

municazione diretta tra gruppi, che divenne la norma. Tutto ciò diede molti frutti; diversi approcci nei confronti di un problema potevano coesistere, competere e venire in supporto l'uno dell'altro. Ai propri dipendenti 3M concesse una libertà inusuale e molta autonomia nel decidere come e su cosa lavorare. Per garantire questa libertà, fu stabilito che gli addetti tecnici dovevano disporre almeno di un 15% di tempo da dedicare a progetti a loro piacimento, piuttosto che lavorare su quelli a cui erano stati ufficialmente assegnati. L'invenzione dell'onnipresente «Post-It» è sorta da tale impegno. Inoltre, chi si opponeva alle direttive dei dirigenti senior di abbandonare i progetti e li portava invece a termine con successo diventava un eroe. Persino l'amministratore delegato raccontava storie in cui lodava quei ribelli che gli avevano disobbedito quando aveva tentato di bloccare il loro progetto.

A livello aziendale, si ponevano degli obiettivi relativi alla quota di ricavi provenienti dai nuovi prodotti. La valutazione dei risultati dei sottogruppi o degli individui, però, tendeva a essere influenzata da considerazioni soggettive o traguardi raggiunti, non dai risultati finanziari generati. Le ricompense includevano una grossa componente non monetaria, specialmente l'autonomia personale e il riconoscimento professionale; fu creato un percorso di carriera da scienziato o ingegnere in modo tale da permettere ai «tecnici» di avanzare all'interno dell'impresa senza diventare manager. I dipendenti del reparto vendite furono a loro volta incaricati di fare da collegamento tra i consumatori e i laboratori, nonché di vendere i prodotti, e la loro retribuzione veniva regolata di conseguenza.

In termini informali, il motto dell'impresa era «fai un po', vendi un po'». 3M non tentò di imporre la disciplina di costo che è necessaria a competere nel mercato di massa. Piuttosto, si dedicava ai mercati di nicchia, abbandonandoli all'intensificarsi della concorrenza.

Sia 3M sia Lincoln sono casi estremi, e tale specializzazione in realtà è rara. Le ragioni sono chiare. Un esploratore è molto vulnerabile alla concorrenza dei *followers* che operano più efficientemente e sfruttano il vantaggio che hanno sull'ideatore del prodotto originale, rubandogli il mercato prima che questi possa ammortizzare i costi di sviluppo. Ovviamente 3M ha dovuto affrontare una crescente concorrenza di questo tipo che l'ha portata a trasferire a *spin-offs* separati la produzione di videocassette e dischetti per il computer. Più in generale, il modello di 3M genera una grande quantità di idee, ma non le seleziona in maniera rigorosa, perciò i costi vengono gonfiati dall'impiego di risorse per lunghi periodi di tempo su idee che non diverranno mai prodotti. La sopravvivenza nel lungo periodo come un puro sfruttatore di risorse richiede molto più della semplice capacità di mettere bene in atto una strategia: la strategia deve rimanere valida e attuabile. Ciò significa che non vi possono essere significative variazioni della domanda e che il progresso tecnologico non deve mettere in pericolo il vantaggio competitivo delle imprese. Un pericolo che ha

minacciato Lincoln nell'ultimo decennio, con la comparsa sulla scena di nuovi concorrenti che hanno introdotto attrezzature per la saldatura utilizzando materiali nuovi, più leggeri e nuovi controlli elettronici. Questi concorrenti, inoltre, riescono a rifornire i clienti in tempi molto più rapidi di quanto non possa garantire Lincoln la cui politica contraria ai ridimensionamenti aziendali vincola le assunzioni in periodi di intensa attività. Quindi, le imprese dovrebbero mescolare gli elementi dell'«esploratore» con quelli dello «sfruttatore» se vogliono innovare e aumentare la loro redditività in maniera costante.

