile che altri prendano decisioni per un'unità, allora si presentano nuove opzioni nella progettazione del processo decisionale, così come degli schemi di incentivazione, per ottenere migliori performance in entrambe le dimensioni. Ad esempio, si potrebbe specificare che una decisione in merito a un progetto nato da un'unità che abbia ripercussioni su un'altra può essere attuata se e solo se entrambe le unità concordano. In prima approssimazione, il fatto che un manager accetti dipende da cosa succederà al suo compenso, che a sua volta può dipendere solo dalla misura di performance dell'unità del manager o dal risultato di entrambe le unità. Dato che, in un sistema di incentivi ben strutturato, lo stipendio del manager aumenta all'aumentare della performance della sua unità, ciascun progetto accettato con queste regole determinerà un miglioramento dei risultati di entrambe le unità e probabilmente di quella dell'impresa nel suo complesso. Tuttavia, le unità tenderanno a rifiutare i progetti che le danneggiano, anche se aumentano il valore complessivo. Inoltre, se si adottasse l'approccio della valutazione comparata della performance, la percentuale dei progetti accettati sarebbe bassa. Questo perché i progetti che provocano l'aumento della performance di un'unità sono svantaggiosi dal punto di vista delle altre unità. Quindi, i progetti verrebbero accettati solo se permettessero di ottenere rendimenti comparabilmente positivi a ogni unità. Di conseguenza, questo sistema si rivela problematico se i progetti tendono a esercitare il proprio impatto prevalentemente sulla divisione dalla quale emergono (cosicché, con una valutazione comparata della performance, all'altra divisione non piaceranno), ma hanno effetti diretti su altre unità (che arrivano a porre un veto sui progetti).

In questo contesto, la soluzione migliore si avrebbe se il progetto venisse attuato nel caso in cui entrambe le unità fossero concordi, e la decisione venisse demandata a una terza parte se fossero in disaccordo. *Ceteris paribus*, a tale terza parte dovrebbero essere forniti gli incentivi che assicurino una buona decisione, mentre ai manager delle varie unità dovrebbero essere forniti gli incentivi che li motivino a lavorare duro. Allora accetterebbero i progetti che migliorano le performance di entrambe le unità (e, quindi, dell'impresa nel suo complesso, se sono le uniche unità ad essere influenzate dal progetto). Allo stesso tempo, i progetti validi in complesso, ma deleteri per un'unità saranno delegati alla terza parte, che li accetterà. Questo sistema è presumibilmente costoso, ed ecco spiegato perché comunemente si lascia decidere alle unità coinvolte se sono d'accordo o meno.

Quest'ultimo processo è, infatti, abbastanza simile al *concurrency system* usato da IBM [Vance, Bhambri e Wilson 1980]. Secondo questo sistema, le varie unità di business dovevano ottenere il via libera da ciascuna unità coinvolta prima di poter mettere in atto i progetti. Se il consenso era negato, la decisione di implementazione passava ai diretti superiori nella gerarchia dell'unità. Se questi non erano d'accordo, passava ancora più in alto fino a giungere a qualcuno con autorità su tutte le unità in grado di poter prendere una decisione. Questo processo poteva arrivare fino al comitato esecutivo - cosa che occasionalmente si verificò.

Altre strutture che prevedono contratti di incentivo e processi decisionali possono rivelarsi ottimali in altri contesti. Il punto chiave è che il *multi-tasking* causa problemi la cui soluzione può coinvolgere molteplici aspetti della struttura organizzativa.

5. REMUNERAZIONE DELLA PERFORMANCE DI GRUPPO

Molti esperti di management sono contrari a schemi retributivi legati alla performance individuale per una serie di motivi. Uno dei principali è il fatto che questi si rivelano dannosi per la cooperazione e il lavoro in team. Può essere un effetto reale, come mostra la logica del *multi-tasking*, particolarmente probabile se la performance è valutata su basi relative. Infatti, è più facile boicottare la prestazione di un collega che migliorare la propria.

