

STRATEGIA e MANAGEMENT

JOHN ROBERTS

# L'impresa moderna



il Mulino

il suo impegno su più compiti. Questo diventa un problema rilevante in due diversi contesti. Uno è quello in cui le attività desiderate (poniamo che siano due) si contendono il tempo e l'attenzione dell'agente (di modo che accrescere una delle due implichi un aumento del costo o una maggiore difficoltà nel fare l'altra), mentre le misure di performance delle due attività non sono di accuratezza o tempestività comparabile [Holmström e Milgrom 1991]. In questo caso offrire incentivi che indurranno l'agente a approfondire un impegno significativo in entrambe le attività diventa molto costoso. Il secondo problema che si presenta nell'ambito del *multi-tasking* sorge quando non ci sono misure distinte per i due compiti, ma spingere l'agente a svolgere un buon lavoro in uno dei due comporta incentivi molto diversi da quelli necessari per fare bene l'altro [Athey e Roberts 2001]. Quando i risultati delle due attività confluiscono all'interno di un'unica misura, senza che sia possibile distinguerli, migliorare gli incentivi relativi a una delle due può far peggiorare quelli dell'altra. In entrambi questi casi in cui il *multi-tasking* si rivela problematico, la soluzione sta nel ricorrere ad altri aspetti della progettazione organizzativa, specialmente nel definire le mansioni e l'allocatione del potere decisionale.

Come esempio del primo tipo di contesto, i due compiti possono essere quelli di manifestare spirito di iniziativa e cooperazione, come abbiamo già visto nel capitolo precedente. La misura dell'iniziativa potrebbe essere la performance individuale o quella dell'unità di business, che potrebbe, infatti, costituire un riflesso abbastanza accurato dell'impegno dell'agente. È molto più difficile misurare efficacemente la cooperazione, poiché questo stesso comportamento potrebbe essere difficile da osservare (specialmente se implica l'astensione da attività che danneggiano altre unità) e i suoi risultati potrebbero confluire nella performance delle altre unità e quindi nel lavoro eseguito dai loro membri. Un altro esempio è dato dal contemporaneo raggiungimento di un determinato livello di performance corrente e dallo sviluppo di un nuovo business. Nel primo caso, la performance è relativamente facile da misurare, mentre l'informazione sulla qualità dell'impegno dedicato al secondo è molto meno certa ed è più lenta a manifestarsi. Il problema è indurre l'agente a dedicare il suo impegno a entrambe nella giusta proporzione.

La scelta dell'agente relativa a come allocare il suo tempo – quanto impegno esercitare nel complesso e come suddividerlo tra le attività – sarà determinata dagli incentivi forniti per le due attività. Supponiamo anzitutto che queste attività non competano per il tempo e l'attenzione dell'agente – che il costo di un'attività sia indipendente dal livello dell'altra. In secondo luogo, supponiamo che vi siano misure di performance distinte e indipendenti (ma imperfette) per ciascun tipo di impegno. Allora la scelta del livello di un'attività da intraprendere non avrà influenza sul *trade-off* tra costi e compensi affrontato nella scelta del livello dell'altra attività. In questo caso, gli incentivi per le

due attività possono essere fissati in modo indipendente per raggiungere qualsiasi livello desiderato dei due tipi di impegno.

Tuttavia, è più frequente che le attività competano al margine, se non altro perché il tempo allocato a un'attività non è disponibile per l'altra. Allora, il fatto che l'agente dedichi più impegno a un'attività implica un aumento del costo da lui sostenuto per svolgere la seconda attività. In questo caso, aumentare i compensi per un'attività non avrà solo l'effetto ovvio di indurre l'agente a dedicare più tempo e impegno a quell'attività; porterà anche l'agente a ridurre il suo impegno nell'altra attività, perché il suo costo marginale cresce mentre il rendimento rimane invariato. Ciò significa che gli incentivi per le due attività devono essere definiti in modo coordinato.