Anche nel caso più semplice – un'impresa che viene creata e sviluppata per realizzare un unico prodotto e per la quale non è un problema cessare l'attività nel momento in cui la domanda venga a scarseggiare – è necessario muoversi tra l'esplorazione e lo sfruttamento nella fase di sviluppo. Nelle fasi iniziali l'impresa deve adottare un modello di tipo esplorativo, ma successivamente deve passare al modello di sfruttamento per poter prosperare. Questo passaggio può essere in sé problematico. Gli investitori di capitali di rischio insistono nell'esigere il diritto di poter eleggere l'amministratore delegato delle società del proprio portafoglio e sfruttano frequentemente questo potere per sostituire i soci fondatori [Hellmann 1998]. Presumibilmente lo fanno in parte perché le caratteristiche richieste per lo sviluppo dell'idea di business originale e per dimostrare il suo valore non sono le stesse rispetto a quelle necessarie per far sì che l'idea diventi un business operativo e per gestirlo in modo efficace una volta avviato. Potrebbero altresì sorgere problemi dal punto di vista organizzativo; le persone attratte dalla libertà garantita dal precedente sistema di esplorazione potrebbero non riconoscersi nello sfruttamento, molto più rigoroso e focalizzato. I modelli di comunicazione e i processi decisionali che erano adeguati per una piccola *start-up* potrebbero dover essere sostituiti da modelli più formali e burocratici, man mano che l'impresa si espande. La cultura del lavoro di squadra per creare qualcosa deve essere rimpiazzata da un'assunzione di responsabilità da parte del singolo per l'esecuzione di incarichi assegnati. Tutti questi cambiamenti potrebbero avere conseguenze negative. Nonostante ciò, una volta che la nostra impresa monobusiness giunge allo stadio dello sfruttamento, può focalizzarsi su quel preciso tipo di operazione finché non cessa l'attività con l'esaurimento del ciclo di vita del prodotto. Come si può evincere dagli esempi di Lincoln e Hudson Bay, questo processo può durare a lungo – Lincoln opera nel settore delle attrezzature per la saldatura ad arco dal 1985 e HBC continuava ad acquistare pellicce e vendere manufatti trecento anni dopo la sua fondazione.

Per andare oltre questo modello, in cui le prospettive di crescita sono legate a un singolo prodotto, le imprese devono sviluppare più opportunità di business, e, per continuare a crescere e sopravvivere, devono farlo su base permanente. Devono costantemente mantenere un portafoglio di attività all'interno dell'impresa: ricercare nuove op-

portunità, selezionare quelle ritenute migliori, costruire nuovi business, gestire quelli esistenti, uscire da altri - e potrebbe essere necessario farlo in contemporanea. In particolare, devono esplorare e sfruttare al tempo stesso. Ciò significa che le imprese devono affrontare un problema di *multi-tasking* se vogliono dedicarsi simultaneamente all'esplorazione e allo sfruttamento. Trovare e mantenere un giusto equilibrio tra le due attività può essere complicato. In più, chi svolge meglio una delle due generalmente svolge peggio l'altra.

La prima difficoltà del *multi-tasking* è il problema motivazionale che abbiamo discusso in dettaglio nel capitolo 4. Il problema è indurre i lavoratori a distribuire il loro tempo, impegno e attenzione in modo appropriato tra i differenti compiti quando le misure di performance di tali incarichi differiscono sensibilmente per tempestività e precisione, come accade per l'esplorazione e lo sfruttamento.

Se i due compiti sono in concorrenza tra loro per attirare l'attenzione e la dedizione dei dipendenti, gli incentivi offerti dovranno essere di intensità comparabile, altrimenti i lavoratori tenderanno a dedicarsi eccessivamente all'attività meglio ricompensata trascurando l'altra. Nel caso estremo, i lavoratori trascureranno del tutto l'attività meno ricompensata, perché questa soluzione è il modo comodo per guadagnare il massimo dato un qualsiasi livello di impegno. Fornire incentivi della stessa intensità per compiti diversi diventa problematico quando le misurazioni disponibili si discostano molto in termini di precisione e tempestività.

Generalmente, migliore è la misurazione del risultato di un'attività, minore è il costo di fornire forti incentivi per l'attività considerata singolarmente e quindi di indurre un impegno maggiore. La ragione principale è che una misurazione di scarsa qualità implica che il lavoratore debba affrontare un rischio incontrollabile nel percepire il proprio compenso, che non varia solo secondo le sue scelte, ma anche in base all'aleatorietà della misurazione. Questa incertezza si rivela molto costosa per una persona avversa al rischio e aumenta al crescere degli incentivi, causando un aumento esponenziale dell'incertezza nella remunerazione. Dal momento che l'agente deve essere compensato anche per tale rischio, la disponibilità di buone misurazioni tende a portare a forti incentivi e viceversa.

