



HAL
open science

La creazione di capitale relazionale in azienda attraverso l'uso appropriato di incentive e motivazioni

Agnès Festré, Luca Giustiniano

► To cite this version:

Agnès Festré, Luca Giustiniano. La creazione di capitale relazionale in azienda attraverso l'uso appropriato di incentive e motivazioni. 2010. halshs-00721531

HAL Id: halshs-00721531

<https://shs.hal.science/halshs-00721531>

Submitted on 1 Aug 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



2. La creazione di capitale relazionale in azienda attraverso l'uso appropriato di incentivi e motivazioni

*di Agnès Festré e Luca Giustiniano**

Le risorse umane come intangible asset anti-crisi

La valorizzazione e sviluppo del capitale sociale, inteso come catalizzatore e patrimonio di asset intangibili per l'impresa, ha rappresentato uno dei più efficaci rimedi anti-crisi per le imprese di tutto il mondo che hanno dimostrato di saper far fronte a momenti di seria difficoltà. Sebbene esista da anni una nutrita letteratura sulla possibile valutazione (o meglio stima) di tale patrimonio, più rare sono le evidenze che permettono di enunciare con ragionevole affidabilità quali siano le dimensioni "qualitative" su cui le imprese possono investire, ossia su che cosa puntare nella difficoltà e che cosa consolidare una volta superata la fase più critica¹. Alla luce di tale scenario, questo contributo intende evidenziare come l'idea stessa di leadership possa essere ripresa e ulteriormente sviluppata collegandola alle dinamiche di sviluppo e sostenibilità del capitale umano.

* Agnès Festré è Associate Professor presso l'Università di Nizza Sophia Antipolis e membro del gruppo di ricerca Demos presso il Gredeg-Cnrs.

Luca Giustiniano è professore associato di Economia e Gestione delle Imprese – delegato del Rettore per l'Asia e il Medio Oriente, nonché coordinatore del Master in Business Administration presso la LUISS Business School.

¹ Le considerazioni sulle imprese italiane riportate all'interno di questo capitolo sono svolte sull'esperienza maturata da uno degli autori come membro della giuria del Confindustria Awards for Excellence 2010; da tale iniziativa, pur se non sono emerse evidenze statisticamente significative a causa della dimensione ridotta e dell'eterogeneità del campione (164 imprese), è stato possibile trarre interessanti *lessons learnt* da parte delle imprese che nei fatti sono riuscite a far fronte alla crisi.



Il focus sul capitale umano nasce dalla considerazione che, rispetto alla situazione italiana e alle sue peculiarità nel contesto internazionale, tra le varie dimensioni del capitale sociale, proprio il capitale umano si è distinto come una componente fondamentale, non solo per imprese operanti nei contesti *labor-intensive* o nell'ambito dei servizi. Anche le imprese prettamente manifatturiere, che si sono rivelate più dinamiche per essere riuscite a sviluppare il proprio volume d'affari o a non farsi risucchiare da spirali involutive settoriali, sono quelle che meglio hanno valorizzato l'asset aziendale risorse umane. In tal senso, le imprese "vincenti" sono quelle che sono state in grado di riconoscere alle persone in organico il ruolo di "capitale disponibile" per la produzione di valore.

In particolare, coerentemente con le più recenti teorie d'impresa, le risorse umane vengono considerate parte del capitale intangibile o intellettuale, cioè di quel nuovo capitale a cui viene attribuita la vera capacità di sviluppo dell'impresa in quanto espressione della sua competitività futura. In tal senso, il concetto di "capitale umano" può essere inteso come risposta al progressivo scollamento, tipico degli anni Ottanta, tra le metodologie di gestione del personale e l'orientamento strategico delle imprese. Da un lato, infatti, metodi e strumenti di gestione del personale registravano ancora retaggi culturali (forme di post-taylorismo latente) che scontavano le ipotesi di fungibilità delle risorse, legami consolidati e duraturi impresa-dipendente, pressione imperativa sull'efficienza. Dall'altro, gli studi di strategia cominciavano a evidenziare la necessità di analizzare approfonditamente le attività di impresa e le risorse preposte al loro svolgimento, soprattutto nei loro legami reciproci.