Ad esempio, supponiamo che ciò che conta per l'agente sia il tempo totale e l'impegno profuso nelle due attività insieme, non quello dedicato a ciascuna delle due separatamente, e supponiamo che i compensi siano proporzionali alla performance mentre la performance attesa in ciascuna attività separatamente sia proporzionale all'impegno. Allora, se il compenso per il tempo aggiuntivo dedicato a ciascuna attività non è lo stesso, la soluzione ottimale per l'agente è impiegare tutto il tempo nell'attività meglio retribuita, perché questo massimizza il suo rendimento per qualsiasi livello totale di impegno. Per far sì che l'agente dedichi tempo a entrambe le attività, i rendimenti di un incremento di impegno in ciascuna devono essere uguali.

Le intensità degli incentivi per diverse attività tendono, quindi, a essere complementari: rafforzare gli incentivi per un'attività rende più attraente rafforzare anche gli incentivi per le altre. Altrimenti, queste ultime vengono ignorate. Quindi gli incentivi offerti in caso di *multi-tasking* dovrebbero essere o tutti intensi, o tutti relativamente scarsi.

Più in generale, anche quando l'agente è interessato a come distribuire il proprio tempo tra le attività (ma dedicarsi di più a una fa aumentare il costo di impegnarsi nell'altra), a meno che gli incentivi non siano adeguatamente bilanciati, l'agente tenderà a svolgere maggiormente l'attività per la quale viene meglio compensato e a trascurare l'altra. Di certo, ridurre il tempo dedicato all'attività meno retribuita, oltre a lasciare più tempo da dedicare all'attività più redditizia, riduce il costo per l'agente di espandere l'offerta dell'attività «ben pagata». Nel caso estremo, l'attività scarsamente retribuita sarà semplicemente ignorata anche se la performance relativa a questa attività è, di fatto, ricompensata – il punto è che non lo è abbastanza.

Lincoln Electric fornisce un esempio dell'impiego di incentivi forti e bilanciati in un contesto di *multi-tasking*. Lincoln è famosa per l'uso estensivo di un sistema di retribuzione individuale a cottimo per i lavoratori del reparto produzione: un ammontare fisso per ciascuna unità di output su cui completano il compito loro assegnato. Questo sistema fornisce incentivi forti e diretti ad aumentare la produzione. Il pericolo è che lavoratori fortemente motivati ad aumentare la quan-

tità  
coll  
evit  
dell  
con  
a co  
lavo  
dell  
ciat  
ineq  
ne

ven  
var.

ne,  
cor  
Buc  
nor  
mit  
le 1

att

tro

nu

un

l'a

e,

av

qu

so

fo

ec

cc

pl

qu

ir

ci

fo

n

c

si

v

c

tività di prodotto possano trascurare la qualità e non siano disposti a collaborare con l'impresa se questo li distoglie dalla produzione. Per evitare che ciò accada, ai lavoratori viene concesso un *bonus* sulla base della qualità del loro lavoro e di altri fattori come, ad esempio, le idee con cui contribuiscono al processo produttivo o la loro disponibilità a cooperare. In media, il *bonus* fa raddoppiare il salario a cottimo del lavoratore; tale *bonus* varia sensibilmente tra lavoratori, a seconda della valutazione della loro performance. Questi incentivi forti e bilanciati hanno fatto in modo che Lincoln raggiungesse una produttività ineguagliabile e una reputazione per la garanzia di ottima qualità, che ne hanno fatto per decenni un'impresa di successo.

Fornire incentivi di intensità comparabile per attività diverse diventa problematico soprattutto quando gli indicatori disponibili per le varie attività differiscono molto in precisione e tempestività.

In generale, quanto più la performance è misurata con precisione, tanto meno costoso risulta fornire incentivi più forti per l'attività considerata singolarmente e, quindi, indurre un maggior impegno. Buone misure tendono a generare incentivi forti; al contrario, misure non buone portano a incentivi deboli: infatti, incentivi più forti determinano un aumento più consistente dei costi legati al rischio quando le misure sono peggiori.

