

ECONOMIA e MANAGEMENT

JOHN ROBERTS

# L'impresa moderna



il Mulino

ma motivazionale. Inoltre, è chiaramente vantaggioso far corrispondere alle persone le giuste ricompense da offrire. Ad esempio, se è desiderabile distribuire incentivi intensi ma le misure della performance non sono molto precise o sono difficili da prevedere, allora è importante che le persone scelte per il lavoro non siano troppo avverse al rischio. Se possono essere offerti solo incentivi non economici allora si dovrebbero assumere persone che apprezzino le ricompense disponibili.

In questo contesto, è importante riconoscere che il sistema formale di ricompensa determinerà un'autoselezione dei potenziali impiegati. Perciò, un elemento della prassi aziendale si riflette sulla dimensione del personale. Ad esempio, Safelite Auto Glass, che lavora nel campo dell'installazione di parabrezza, istituì un sistema di retribuzione a cottimo in sostituzione del salario orario con cui in precedenza retribuiva gli installatori. L'anno successivo la produttività aumentò del 44%. Metà del guadagno fu attribuito all'effetto motivazionale del cottimo che spinse gli installatori a lavorare più duramente e più in fretta. Il rimanente 22% di crescita fu imputato all'effetto di autoselezione. Le persone che volevano lavorare molto erano attratte in modo speciale da Safelite, dove il loro impegno sarebbe stato ricompensato; il turnover tra i lavoratori più produttivi calò drasticamente [Lazear 2000].

L'importanza che vi sia un adeguato *fit* tra il personale e gli altri elementi dell'organizzazione divenne evidente quando Lincoln Electric fece un gran numero di acquisizioni all'estero nei primi anni '90 [Bartlett e O'Connell 1998]. Il sistema retributivo di Lincoln Electric offre ricompense notevoli a chi vuole ed è in grado di lavorare duramente. Nella sede centrale di Cleveland, gli elementi della contrattazione sono condivisi e l'autoselezione è efficace. Il turnover degli impiegati è molto al di sotto della media, il personale di Lincoln effettua volontariamente molte ore di straordinario quando è possibile, e la società ha addirittura dovuto istituire una regola per cui gli addetti alla produzione non potevano arrivare in fabbrica più di mezz'ora prima dell'inizio del turno (tanto erano ansiosi di andare a lavorare e guadagnare denaro!). Lincoln però scoprì a sue spese che i lavoratori di gran parte delle società acquisite avevano gusti molto diversi da quelli dello stabilimento di Cleveland: non risposero bene al cottimo, erano riluttanti a fare gli straordinari e mostravano, a differenza degli altri lavoratori di Lincoln, un'inusuale preferenza per il tempo libero. Le acquisizioni fallirono e Lincoln registrò le sue prime perdite in un secolo di attività.

Anche la struttura organizzativa può essere usata per influenzare la motivazione. Ad esempio, creare piccole unità di business può avere un forte effetto, esercitando la propria influenza attraverso innumerevoli meccanismi. Primo, facilita una misurazione più precisa della performance e rafforza quindi gli effetti di incentivi più intensi. A questo proposito, Asea Brown Boveri, l'impresa elvetico-svedese, arrivò al-

l'estremo. Alla fine degli anni '90 aveva più di 1.300 unità di business diverse, ognuna delle quali era un'entità legale separata con il proprio bilancio di esercizio. Queste, a loro volta, erano frammentate in 5.000 centri di profitto, ognuno dei quali aveva una media di trentacinque dipendenti e si occupava di una fascia molto ristretta di prodotti in un singolo mercato geografico. I manager in questi centri erano ricompensati sulla base delle performance delle loro unità, che erano attentamente registrate attraverso il sistema di *reporting* ABACUS. Un secondo effetto della creazione di unità così piccole è che si permette alle persone di vedere l'impatto del proprio impegno più chiaramente, cosa di per sé motivante a prescindere dal fatto che la retribuzione sia legata alla performance o meno. I lavoratori tendono a investire più energie nelle attività dove ritengono di poter fare la differenza e dove i risultati che generano sono più evidenti. Il raggiungimento di questa intrinseca motivazione può essere importante soprattutto quando non si può attuare con facilità uno schema retributivo legato direttamente alla performance. Inoltre, organizzarsi in piccole unità riduce il fenomeno del *free-riding* perché il merito per i risultati extra è distribuito fra meno persone.