Chiaramente, nella misura in cui un gruppo può essere pensato come un singolo agente i cui elementi agiscono di concerto, la teoria precedente può essere applicata per motivare un gruppo usando ricompense basate sulla loro prestazione collettiva. Un chiaro esempio è la pratica diffusa in California di pagare le squadre di raccoglitori di frutta in base al numero totale di cassette riempite. Tuttavia, può sorgere un problema di *free-riding*, perché i risultati dell'impegno aggiuntivo da parte di un membro del gruppo vengono condivisi dall'intero gruppo. Lo scarso impegno che ne può risultare potrebbe essere limitato in modo efficace attraverso un mutuo monitoraggio all'interno del gruppo, specialmente se esso non è numeroso. È questo un motivo per cui i gruppi sono molto piccoli - al fine della misurazione delle performance e della definizione dei compensi. È inoltre necessario che nel gruppo si stabilisca una regola «di duro lavoro» e che essa sia rispettata da tutti i suoi membri. Ovviamente potrebbe, invece, emergere una norma di scarso impegno. Ad esempio, lo studio classico di Roy [1952] sulla fabbrica di prodotti meccanici documentò come i lavoratori punissero fisicamente i colleghi si impegnavano troppo e minacciavano di mettere in pericolo la norma di continuare a far lavorare i dipendenti anche se non svolgevano bene le proprie

mansioni. Gestire questo elemento culturale è quindi un obiettivo cruciale per i manager.

La questione del *free-riding* è particolarmente rilevante nel caso della prassi comune delle ricompense legate alla performance globale dell'impresa, attraverso i *bonus*, la condivisione dei profitti o le *stock options*. In un'impresa di grandi dimensioni con decine di migliaia di dipendenti, il problema del *free-riding* sembrerebbe particolarmente serio. Supponiamo che, grazie all'impegno aggiuntivo di un dipendente, si ottenga un aumento degli utili pari a un milione di dollari. Tale incremento potrebbe portare, generosamente, centomila dollari in più di *bonus*. È probabile che al più qualche migliaia arrivi al dipendente responsabile. Più probabilmente egli otterrà molto meno. Quindi, da un punto di vista puramente finanziario, il dipendente profonderà un impegno straordinario solo se i costi sono inferiori al *bonus* extra che egli si aspetta di ottenere. Tuttavia, il valore di questo impegno straordinario per l'organizzazione è parecchio superiore a tale ammontare – un milione di dollari. L'impegno è razionalmente profuso a livello inferiore a quello ottimale perché i vantaggi sono condivisi mentre il lavoratore sostiene tutti i costi. La situazione è anche peggiore nel caso in cui il *bonus* è costituito da azioni¹¹. La quota di valore aggiuntivo creato dal dipendente grazie al suo lavoro è pari solo alla quota delle azioni sul mercato di sua proprietà – quasi sicuramente un numero molto piccolo.

Il pagamento di un *bonus* in azioni sembra, quindi, assolutamente inefficiente come strumento diretto di motivazione. D'altra parte è molto diffuso, e non solo ai livelli più alti della gerarchia manageriale. Vi sono certamente ragioni per concedere diritti di proprietà agli impiegati: incoraggiarli a investire in capitale umano, ad esempio [Roberts e Van den Steen 2001]; esso però non sembra un modo sensato per motivare l'impegno.

Una spiegazione plausibile per la sua prevalenza sta nel fatto che esso rafforza le norme del lavoro duro e del mutuo controllo. Se possedere azioni cambia in qualche misura il modo di ragionare degli impiegati, facendoli «pensare come padroni», allora potrebbe essere uno strumento motivazionale efficace. È particolarmente probabile se l'impresa combina questo meccanismo con una serie di altre misure, dando vita a quello che è spesso chiamato un sistema di lavoro a *commitment* elevato (v. *infra*).

¹¹ La prassi di remunerare la performance individuale o di piccoli gruppi con le azioni dell'impresa non è soggetta a tale critica, che si rivolge a situazioni in cui ai dipendenti vengono date azioni in quantità non dipendenti dalla loro performance corrente, con l'idea che detenere tali titoli li motiverà all'impegno.