Supponiamo, quindi, che la qualità delle misure delle diverse attività differisca in modo significativo, come nell'esempio del controllo dei costi nella gestione ordinaria e nella generazione di idee per nuove opportunità di business. I costi sostenuti sono probabilmente un buon indicatore dell'impegno profuso nel controllo dei costi, ma l'agente può esercitare un notevole impegno nella generazione di idee e, tuttavia, essere impossibilitato a dimostrarlo. O, ancora, potrebbe aver proposto idee innovative la cui valutazione richiederà tempo. In questo caso sarà estremamente difficile e costoso (in termini di rischio sostenuto, per il quale il principale dovrà ricompensare l'agente) fornire forti incentivi per generare nuove idee, anche se è facile ed economico fornire incentivi per controllare i costi.

Abbiamo già visto che questo non è un problema se le attività non competono al margine per il tempo e l'impegno dell'agente - se applicarsi di più in un'attività non compromette l'impegno nell'altra. In questo caso, gli incentivi per ciascuna attività possono essere stabiliti indipendentemente. Saranno previsti forti incentivi per l'attività per cui esiste una buona misura, incentivi deboli per l'altra. Gli incentivi forti indurranno molto impegno nell'attività ben retribuita, il rendimento basso dell'altra attività determinerà un interesse e un'applicazione minori. Tuttavia, entrambe saranno portate avanti nel modo stabilito dal principale alla luce di costi e benefici.

Se le attività competono al margine, fornire incentivi forti all'attività ben misurabile e incentivi scarsi all'altra farà in modo che l'agente dedichi poca attenzione a quest'ultima attività a prescindere dall'im-

portanza che questa ha per il principale. (L'impossibilità da parte del principale di osservare la scelta dell'agente significa che il semplice indirizzare – o implorare – l'agente non sarà di grande aiuto. L'agente continuerà a essere propenso ad adottare la scelta che gli conviene dati gli incentivi.)

Fornire incentivi forti per alcune attività desiderate potrebbe essere una pessima idea, perché questi si trasformano in incentivi negativi per altre attività che non possono essere parimenti incentivate. L'idea che si possa ottenere ciò che è stato misurato e pagato acquista qui un preciso significato.

Un esempio riguarda il pagamento in base al merito per gli insegnanti [Milgrom e Roberts 1992; trad. it. 2005, vol. I, 346-347]. Negli Stati Uniti si era proposto di pagare di più gli insegnanti della scuola pubblica se i loro studenti avessero ottenuto risultati migliori nei test standardizzati. Nella realtà, gli insegnanti normalmente sono pagati in base alle credenziali e all'esperienza, quindi gli incentivi finanziari espliciti per la performance sono abbastanza deboli (anche se la motivazione interiore è ovviamente reale e importante). Chi propose tale riforma sosteneva che incentivi più cospicui avrebbero portato a migliori performance di docenti e studenti. Con ogni probabilità, essa avrebbe spinto gli insegnanti a fare il possibile perché gli allievi riuscissero nei test, soprattutto se tale elemento legato alla performance fosse stato una parte sostanziale della loro retribuzione. Ad ogni modo, questo sistema avrebbe potuto indurli a dedicare meno tempo ed energie ad argomenti che non si trovano nei test. In California, ad esempio, dove il finanziamento delle scuole è vincolato ai risultati conseguiti dagli studenti nei test standardizzati di matematica e di comprensione di testi, si sostiene che gli insegnanti dedichino meno attenzione ad altre materie, anche se il loro stipendio non è direttamente vincolato ai risultati dei test. Alcuni degli elementi trascurati dagli insegnanti possono essere molto importanti: non solo altre materie scolastiche (che potrebbero essere comprese nei test), ma anche elementi difficili da valutare, come il contributo nel formare il carattere di uno studente, l'insegnare un comportamento etico, l'incoraggiare il comportamento di cittadino responsabile. Misurare quanto fanno i docenti riguardo a quest'ultima dimensione in modo preciso e tempestivo sembra abbastanza problematico. Quindi, la renumerazione legata alla performance non può considerare questo aspetto, anche se viene fornito in assenza di espliciti incentivi. Inoltre, questi ultimi potrebbero portare i docenti con meno scrupoli a trovare un modo alternativo per garantire il successo dei propri studenti, come fornire loro le domande dell'esame prima del compito. Alcuni di questi episodi si sono effettivamente verificati nello stato di New York, dove la performance nell'esame alla fine del liceo è estremamente importante.