Sovente, inoltre, la letteratura e la pratica manageriale si soffermano sull'importanza del capitale relazionale esterno, mentre un'attenzione carente è stata prestata al capitale relazionale interno, ossia al valore delle relazioni presenti all'interno dei contesti organizzativi d'impresa, sebbene una rilevante letteratura si sia occupata delle analisi interne di clima. A ciò si collega la considerazione legata alle evidenze di successo di quelle imprese che sono riuscite a ottenere performance di rilievo attraverso la combinazione di sistemi di governance generale, una solida base valoriale e una *policy* di gestione

delle risorse umane che preveda un sistema di motivazioni-incentivi (gratificazioni, retribuzioni e promozioni) rispetto a cui la *leadership relazionale* rappresenta il collante definitivo.

Tale constatazione, sebbene sotto una prospettiva leggermente diversa, è stata di recente ribadita da Pfeffer (2010) che, allargando di fatto il tema del capitale umano a quello del capitale relazionale interno, introduce il concetto di *human sustainability* come radice profonda della sostenibilità del vantaggio competitivo aziendale. Per illustrare come concetti noti di gestione delle risorse umane, che rappresentano la parte *core* di tale contributo – quali motivazione, incentivi positivi e negativi ecc. e i relativi impatti sulla leadership relazionale – possano contribuire alla creazione della sostenibilità citata è opportuno fare qualche breve richiamo concettuale e qualche considerazione di contestualizzazione.

Il passaggio da una leadership accentrata a una diffusa

Dal punto di vista strategico, la gestione delle risorse umane (capitale umano) costituisce per le imprese una fase rilevante della catena del valore aziendale, nel cui ambito contribuisce al miglioramento della performance, coerentemente con le strategie di business sia dal lato dei costi, sia nella prospettiva della *time-based competition* (rapidità), sia nelle dimensioni della qualità e dell'innovazione.

Anche considerando le risorse aziendali come il fattore critico per il conseguimento del vantaggio competitivo (coerentemente con la *resources-based view*), l'enfasi si sposta dalla mera "gestione" del personale al bilanciamento tra contenimento dei costi del lavoro, crescita della produttività e sviluppo della professionalità, assicurando quelle condizioni operative che si rendono necessarie alle esigenze di perfezione dei prodotti e dei processi.

Il termine capitale umano racchiude tutte le conoscenze, le esperienze, le capacità e le competenze che un individuo acquisisce e che mette a disposizione delle imprese (e del mercato del lavoro, a livello aggregato) in cambio di remunerazione, e non solo; nella prospettiva del "contratto psicologico", infatti, l'individuo offre il suo patrimonio

di capitale umano in cambio di tutti quei fattori che incidono positivamente sul suo “bilancio psicologico” (carriera, formazione, esperienza *on-the-job*, acquisizione di cultura d’impresa ecc.). La recente letteratura manageriale riconosce al capitale umano anche una caratteristica del capitale fisico, ossia la sua *liquidità*, sostenendo che per accrescere la produttività aziendale occorre alimentare il processo di accumulazione del capitale umano e quello di creazione della conoscenza. In particolare, il concetto di *strategic readiness*, ovvero di impiegabilità/spendibilità delle competenze individuali rispetto alle strategie, consente estendere la caratteristica della “liquidità” anche alle risorse umane².

Tra le numerose interpretazioni del concetto di capitale umano, quella che ne evidenzia il rapporto con la gestione aziendale e con

² Il concetto di liquidità del capitale umano può essere apprezzato attraverso il modello della *balanced scorecard* di Kaplan e Norton (1992), che prende in considerazione le tre categorie di: *human capital*: le competenze, il talento e le conoscenze possedute dai dipendenti; 2) *information capital*: i database, i sistemi informativi, i network e le infrastrutture IT dell’impresa; *organization capital*: la cultura dell’impresa, la leadership della classe dirigente, l’allineamento delle caratteristiche del personale agli obiettivi strategici, la capacità degli impiegati di condividere la conoscenza.

