

MODERN MANAGEMENT

JOHN ROBERTS

# L'impresa moderna



il Mulino

## 6. MANIPOLAZIONE DELLE MISURE DI PERFORMANCE

Una seconda critica rivolta ai compensi legati alla performance è che, troppo spesso, le misure disponibili sono manipolabili – l'agente può scoprire che è più facile escogitare un modo per aumentare artificialmente la misura della performance piuttosto che impegnarsi veramente. «Gonfiare» in questa maniera la misura della performance può causare una riduzione del valore effettivo creato per l'organizzazione. Gli esempi in questo caso sono molto numerosi. Paul Oyer [1998] ha documentato come i *bonus* concessi per il raggiungimento di obiettivi di performance annuali possano spingere i manager ad accelerare o ritardare le vendite nell'ultimo trimestre dell'anno così da raggiungere i numeri senza «sprecare» vendite che eccedano l'obiettivo. Questo comportamento fa certamente aumentare la remunerazione dell'agente ma non può aiutare l'organizzazione. Presso H.J. Heinz & Co. ai manager di divisione veniva richiesto di realizzare risultati sempre crescenti ogni anno per ricevere i *bonus*: essi manipolarono i documenti contabili per raggiungere l'obiettivo [Horngren 1999, 937-938]. Dal momento che i mercati dei capitali sono arrivati a domandare crescite costanti degli utili, tali pratiche sono diventate fastidiosamente diffuse. In due esempi molto noti, i giganti industriali Enron e Worldcom hanno dichiarato fallimento dopo l'esposizione delle manipolazioni messe in atto per nascondere la loro vera performance e mantenere alto il valore delle loro azioni. L'imbroglio di Enron era sofisticato e prevedeva una falsa rappresentazione della vera situazione di bilancio e della reale redditività attraverso il trasferimento di attività patrimoniali a entità non correlate nominalmente che, di fatto, erano controllate dall'esecutivo di Enron. La rideterminazione dei profitti della società per tenere conto dell'effetto di queste manovre contabili portò a calcolare un livello dei profitti inferiore di due terzi a quello ufficiale. L'approccio di Worldcom era più semplice. Essa ha gonfiato i propri utili registrando miliardi di dollari di costi di esercizio come spese in conto capitale e trattando i proventi straordinari come ricavi della gestione ordinaria. Per i manager, era più facile mettere in atto questi trucchi per rafforzare il valore delle loro azioni che generare rendimenti in maniera «onesta».

In questi esempi le vittime dell'inganno sono stati i superiori nella gerarchia aziendale e gli azionisti, ma anche i consumatori possono essere imbrogliati. Sears Roebuck nel 1992 pensò di motivare i meccanici impiegati nella sua attività di riparazione auto fissando degli obiettivi per la quantità di lavoro svolta. In risposta i meccanici cominciarono a dire ai clienti che avevano bisogno di lavori e riparazioni in realtà non necessari. I clienti non potevano facilmente verificare la necessità della riparazione e molti pagavano per un lavoro inutile. Quando la frode fu scoperta, Sears non solo pagò cospicue multe, ma perse la preziosa fiducia di cui godeva tra i clienti.

In alcuni di questi casi il problema è che gli incentivi sono progettati in maniera poco corretta. Concedere un *bonus* fisso se e solo se si raggiunge un obiettivo spinge l'agente a cercare di raggiungere l'obiettivo, e nulla più. Ciò può condurre a problemi di manipolazione dei conti e della tempistica delle vendite.

In altri esempi, monitorare direttamente alcuni elementi del comportamento avrebbe permesso di controllare le manipolazioni. Il sistema di incentivi di Sears portò a un rilevante incremento nel lavoro svolto: l'aumento dell'attività si concentrava sulla riparazione, la cui necessità è facile da smascherare. Se i manager di Sears avessero monitorato il mix di lavoro svolto avrebbero potuto scoprire l'imbroglio. L'alta dirigenza di Enron e Worldcom ha affermato di ignorare le manipolazioni contabili. Se davvero ne era all'oscuro, non aveva certo svolto un grande lavoro di monitoraggio.

Anche fare in modo che i compensi siano meno legati a misure manipolabili può essere una soluzione appropriata [Baker 2000]: se i dirigenti di Enron non avessero avuto somme così grandi vincolate in azioni e opzioni della società forse non sarebbero stati così ansiosi di spingere verso l'alto il prezzo azionario.