Quindi, se si desidera il *multi-tasking*, potrebbe essere meglio fornire incentivi relativamente *scarsi* per ciascuna attività. Uno sche-

ma di incentivi *multi-tasking* efficace deve essere bilanciato e offrire compensi simili al margine per ciascun compito; se alcune attività sono misurate in maniera insoddisfacente, allora fornire incentivi più forti porterà a livelli di rischio insostenibili per l'agente e di riflesso ad alti costi per il principale. La debolezza degli incentivi implica che questi non saranno in grado di motivare l'agente a esercitare un impegno considerevole nelle diverse attività, anche in quelle facilmente misurabili nelle quali egli potrebbe essere indotto a dedicare molto più impegno se fosse la sola. Di conseguenza, è probabile che la performance di questa attività sia peggiore di quanto non sarebbe se svolta isolatamente. Nonostante ciò, questa soluzione potrebbe essere migliore rispetto a non svolgere alcuna attività<sup>10</sup>.

Perciò potrebbe essere meglio lasciare che la retribuzione degli insegnanti sia svincolata dalla valutazione della performance nei test degli studenti. Allo stesso modo, sarebbe una buona idea evitare la retribuzione a cottimo nella produzione manifatturiera quando non si possono misurare i contributi in termini di qualità in maniera accurata e tempestiva. Remunerare i manager sulla base dei risultati correnti può portarli a ipotecare il futuro dell'impresa, specialmente se hanno in programma di cambiare lavoro prima che i risultati del loro operato si siano concretizzati.

Il suggerimento di evitare le retribuzioni legate alla performance per attività nelle quali potrebbero essere utilizzate facilmente ed efficacemente va contro i messaggi che i manager hanno ricevuto negli ultimi decenni. Eppure, la frustrazione espressa dai dirigenti per i fallimenti dei tentativi di indurre i dipendenti a generare nuove idee e opportunità di crescita indica che gli incentivi forti forniti per la performance corrente a volte possono essere controproducenti.

Una soluzione ovvia in questa circostanza potrebbe essere separare le attività affidandole ad agenti diversi. Senza i problemi relativi al *multi-tasking*, possono essere forniti incentivi più intensi a un agente e incentivi più lievi all'altro. A volte questo approccio è possibile e può anche essere la miglior soluzione quando le attività richiedono capacità molto diverse o conoscenze differenti.

In altri casi separare le responsabilità è molto costoso. Non solo si presenta la necessità di pagare un secondo agente, ma si rischia di

<sup>10</sup> È utile considerare il caso estremo in cui il costo dell'impegno dell'agente dipende solo dall'ammontare totale profuso dall'agente, non dalla sua allocazione tra i compiti, il costo marginale dell'impegno è linearmente crescente nel livello di impegno e il compenso è una funzione lineare della performance misurata per ciascuna attività. Se si induce il *multi-tasking*, l'intensità degli incentivi deve essere la stessa per le diverse attività. In questo caso, lo schema retributivo ottimale lineare che induce il *multi-tasking* fornisce incentivi strettamente più deboli di quelli forniti per ciascun compito singolarmente. Quindi, l'impegno totale è strettamente inferiore nel caso del *multi-tasking* rispetto a quanto sarebbe se fosse indotto solo per un'attività, anche per quella scarsamente misurabile.