Quando la qualità delle misurazioni dei due compiti varia in maniera significativa, può risultare estremamente difficile e costoso fornire incentivi efficaci per l'attività scarsamente monitorabile, anche se è facile offrire incentivi intensi per l'altra. Garantire incentivi efficaci ed equilibrati per entrambe le attività può essere dunque problematico. Di conseguenza, se si vogliono indurre entrambi i compiti, potrebbe essere necessario fornire degli incentivi relativamente deboli - ma bilanciati - per entrambe le funzioni. (Ovviamente la teoria suggerisce che l'incentivo ottimale per indurre il *multi-tasking* può essere anche più debole di quello che sarebbe offerto per l'attività difficilmente

monitorabile presa singolarmente.) La debolezza degli incentivi quindi implica che l'agente non dedicherà troppo impegno a nessuno dei due compiti, nemmeno a quello la cui performance può essere ben misurata, al quale avrebbe dedicato un impegno significativo se fosse stato il solo compito.

L'attività di esplorazione è difficile da misurare in modo preciso e tempestivo. È difficile specificare in anticipo i comportamenti appropriati; la connessione tra impegno dei lavoratori e risultati raggiunti è effettivamente soggetta a una certa stocasticità e potrebbe non essere compresa appieno; inoltre, il valore effettivo dei risultati potrebbe manifestarsi solo dopo un lungo periodo. Lo sfruttamento, dall'altro lato, è misurabile con molta più facilità. A volte i compiti vengono compresi talmente bene che il comportamento richiesto può essere specificato in anticipo e controllato direttamente. In generale, la relazione tra impegno e performance è più chiara e le misurazioni dei risultati - operativi e finanziari - sono subito disponibili. In più, è probabile che la forma mentale rigorosa che si dimostra adeguata per generare determinati livelli di performance corrente sia diversa da quella più aperta, sperimentale, idonea a generare nuove idee in campi inesplorati.

Di conseguenza, se si privilegia la performance di breve periodo, si possono fornire incentivi abbastanza intensi e promuovere un buon grado di impegno a costi relativamente bassi. È possibile stimolare anche l'innovazione, nel caso in cui la si privilegi, anche se gli incentivi intensi potrebbero risultare costosi. Indurre entrambi i tipi di attività, però, può essere un problema, specialmente in un contesto in cui solo una delle due attività era l'obiettivo primario e ora l'impresa voglia concentrarsi su entrambe.

In molte imprese, nell'ultimo decennio, l'obiettivo è stato il controllo dei costi e a tal fine sono stati distribuiti incentivi abbastanza generosi. Supponiamo che una di queste imprese decida di promuovere la crescita e per farlo abbia bisogno di una spinta all'innovazione da parte dei lavoratori. Ora, essendo riluttante a rinunciare ai risultati ottenuti nel controllo dei costi, cosa può fare?

Notiamo anzitutto che è improbabile che introdurre semplicemente un incentivo per l'innovazione produca un effetto positivo. Finché gli incentivi per stimolare l'innovazione sono di intensità comparabile rispetto a quelli per il controllo dei costi, i lavoratori li ignoreranno razionalmente, poiché dirottare la concentrazione e l'impegno verso l'innovazione abbasserà il loro premio atteso; potrebbe anche aumentare la variabilità dei compensi e quindi il rischio da loro sostenuto. Ciò potrebbe spiegare la diffusa lamentela da parte dei dirigenti secondo cui i lavoratori, nonostante il loro entusiasmo nell'accogliere le idee che promuovono la crescita, sembrano essere privi di immaginazione. Il punto in tutto questo discorso è che, semplicemente, gli incentivi offerti non giustificano il distogliere l'attenzione da ciò che

viene realmente premiato per indirizzarla verso attività rischiose e scarsamente ricompensate.