Un'altra modalità importante per limitare gli incentivi alla manipolazione è abolire schemi di compenso legati a formule predefinite, rimpiazzandoli con valutazioni più soggettive. Infatti, le valutazioni soggettive e le ricompense determinate soggettivamente rappresentano un'importante alternativa per fornire incentivi a schemi retributivi legati alla performance.

## 7. VALUTAZIONI SOGGETTIVE

La teoria base dell'agenzia assume che i contratti di cui si può garantire l'esecuzione possono avere ad oggetto misure di performance osservabili, sebbene il comportamento realmente desiderato non sia direttamente contrattabile. In molti casi, tuttavia, potrebbero essere disponibili informazioni sulla performance, che però non sono facilmente utilizzabili nei contratti espliciti, perché troppo complesse e difficili da descrivere, o non facilmente verificabili da parte di coloro che devono garantire l'esecuzione del contratto. La maggior parte delle valutazioni soggettive sono di questo tipo. Tuttavia, è possibile che tali informazioni siano utili per la motivazione se la ricompensa – sia essa costituita da denaro, promozioni o qualcosa di meno tangibile ma di altrettanto valore – può essere legata ad esse.

Il problema è collegato all'incentivo dell'impresa di rispettare le proprie promesse e pagare l'adeguata ricompensa quando questa è stata meritata. Ci sono quantomeno due tipi di difficoltà.

Primo, quando il lavoro è fatto, il principale può trovare conveniente rinnegare le proprie promesse. Il caso più ovvio è che egli si rifiuti di pagare sostenendo falsamente che la performance non era soddisfacente. La mancanza di un contratto esplicito implica che l'agente ingannato non può rivolgersi al tribunale. Ma se le promesse del principale non risultano credibili all'agente (il che accade sicuramente dopo la prima volta), quest'ultimo non si impegnerà più sin dall'inizio. Infatti, anche se il principale non ha ancora imbrogliato, se gli agenti capiscono che non si possono fidare del fatto che il principale paghi onestamente, non si impegneranno.

Allo stesso modo, l'arbitrarietà percepita e l'ambiguità nella valutazione possono minare gli incentivi. Se la base della valutazione soggettiva è poco chiara all'agente, allora questi non sarà in grado di modificare il suo comportamento nella maniera desiderata. Anche le preferenze e il favoritismo possono essere un problema. Se gli impiegati credono che le ricompense andranno al favorito e non al meritevole, le ricompense promesse non indurranno il comportamento desiderato.

È anche possibile che il principale sia troppo permissivo e conceda ricompense non meritate. È improbabile che ciò accada quando il principale lavora in proprio, ma rappresenta sicuramente un problema quando il principale è a sua volta un agente e non pare molto motivato. Ad esempio, il comitato per le retribuzioni del consiglio di amministrazione può concedere una remunerazione favolosa all'amministratore delegato, nonostante la pessima performance dell'impresa, perché si sente più fedele all'amministratore delegato che agli azionisti. E ciò è possibile perché, grazie al *free-riding* e alle asimmetrie informative, gli azionisti non possono monitorare con efficacia il consiglio di amministrazione.

La seconda difficoltà legata alla valutazione soggettiva è che essa può essere soggetta alle attività di influenza. In assenza di basi chiaramente articolate e mutuamente comprese, l'agente ha tutte le ragioni per cercare di influenzare il giudizio e le decisioni del principale; può avanzare argomentazioni ed evidenziare che, nei fatti, ha svolto un gran lavoro; vi sono aspettative ragionevoli che ciò possa influenzare le decisioni. Inoltre, se la valutazione coinvolge aspetti comparativi, gli agenti hanno l'incentivo a cercare di mettere in cattiva luce gli altri. Il pericolo è che l'intero sistema diventi politicizzato e le ricompense siano in definitiva concesse più per l'abilità dimostrata nel supplicare, autopromuoversi e sabotare gli altri, che non per la capacità di svolgere bene il lavoro. La perversità di tali incentivi è chiara.