Tale modello evidenzia come ogni singola forma di capitale non sia sempre in grado di creare valore da sola ma abbia bisogno di essere combinata con altri asset. Ad esempio, gli investimenti in Information Technology hanno una scarsa utilità se non combinati con adeguati programmi strettamente legati alle risorse umane che utilizzano tali tecnologie, quali i piani di formazione e di incentivo. A loro volta, molti programmi di formazione delle risorse umane hanno la necessità di essere completati dall’uso di strumenti tecnologici. Inoltre, sia gli investimenti in gestione delle risorse umane che quelli in IT devono essere perfettamente allineati con la strategia dell’impresa e con l’organizzazione per sviluppare pienamente il loro potenziale. Il concetto di fondo è quello che vale anche per il capitale tangibile: il valore degli asset intangibili dipende dalla loro *strategic readiness*, ovvero dalla loro capacità di essere pronti a sostenere adeguatamente la strategia aziendale, influenzando i processi interni critici per la creazione di valore per clienti e azionisti; in tale accezione, la *strategic readiness* può essere ricondotta all’idea di “liquidità” del capitale. Come per il concetto di “liquidità” degli asset fisici, maggiore è la *readiness* degli asset intangibili, più veloce è il loro contributo a generare risultati.

Nel caso di *human capital*, la “liquidità” è rappresentata dal possesso da parte dei dipendenti della giusta qualità e livello di competenze per realizzare i processi interni critici per l’implementazione della strategia aziendale, mentre nel caso dell’*organization capital*, la “liquidità” è data dalla capacità dell’impresa di cambiare l’organizzazione per supportare la strategia e, al contempo, dal grado di interiorizzazione del personale di cultura, valori, visione e missione dell’impresa. La valutazione del grado di “liquidità”, o pronta usabilità, del capitale intangibile dipende dalla coerenza di quest’ultimo con gli obiettivi strategici dell’impresa.

il vantaggio competitivo può essere particolarmente significativa; in tal senso, fondamentale risulta il contributo di Sen (2000) che amplia il concetto di capitale umano introducendo nella sua analisi quello più ampio di *capabilities*³. All'interno delle *capabilities* si trovano le competenze⁴, che possono essere in prima battuta approssimate con il “saper fare”, tecnico (competenze tecnico-professionali) o organizzativo (competenze organizzative, saper “vivere nelle organizzazioni”).

Anche se il concetto di competenza è stato introdotto nel dibattito scientifico negli anni Settanta, di recente ha registrato una rapida accelerazione di un percorso partito dalla rigida e segmentata fabbrica fordista e in procinto di approdare a strutture organizzative magre (*lean*), flessibili e “olistiche” (processo che sembra ormai compiuto in Giappone, come preconizzato da Aoki nel 1986; in via di compimento negli Stati Uniti e ancora in moto in Europa – si vedano Greenan e Guellec, 1994; O'Connor e Lunati, 1999).

Tale transizione dall'impostazione fordista a quella olistica consente di identificare competenze specifiche legate a:

³ In tal senso, Sen giustifica l'importanza di cogliere gli effetti diretti e indiretti dello sviluppo umano con un esempio riguardante l'istruzione. Sen (2000, p. 293) sostiene che: «se l'istruzione rende un individuo più efficiente come produttore di merci, questa è chiaramente una crescita del capitale umano. Ciò può far aumentare il valore economico della produzione della persona che è stata istruita, e quindi anche il suo reddito. Ma l'essere istruiti può dare dei benefici anche a reddito invariato – nel leggere, nel comunicare, nel discutere – in quanto si è in grado di scegliere con maggiore cognizione di causa, in quanto si è più presi sul serio dagli altri e così via; dunque i benefici vanno al di là del ruolo di capitale umano nella produzione di merci. Ora, il più generale degli approcci, quello basato sulle *capabilities*, tiene conto anche di questi ruoli addizionali e sa dar loro il giusto valore; dunque i due punti di vista sono strettamente legati ma diversi».