Se si decide di aumentare gli incentivi per l'innovazione, essi a un certo punto potrebbero divenire tanto intensi da spingere i lavoratori ad allocare il loro impegno in questa direzione. Ma, poiché le due attività sono in concorrenza l'una con l'altra per il tempo dell'agente, a meno che non vengano aumentati anche gli incentivi per il controllo dei costi, l'impegno e la performance attesa di questa attività diminuiranno. Abbiamo qui esposto la seconda fonte di problematicità – indurre un tipo di comportamento fa aumentare il costo di ottenere l'altro. Oltre a ciò, gli incentivi, divenuti ora cospicui, sono legati a misurazioni imperfette. I compensi dei lavoratori variano quindi significativamente in risposta alla casualità delle misurazioni dei risultati e solo parzialmente in risposta al loro impegno. Questa variabilità è costosa per gli agenti avversi al rischio. Tale costo può essere espresso in termini del disagio che provano nei confronti della mancanza di controllo. Il loro compenso è assai variabile ma non a seconda del loro impegno! Quindi, o si aumenta il loro salario totale atteso, cosa che influisce direttamente sui costi dell'impresa, o, altrimenti, i dipendenti potrebbero andarsene.

Le imprese considerano entrambe le alternative. Molte *start-up* negli anni '90 utilizzavano le *stock options* per incentivare in maniera consistente l'attività di esplorazione. Anche data la probabilità che tali opzioni fossero risultate inutili, i rendimenti attesi da esse – e quindi il compenso totale atteso offerto ai dipendenti – probabilmente era molto più alto di quello che si aspettavano di ottenere altrove (o almeno le persone che decidevano di lavorare per l'impresa avevano questa percezione). Questo elevato valore monetario atteso era necessario per compensare il rischio sostenuto dai dipendenti. La «soluzione» di perdere i lavoratori viene adottata implicitamente quando le imprese non offrono un rendimento sufficiente a controbilanciare il rischio addossato ai lavoratori cui viene chiesto di intraprendere progetti rischiosi. I lavoratori sopportano il rischio sui loro redditi e sulle possibilità di carriera in caso di insuccesso ma ottengono solo una piccola parte del rendimento generato da un successo. Molti rifiutano semplicemente l'offerta, licenziandosi o, più sottilmente, dedicando la loro attenzione ad attività a minor rischio. In entrambi i casi, l'impresa non raggiunge l'obiettivo dell'innovazione cui mirava.

Questi fattori ci aiutano a spiegare i problemi che le imprese devono affrontare più frequentemente nel tentativo di divenire innovative. Ad esempio, nonostante gli ingenti investimenti in R&S, Procter & Gamble, l'impresa americana di prodotti di largo consumo, negli anni '90 non riuscì mai a sviluppare e introdurre nel mercato prodotti realmente nuovi e innovativi. Verso la fine del decennio decise di effettuare una riorganizzazione per accelerare il processo di sviluppo e l'introduzione di nuovi prodotti. In tale processo, però, perse di vista

il controllo dei costi, i ricavi non crebbero così rapidamente come avrebbero dovuto (o almeno come si sperava), gli utili diminuirono e il prezzo delle azioni crollò. Tutto ciò portò alla sostituzione dell'amministratore delegato nel giugno del 2000, dopo meno di due anni dalla sua nomina.

Problemi affini sorgono se un «esploratore» cerca di fare pressione al fine di raggiungere un più alto livello di efficienza operativa. Il modo più naturale per ottenere tale obiettivo è dato da una maggiore concentrazione e da più rigore per cercare di eliminare alcune delle slack resources. Ad esempio, il management potrebbe iniziare a misurare la performance operativa e a parlare di controllo dei costi. Queste mosse potrebbero avere effetti scarsi, data l'assenza di incentivi bilanciati. Ciò è chiaramente poco auspicabile. Più seria è la possibilità che tali misurazioni funzionino, ma nel contempo distruggano l'innovazione.

In un'organizzazione che fornisce incentivi relativamente intensi all'esplorazione, come le stock options in una start-up, introdurre incentivi ridotti per la performance corrente potrebbe avere effetti scarsi, perché il grosso del compenso va sempre all'attività innovativa. Inoltre è facile che le persone che sono state attratte dall'impresa proprio perché offriva tali tipi di incentivi vedano il lavoro di sfruttamento come un'attività ingrata, e siano portati a ignorarla, anche in presenza di ricompense esplicite. Dopotutto, erano venuti nell'impresa per lavorare su progetti interessanti e attratti dalla promessa di un grosso compenso; dedicarsi ad attività noiose, come il controllo dei costi, non è quello che cercavano.