La soluzione a molte di queste difficoltà sta nella reputazione del principale [Baker, Gibbons e Murphy 1994]. Se il principale ha una storia di comportamenti non opportunistici, rispetto delle promesse non contrattuali e non si è mai lasciato smuovere da attività di influenza, gli agenti possono proiettare questo comportamento passato

nel futuro. Possono, quindi, essere motivati dalle promesse del principale: si aspettano che questi tenga fede alle promesse, perché fare diversamente vorrebbe dire danneggiare la sua reputazione e perciò la sua abilità di indurre altri a comportarsi in futuro come sarebbe desiderabile. In effetti, la reputazione del principale diventa una risorsa che genera valore influenzando il comportamento sia del principale sia dell'agente.

## 8. REPUTAZIONE

Le reputazioni possono nascere in molti contesti e ad esse si applicano gli stessi principi generali. In particolare, i manager (agenti) possono essere motivati a lavorare duro e a generare una buona performance essendo interessati alla loro reputazione sul mercato del lavoro [Holmström 1982a; Gibbons e Murphy 1992]. Anche quando non vi è una retribuzione esplicita legata alla performance, fare un buon lavoro aumenta il valore dei manager sul mercato del lavoro e questo può influenzare il livello delle loro retribuzioni future. Tuttavia, svilupperemo l'analisi continuando con lo schema principale-agente in cui la reputazione del principale può supportare la motivazione attraverso ricompense non contrattuali.

Affinché il meccanismo della reputazione sia efficace, in ciascuna interazione i rendimenti derivanti dal mantenere un'ottima reputazione dovrebbero essere superiori ai guadagni ottenibili dal violare la fiducia e rinnegare le promesse. Il valore di una reputazione immacolata consiste nel fare in modo che gli altri si fidino delle promesse del principale e quindi si comportino come questi vorrebbe – nel nostro caso lavorando diligentemente e con intelligenza. Ciò significa che ci devono essere opportunità future per il principale di usare la sua reputazione, che i guadagni futuri derivanti dall'utilizzo di una reputazione immacolata per influenzare il comportamento sono significativi relativamente all'immediato guadagno del rinnegare le promesse, e che il principale non sconta questi rendimenti futuri troppo pesantemente.

Contratti frequentemente reiterati, sia con gli agenti correnti sia con altri, costituiscono la base per l'utilizzo futuro della reputazione. Ciò significa che, ogni qual volta le parti interagiscono, il principale deve anticipare opportunità di trarre ulteriori benefici dalla propria reputazione. Conseguentemente, ci deve essere almeno qualche probabilità che gli accordi futuri si estenderanno per un tempo indefinito; orizzonti temporali brevi, infatti, costituiscono un grande problema per la formazione e l'utilizzo della reputazione. Allo stesso tempo, aumentare il numero e la frequenza delle interazioni contribuisce a generare un buon comportamento, facendo aumentare il rendimento di una buona reputazione.

Affinché vi siano significativi guadagni futuri derivanti dalla reputazione, gli agenti che avranno a che fare con il principale in un momento successivo devono essere capaci di osservare e riconoscere gli imbrogli quando si verificano, anche se non ne sono direttamente colpiti. Quindi, dovrebbero essere disposti a (e in grado di) punire l'imbroglio con un comportamento differente da quello che avrebbero tenuto se le promesse fossero state mantenute. Tutto ciò pone dei limiti all'utilizzo della reputazione. Quando la prestazione è difficile da descrivere, le misurazioni sono soggettive, e le promesse sono necessariamente vaghe, sapere se il contratto implicito è stato infranto è problematico. La mia performance ha meritato un trattamento migliore o maggiori ricompense? E la tua? E gli agenti saranno in grado di punire il principale quando ha apparentemente imbrogliato? La punizione non può essere troppo costosa per colui che punisce o non verrà mai messa in atto volontariamente. In questo caso, un senso di *fair play*, un desiderio di vedere giustizia fatta o un bisogno psicologico di rivalsa possono essere utili, perché riducono il costo del punire un trasgressore. Quindi dissuadono dall'imbrogliare.

Anche i notevoli guadagni derivanti dall'indurre un buon comportamento nel futuro, mantenendo una reputazione di comportamento corretto e le proprie promesse, non saranno sufficienti per motivare il principale se questi sconta molto pesantemente i rendimenti futuri. Anche il più onesto dei principali, posto di fronte a un fallimento immediato, può trovare troppo attraenti i guadagni derivanti dal negare i compensi non contrattuali promessi. Il principale sa che la sua reputazione ne soffrirà e che questo significherà che ogni contratto futuro sarà più difficile. D'altra parte se le opzioni sono rispettare i patti e fallire o rinnegarli ma sopravvivere, la scelta è scontata.