⁴ Alcuni autori rilevano che per dare una definizione di competenze occorre affrontare alcuni nodi sottolineati da R. Boyatzis (Camuffo, 2002). I nodi indicati sulle competenze sono: competenze come repertorio di caratteristiche interne o come comportamento attivato; competenze esplicite e tacite; tipologia di competenze o sistema di competenze; competenze esistenti ed emergenti; competenza generica o specifica.

Come è confermato anche dagli studi più recenti, inoltre, nessuno dei modelli che compongono la ricca letteratura delle scienze sociali risulta essere corretto o scorretto a priori, ma risponde di volta in volta a esigenze di contesto; in pratica, assume senso e si conferma nel momento in cui si definisce in una specifica realtà organizzativa, collocata in uno spazio e in un tempo preciso e rispondente a precise esigenze di professionalità e di capacità relazionale.

- decentralizzazione e deverticalizzazione gerarchica a favore di una maggiore responsabilizzazione e autonomia dei lavoratori;
- misurazione e incentivazione/premiazione del contributo collettivo (*teamworking*);
- flessibilità e multifunzionalità del singolo lavoratore a cui viene richiesto sia di cambiare spesso compito all'interno della stessa mansione lavorativa, sia di cambiare più volte occupazione (Greenan e Mairesse, 1999; Ichniowski e Shaw, 2003).

A queste considerazioni si aggiungono altri potenziali benefici, quali gli effetti superadditivi (le *edgeworth complementarities* definite e discusse da Holmström e Milgrom (1994) e da Milgrom e Roberts (1990) e le sinergie in termini di vantaggio competitivo che possono derivare dall'adozione congiunta di strategie di investimento che operino in una prospettiva di allineamento tra strategie competitive e cambiamento organizzativo. Sotto il profilo teorico, inoltre, recenti contributi all'interno della teoria evolutiva propongono l'impresa come un'organizzazione finalizzata al problem solving e dotata di competenze specifiche (Dosi e Coriat, 1998; Dosi, Levinthal e Marenco, 2003).

Ai fini di questo lavoro, due sono i concetti che tornano utili: quello di *core competencies* e quello di competenze individuali.

- L'idea di *core competencies* sottende che le imprese individuino le competenze strategiche fondamentali per il raggiungimento di obiettivi di medio o lungo periodo e, sulla base di questa analisi, fatta a livello di sistema (struttura interna e contesto di riferimento) con un approccio top-down si vada a individuare nei lavoratori, prima in base al ruolo organizzativo che ricoprono e poi come individui, la presenza di tali competenze o la necessità di implementarle (approccio top-down).
- Le *competenze individuali*, invece, vengono viste come caratteristiche incorporate nell'individuo, con una forte enfasi sui talenti (competenze *ex ante*) anziché sulla formazione (sviluppo di competenze *in itinere*, approccio bottom-up).

Partendo dai concetti di *competenza* e *capability* come volano per il successo aziendale, i processi di gestione e sviluppo del capitale umano nelle imprese di successo hanno dimostrato il passaggio innanzitutto da una leadership accentrata, di stampo prettamente gerarchico-strutturale, a una diffusa, che sovente si sviluppa spontaneamente a prescindere dalle attribuzioni formali⁵.

Coerenti con questo obiettivo, nella prospettiva contigua del *diversity management*, sono i percorsi di integrazione generazionale tra dipendenti, ispirati a una logica di "tutoraggio" dei membri senior a beneficio di quelli più giovani, finalizzata ad attivare, ad esempio, i meccanismi di sviluppo interno delle competenze tecniche e organizzative dei giovani neoassunti.

Tali soluzioni aziendali fanno sì che la leadership si svincoli dai rapporti meramente contrattuali a favore di una credibilità individuale e organizzativa che tenda a privilegiare i tratti carismatici individuali e favorisca al contempo la motivazione individuale e la tenuta in tempi di crisi dell'intero sistema di gestione delle risorse umane.