Anche le basi sulle quali sono definite le unità di business possono influenzare la motivazione. Le basi dell'organizzazione, infatti, danno forma alla percezione di cosa è importante. Ad esempio, le persone che fanno parte di un'organizzazione funzionale si focalizzeranno sull'eccellenza nelle loro rispettive funzioni. Il fatto che le mansioni siano definite funzionalmente indica che l'eccellenza funzionale è importante per coloro che si sono occupati della progettazione organizzativa dell'impresa. Il ravvicinato e frequente contatto che naturalmente si verifica con gli altri colleghi, tutti nella medesima funzione, rafforza la tendenza a considerare l'eccellenza in quella funzione di centrale importanza. Inoltre, dal momento che le valutazioni sono fatte da altri nella stessa funzione, è più probabile che le ricompense siano distribuite a coloro che dimostrano un'eccellenza funzionale. In contrasto, organizzarsi secondo i raggruppamenti di clienti o secondo le strutture produttive avrà l'effetto di attirare l'attenzione del personale nella direzione corrispondente.

La recente popolarità del modello *front-and-back* riflette l'impatto della struttura organizzativa sulla motivazione. In questo modello, produzione e sviluppo del prodotto sono organizzati funzionalmente come la parte *back-end* dell'impresa, mentre le unità *front-end*, che sono a contatto con il mercato, interagiscono con i clienti. L'idea è di ottenere eccellenza funzionale e, allo stesso tempo, preservare un orientamento rivolto al cliente. Conseguentemente, in questi due tipi di unità i sistemi di misurazione e di ricompensa sono diversi. La sfida quindi è raggiungere un effettivo coordinamento tra il *front* e il *back*. A questo proposito, Tenaris, un fornitore globale di tubature per i settori petrolifero e automobilistico, ha un sofisticato sistema di

gestione delle forniture che collega le sue quattro unità di business, definite in base al segmento di clientela del *front-end* e operanti in venti paesi, con gli otto stabilimenti manifatturieri sparsi per il mondo, che rappresentano il *back-end* della sua organizzazione.

L'effetto della struttura organizzativa sulla motivazione e sul comportamento sta alla base della scelta della Graduate School of Business di Stanford di non suddividere la sua facoltà in dipartimenti accademici, sebbene molte altre *business schools* di prestigio abbiano preferito tale struttura. Invece, i professori di Stanford sono organizzati in molti gruppi che si sovrappongono secondo differenti obiettivi - insegnamenti MBA, supervisione di studenti di dottorato, reclutamento; l'appartenenza ai vari gruppi cambia nel tempo. Il sistema è complicato dal punto di vista gestionale e sarebbe certamente più semplice organizzarsi in dipartimenti. La ragione per cui esso viene usato è che l'università vuole stimolare le interazioni interdisciplinari tra l'insegnamento e la ricerca, e teme che la linea dipartimentale si limiterebbe alla collaborazione all'interno dei singoli campi disciplinari.

Anche i confini esterni di un'impresa possono essere usati per aumentare la motivazione, particolarmente in un contesto di *multi-tasking*. Ad esempio, potrebbe essere importante che i manager di un'impresa realizzino una buona performance corrente e, allo stesso tempo, investano nella crescita futura. Mentre è facile misurare la performance corrente, è più difficile stabilire se gli investimenti per il futuro sono appropriati. Quindi, se il business rappresenta un'unità all'interno di un'impresa più grande, il futuro può passare in secondo piano (cosa tanto più probabile quanto più i manager si aspettano di poter cambiare lavoro prima che si manifestino i risultati degli investimenti). Può quindi essere meglio che tale unità diventi uno *spin-off*, conferendo ai manager un'ampia quota proprietaria, in modo da fornire loro gli incentivi più bilanciati costituiti dal prezzo azionario. Naturalmente, è probabile che neanche il mercato faccia un lavoro perfetto nel valutare gli investimenti, ma gli investitori hanno forti incentivi a misurare la performance su questa dimensione - la loro ricchezza personale è a rischio. Perciò, le loro valutazioni saranno probabilmente abbastanza buone e avranno quella integrità che spesso manca alle misure interne.