La situazione è diversa in imprese con un orientamento all'esplorazione più consolidato come 3M, dove gli incentivi sono probabilmente più sfumati. Con ogni probabilità i dipendenti all'inizio erano motivati dall'orgoglio di svolgere il loro lavoro e dalla soddisfazione intrinseca che questo dava loro; essi probabilmente attribuiscono un valore alla libertà di cui godono. I mezzi naturali per incrementare l'efficienza, come un controllo più rigido, una maggiore disciplina nell'allocazione delle risorse e compensi esplicitamente legati alla performance, probabilmente avranno un notevole impatto. In particolare, possono dirottare radicalmente l'attenzione. In effetti, gli insuccessi, comuni nell'attività di esplorazione, diventano molto dispendiosi per chi è coinvolto in questo genere di attività. Ciò può ridurre notevolmente l'assunzione di rischio e ostacolare gravemente l'innovazione. In più, il problema dello scarto tra ciò che i lavoratori si aspettavano dall'incarico e ciò che questo ora offre è serio quanto lo era nel caso della *start-up*.

Gli ultimi amministratori delegati di 3M hanno tentato di aumentare l'efficienza senza distruggere la macchina innovativa che l'impresa rappresentava. Quindi, hanno istituito analisi più dettagliate dei progetti di ricerca e accelerato l'accantonamento di quelli poco promettenti, mentre hanno aumentato notevolmente i fondi per la ricerca.

Così facendo, però, si sono imbarcati in un gioco da equilibristi e si è suggerito che gli effetti sull'innovazione sono stati negativi.

3. PROGETTAZIONE DELLE MANSIONI PER IL «MULTI-TASKING»

Una soluzione ovvia al problema del *multi-tasking* potrebbe essere quella di dividere le mansioni: alcuni dipendenti potrebbero dedicarsi all'esplorazione, altri allo sfruttamento. A questo punto, ognuno avrebbe un compito semplice e nessuno incorrerebbe nel rischio di conflitti tra le diverse mansioni. Potrebbero esserci dei problemi nel caso in cui sia vantaggioso che una persona o un gruppo si dedichino a entrambi i compiti. Ad esempio, le probabilità di realizzare con successo un'innovazione dipendono dalla conoscenza delle ultime tecnologie o dei mercati che può essere più facilmente acquisita lavorando nel settore.

Un altro problema motivazionale sorge quando un'unità di business persegue più obiettivi e assegna diversi gruppi a ciascuna attività. Questi problemi riguardano la concorrenza interna all'unità e le attività di influenza. I problemi sono particolarmente gravi se la crescita e l'innovazione si aggiungono al programma di un'unità che si concentrava sulla performance corrente.

Se ci si aspetta che una unità si ponga come obiettivo sia la performance dei prodotti e servizi già sviluppati sia lo sviluppo di nuovi, è probabile che i gruppi assegnati a ciascun compito siano in lotta tra loro per l'appropriazione delle risorse. I fondi possono sostenere lo sviluppo di nuovi prodotti oppure la produzione e il marketing di quelli attuali. Le persone capaci possono essere destinate all'uno o all'altro compito e l'attenzione dei responsabili di progetto può essere concentrata sul sostegno al team che si occupa della crescita o su quello che si occupa della performance. Anche le promozioni possono andare ai membri di un gruppo o dell'altro. Questa concorrenza interna è costosa e crea divisioni interne anche nelle migliori circostanze. Ciascun gruppo sarà tentato di prendersi i meriti dei risultati, ma anche di denigrare quelli degli altri. Ognuno si concentrerà più sulla concorrenza interna che su quella esterna e sui consumatori. Le risorse ottenute grazie al gruppo che si occupa dei prodotti esistenti possono andare a supportare il progetto preferito dell'altro gruppo, creando gelosie e malcontento. Quando i prodotti sviluppati competono con l'offerta attuale, la concorrenza può veramente essere intensa e controproducente: verrà dedicata poca attenzione a entrambi i compiti, accompagnata da ripercussioni negative sul morale del gruppo.

Inoltre, è veramente difficile eliminare il problema del *multi-tasking* assegnando il compito di esplorare a un gruppo e quello di sfruttare a un altro. Prima o poi qualcuno dovrà affrontare il *multi-*