In tale contesto i processi leadership tendono a basarsi su competenze, *capability* ed esperienze e possono far leva sull'*internal networking*, ossia sul capitale relazionale interno presente nell'impresa. Tuttavia, la realizzazione concreta di tale prospettiva (*vision orizzontale*, alternativa a quella tipicamente *verticale* di matrice gerarchico-organizzativa) richiede un grande sforzo di *empatia* da parte dell'impresa, della proprietà, dei suoi rappresentanti e dei suoi manager, volto a comprendere come soluzioni di incentivi e disincentivi non possano essere calate in maniera asettica e acritica in qualsiasi contesto organizzativo ma, al contrario, debbano passare attraverso uno stile di leadership (diffuso) che risulti aperto al coinvolgimento delle persone nelle decisioni, al fine di avvicinare gli obiettivi individuali a quelli aziendali.

La comprensione delle nuove prospettive descritte necessita, tuttavia, l'illustrazione dei tratti tradizionali e delle nuove prospettive relative agli incentivi e alle motivazioni.

⁵ «Informal leaders are often invaluable to their groups because they can aid co-workers in a number of different ways», così Vecchio (2006).

Il punto di partenza costituito dalla visione tradizionale degli incentivi

Nelle teorie economiche sugli incentivi, e in particolare nella teoria dell'agenzia, esiste un presupposto implicito secondo il quale a un maggior compenso corrisponde un maggiore impegno da parte di un individuo, anche se si registra una diminuzione della resa dei pagamenti. Pertanto, il principale può definire la propria politica in base al rapporto che si stabilisce tra il salario o il bonus assegnato agli agenti e il loro impegno. Si presuppone inoltre che le punizioni (es. una multa) o la minaccia di tagli al salario o di licenziamento possano impedire alcuni comportamenti devianti come il fenomeno del *free-riding*. Infine, anche se costoso, il monitoraggio è considerato un mezzo efficiente per controllare il comportamento degli agenti e guidarlo nella direzione desiderata.

È possibile migliorare tali risultati introducendo l'asimmetria informativa per dimostrare l'esistenza di un contratto ottimale (se non *first-best*) tra le parti anche se gli interessi dell'agente (il dipendente) e del principale (il datore di lavoro) non sono allineati. Ma anche in questo caso, l'ipotesi di base resta valida. Tale ipotesi si applica anche se si amplia il quadro analitico fino a includere gruppi di agenti anziché singoli agenti (Holmström, 1982), gli incentivi complementari o gli agenti che svolgono più funzioni (Bai e Xu, 2001).

Nel caso dei team, è necessario introdurre due nuovi aspetti del rapporto fra principale e agente. Il primo si riferisce al problema del *free-rider*, dato che l'interesse degli agenti a collaborare per il bene del gruppo potrebbe non essere superiore a quello registrato se agissero per conto proprio. Il secondo è la concorrenza tra agenti. In linea generale, un'organizzazione con diversi agenti implica un ruolo nuovo per il principale, in particolare per l'amministrazione dei piani di incentivi che non consentono di chiudere in pareggio il bilancio, dato che è l'unico modo per raggiungere l'efficienza in presenza di esternalità (Holmström, 1982).

Nel caso di incentivi complementari, ad esempio, la proprietà delle attività (partecipazione agli utili) unita alle ricompense contingenti (trattamento in funzione del rendimento) e alla specificazione dei

compiti può indurre le variabili esogene a modificare i co-movimenti degli incentivi endogeni al modello. Nel loro importante studio, Holmström e Milgrom (1990) forniscono un modo per valutare l'efficienza dell'unione di tali incentivi, ricorrendo alle proprietà delle funzioni supermodulari⁶.

Questo quadro teorico è in linea con i risultati empirici che derivano principalmente dalla scienza della direzione (*management sciences*). Inoltre, si tratta di un approccio molto pertinente poiché sottolinea, innanzitutto, il fatto che un'azienda si basa su un insieme di incentivi e che, in secondo luogo, tale insieme è efficiente in relazione al tipo di combinazioni che sostiene. Un'idea simile è adottata dal Federal Acquisition Institute, secondo cui «il sistema di incentivi deve includere disposizioni che⁷:

- si riferiscono al trattamento in funzione del rendimento (inclusa la misura in cui il rendimento del dipendente all'interno della forza lavoro contribuisce al raggiungimento degli obiettivi di costo, quelli previsti e di performance);
- prendono in considerazione, nella valutazione dei dipendenti e nelle decisioni di promozione, la misura in cui il rendimento del dipendente all'interno della forza lavoro contribuisce al raggiungimento degli obiettivi di costo, quelli previsti e di performance».