Anche se sembra chiaro che, di fatto, la reputazione svolge un ruolo enorme nei sistemi retributivi all'interno delle imprese, alcune delle più impressionanti evidenze sul ricorso a tale meccanismo vengono dal commercio nei sistemi economici in cui il diritto dei contratti non è molto sviluppato. John McMillan e Christopher Woodruff [1999a; 1999b] hanno studiato le imprese private emergenti in Vietnam. Qui le imprese non possono contare su tribunali che facciano rispettare i contratti; di conseguenza, fanno forte affidamento sulla reputazione. Le persone che fanno parte dello stesso settore si incontrano regolarmente per discutere quali consumatori si sono rifiutati di pagare cosicché tutti possano evitare accordi futuri con i truffatori. Ciò aumenta il costo di tenere un comportamento scorretto in una particolare negoziazione, perché tutti i venditori, non solo uno, puniscono il truffatore; pertanto, ciò favorisce un comportamento migliore. Allo stesso modo, i clienti potenziali vengono valutati accuratamente prima di correre il rischio di rifornirli. Una volta stabilita una relazione di successo tra due partner commerciali, l'informazione verrà utilizzata molte volte, fino al punto di aumentare il raggio d'azione dell'attività

di scambio, in modo da essere in grado di scambiare di più l'uno con l'altro. Questo meccanismo fa leva sul bene scarso, la fiducia. Inoltre, favorisce un comportamento più cooperativo in ciascuna transazione, perché c'è molto di più in gioco.

Il valore della reputazione e l'importanza del fatto che il soggetto che ne gode abbia lunga vita (cosicché vi sono maggiori opportunità di utilizzarla) suggerisce che è più vantaggioso organizzare un'impresa che duri nel tempo, piuttosto che lasciare le transazioni individuali al mercato [Kreps 1990]. Una *corporation* è, in linea di principio, immortale. Inoltre, essa ha molte più possibilità rispetto a una persona di utilizzare la propria reputazione e potrebbe quindi costituire un meccanismo efficace alla base di accordi efficienti.

## 9. PARC E MOTIVAZIONE

La teoria formale dell'agenzia ha teso a evidenziare le risposte contrattuali alla motivazione. Tuttavia, a tal fine, i contratti sono solo uno dei mezzi disponibili. Infatti, è possibile impiegare tutti gli aspetti dell'organizzazione, da soli o nella loro globalità, così come è possibile servirsi della *vision* manageriale e della strategia. Illustreremo il concetto con alcuni esempi.

La *vision* è una concettualizzazione chiara della situazione desiderabile futura del mondo e dell'impresa. Ad esempio, la *vision* di Nokia nei primi anni '90 era: «la voce viaggerà senza fili»; i cellulari sarebbero diventati onnipresenti, creando un mercato molto attraente per Nokia. Secondo la *vision* di Steve Jobs e Steve Wozniak di Apple i computer portatili avrebbero potuto essere altrettanto onnipresenti. Avere un leader la cui *vision* è molto chiara e solida può essere assai motivante per i dipendenti; li incentiverà a impegnarsi di più e li guiderà nell'allocazione dell'impegno tra diverse attività, poiché essi sapranno con certezza su quali basi verranno ricompensati [Rotemberg e Saloner 2000; Van den Steen 2002]. La strategia può avere una funzione simile [Rotemberg e Saloner 1994]: se c'è chiarezza riguardo ciò che farà e non farà la società, è più probabile che venga ricompensato un impegno ben allocato ed è quindi più probabile che tale impegno venga profuso.

Ritornando all'organizzazione, per prima cosa si può fare ricorso alla dimensione personale. Le persone che un'impresa attrae e seleziona come dipendenti possono avere un impatto enorme sulla loro motivazione. Naturalmente, l'impresa dovrebbe cercare di attrarre persone che sono interessate al compito da svolgere e che si sentono stimolate a eseguirlo. Intuitivamente è chiaro: se le persone amano il loro lavoro è meno problematico motivarle. Formalmente, in questo modo si riduce la divergenza di interessi che sta alla base del proble-