Anche il fatto di essere dipendente, e quindi di usare gli strumenti forniti dall'impresa, piuttosto che un collaboratore esterno, che possiede gli strumenti di lavoro, può essere un fattore motivazionale [Milgrom e Roberts 1992; trad. it. 2005, vol. I, 347-349]. È desiderabile che chi usa gli strumenti sul luogo di lavoro produca un output e allo stesso tempo curi la manutenzione di tali strumenti. Se può essere semplice misurare o inferire con precisione l'impegno profuso nella produzione, dire se gli strumenti ricevano cure adeguate è più difficile - determinare l'ammortamento effettivo dei beni capitali è notoriamente complicato. Perciò, disponiamo di una misura precisa per

un'attività e di una imprecisa per l'altra. Ancora una volta c'è bisogno di incentivi bilanciati. Si hanno incentivi bilanciati deboli assumendo la persona, retribuendola in maniera largamente indipendente dal suo output e facendo sì che il datore di lavoro mantenga la proprietà degli strumenti. In prima approssimazione, essendo pagato allo stesso modo a prescindere da come allochi il suo tempo, il lavoratore distribuirà il proprio impegno tra la produzione e la manutenzione, come desidera l'azienda. Se, d'altra parte, il lavoratore possiede gli strumenti – come fornitore indipendente –, a lui faranno capo tutti i costi e i benefici degli sforzi devoluti alla manutenzione. Conseguentemente, egli dovrà ricevere incentivi relativamente forti per dedicarsi alla produzione. Sorprendentemente, i fornitori esterni si trovano di fronte a espliciti incentivi sulla performance molto più spesso di quanto non succeda ai dipendenti che svolgono mansioni simili. Quale delle due soluzioni sia la migliore dipende poi dalla capacità del lavoratore di finanziare l'acquisto degli strumenti, dalla sua capacità di sopportare il rischio e dall'importanza di indurre elevati livelli di impegno.

Un altro modo in cui i confini dell'impresa possono influenzare la motivazione è attraverso l'*outsourcing*. Spostare la fornitura su un contraente esterno può ridurre le attività di influenza all'interno dell'impresa, non essendoci più un unico capo cui sono sottoposti compratore e venditore.

Allo stesso modo, anche l'allocazione dell'autorità decisionale può influenzare gli incentivi. Dare potere ai manager può indurli a svolgere un lavoro migliore nel raccogliere informazioni e fare scelte, poiché essi si aspettano che le loro azioni avranno conseguenze su cui possono esercitare il controllo [Milgrom e Roberts 1988b; 1990a; Aghion e Tirole 1997]. Se invece le loro decisioni vengono rovesciate frequentemente da un livello superiore, la motivazione diminuisce. Questo trasferimento di potere ha un costo: le decisioni prese sono quelle migliori dal punto di vista del manager, non necessariamente dal punto di vista dell'impresa nel suo complesso, a meno che il sistema di ricompense o altri meccanismi non consentano un allineamento dei diversi interessi.

Per concludere, le strutture finanziarie e proprietarie adottate dall'impresa possono influenzare la motivazione in vari modi. Una società quotata è caratterizzata dalla responsabilità limitata dei suoi azionisti-proprietari e permette loro di diversificare gli investimenti, facilitando una maggiore assunzione di rischio. Tra i rischi di cui si fanno carico più facilmente ci sono quelli di affidare la gestione operativa dell'impresa ad altri, inclusi i manager professionisti. Il lato negativo è che si riducono così gli incentivi per il proprietario al monitoraggio. Al contrario, i membri di una partnership hanno incentivi molto intensi a monitorare il processo decisionale nelle loro imprese. I *management buyouts* in voga negli anni '80 facevano sì che gli agenti diventassero principali: in molti casi l'effetto fu un radicale miglioramento della