Gli incentivi diretti (salario) e indiretti (promozione) qui sono considerati come complementari⁸.

⁶ Nelle funzioni supermodulari «se le variabili sono aumentate contemporaneamente, il valore della funzione cresce in misura maggiore rispetto alla somma delle variazioni di valore nel caso in cui le variabili fossero state aumentate una alla volta» (Milgrom e Roberts 1990, p. 458). Tutto ciò può essere interpretato come un'esternalità positiva tra variabili ed è equivalente ai derivati trasversali positivi. In altre parole, se una funzione f è continua, si dice che è supermodulare se $\partial^2 f / \partial x_i \partial x_j \geq 0$, quando x_i e x_j sono due argomenti di f . Pertanto, essi definiscono le condizioni degli incentivi per una correlazione positiva e per indurre un effetto di rinforzo.

⁷ www.washingtonwatchdog.org/documents/usc/ttl41/ch7/sec433.html.

⁸ Nei sistemi sanitari esistono impostazioni simili. Ad esempio, i partecipanti al programma Partners for Health Reform Plus ritengono che: «Gli incentivi sono ricompense assegnate a un individuo o a un gruppo che mostra un comportamento specifico. Possono essere positivi o negativi, materiali o immateriali. Possono essere di carattere finanziario sebbene gli studi evidenzino che gli incentivi finanziari da soli non sono

Per quanto riguarda il problema degli agenti che svolgono più funzioni, Bai e Xu (2001) usano il modello di Holmström e Milgrom per analizzare il sistema degli incentivi da applicare ai CEO in un contesto polifunzionale. L'introduzione del presupposto dei contesti multifunzione nell'ambito del problema della relazione tra principale e agente consente di spiegare perché, in generale, i contratti di lavoro prevedono incentivi taciti e prediligono salari fissi anche quando «sono disponibili misurazioni positive e obiettive dei servizi e gli agenti sono molto sensibili agli incentivi», mentre non considera i modelli di proprietà anche quando i contratti sono completi (in una situazione in cui tutte le variabili osservabili sono prese in considerazione, l'effetto di rinforzo è perfetto). Pertanto si evince che nei contesti multifunzione, se si attuano incentivi contingenti basati sulle mansioni, gli agenti potrebbero concentrare i propri sforzi sulle mansioni specifiche a discapito di altri compiti complementari.

Riassumendo, i vari approcci della relazione tra principale e agente fondamentalmente non compromettono la teoria che, *ceteris paribus*, gli incentivi diretti sono efficienti in termini di sforzo prodotto. Tale affermazione rappresenta però un'ipotesi troppo azzardata e da sempre è stata messa in discussione dagli psicologi e più di recente dagli economisti.

Un intreccio tra incentivi intrinseci ed estrinseci da governare

La psicologia cognitiva e sociale vanta una lunga tradizione nell'occuparsi della motivazione e ha evidenziato i possibili effetti deleteri di alcune forme di incentivo sulla motivazione. Il quadro teorico in merito all'argomento comprende la teoria aspettativa-valenza (Vroom,

sufficienti e potrebbero non essere sempre il modo più adeguato per migliorare la performance. Infatti, in un sistema sanitario, tipologie multiple di incentivi influiscono sul comportamento dei dipendenti e delle aziende. La comprensione degli incentivi all'interno del sistema esistente, nonché di quelli che stanno alla base alle modifiche proposte, è la chiave per il raggiungimento dei risultati previsti delle riforme» (www.phrplus.org/Pubs/IR8.pdf).

1964), la teoria dell'attribuzione e autopercezione, la teoria dell'autoefficacia, la teoria della valutazione cognitiva e la teoria dell'autodeterminazione⁹.

Contrariamente a quanto previsto dalla tradizionale teoria economica degli incentivi, tali modelli sostengono esplicitamente l'idea che le motivazioni degli individui possono essere diverse, nel senso che alcune persone sono spinte a svolgere una certa attività perché più interessate di altre (quella che gli studi definiscono motivazione intrinseca), mentre altre raggiungono la gratificazione personale soprattutto in virtù della ricompensa che ricevono per la performance ottenuta nello svolgimento della loro attività, come un riconoscimento o un buon voto a scuola (motivazione estrinseca). Solitamente però vi è una combinazione di motivi per i quali una serie di incentivi diversi è rilevante. Pertanto, la questione di come i manager in generale, o qualunque altra persona formalmente responsabile della supervisione di persone impegnate in un lavoro o in un'attività di apprendimento (es. infermieri, insegnanti ecc.), utilizzino gli incentivi finanziari, le punizioni o il monitoraggio non è solo una questione di grado (nel senso di controllo sia del livello che della composizione degli incentivi), ma richiede una maggiore comprensione del processo di motivazione e della sua interazione con gli incentivi.

Le teorie dell'attribuzione e dell'autopercezione (Bem, 1967, 1972) ci insegnano che le divergenze nelle motivazioni degli individui sono imputabili a un diverso «locus di causalità percepito» (PLOC, de Charms, 1968) o «locus di controllo» (Rotter, 1966) tra la motivazione e l'azione, come autopercepiti *ex post* dagli individui.

Le motivazioni intrinseche ed estrinseche pure sono rispettivamente collegate a due casi di PLOC diametralmente opposti: uno in cui il locus di causalità è *interno*, ovvero quando la performance è attribuita all'individuo stesso, e uno in cui è *esterno*, cioè quando la performance è imputata dagli individui all'ambiente, in particolare a ricompense materiali (salario, bonus ecc.) o immateriali (premi, stima degli altri ecc.).

⁹ Si veda Festré e Garrouste (2007) per un'analisi.

Secondo la teoria della valutazione cognitiva (CET), gli individui valutano le mansioni da svolgere in base al grado di adattamento delle loro necessità al fatto di *sentirsi competenti e in controllo*, ovvero autonomi. In breve, la CET considera che le ricompense estrinseche, che non soddisfano o soddisfano in parte sia il bisogno di sentirsi competenti o autonomi sia entrambi, potrebbero compromettere la motivazione intrinseca degli individui.

La psicologia cognitiva si è evoluta in questo senso dopo l'insuccesso degli approcci precedenti basati sull'autopercezione o autovalutazione che presentavano problemi di misurazione degli errori dovuti a valutazioni cognitive errate, al contesto, alla mansione o alla sensibilità dell'individuo (Bandura, 1977, pp. 201 e 203). Queste valutazioni cognitive errate sono state altresì enfatizzate dalle relative teorie psicologiche come quella di Lepper e Greene (1978), che hanno analizzato il cosiddetto *effetto di sovragiustificazione*. Tale effetto si riferisce alle situazioni in cui «se le ricompense sono elargite per lo svolgimento di un'attività che è già gratificante di per sé, le persone attribuiranno il loro comportamento a queste ricompense. Pertanto, se le ricompense vengono revocate, il rendimento diminuirà, *ceteris paribus*, fino a raggiungere un livello più basso di quello precedente all'assegnazione delle ricompense» (Kunz e Pfaff, 2002, p. 281).

In altre parole, è come se, nello svolgimento di un dato compito, gli individui si sentissero motivati o controllati dall'esterno, mentre in realtà sono motivati intrinsecamente. In termini economici, questo effetto può essere analizzato sia come effetto di spiazzamento (*crowding out*) degli incentivi sulla motivazione (si veda più avanti), sia come effetto di isteresi dovuto alla resistenza di qualche meccanismo comportamentale che in una data direzione causa un ritardo di risposta maggiore (quando gli incentivi vengono annullati) rispetto a quello registrato nell'altra direzione (quando gli incentivi sono erogati).

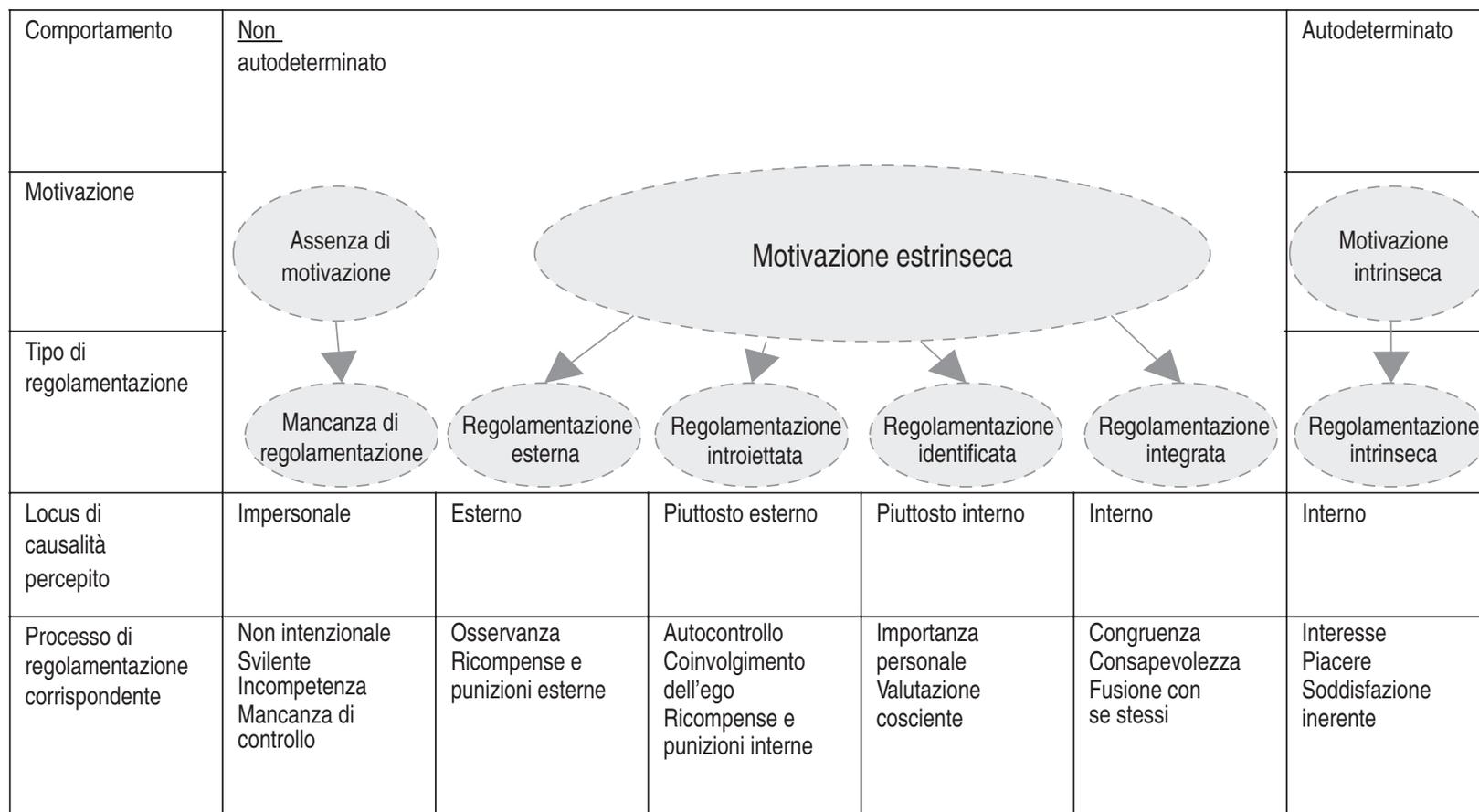
Infine, la teoria dell'autodeterminazione (SDT) amplia il modello della CET fino a considerare il ruolo dell'influenza sociale sul comportamento individuale. Nello specifico, la SDT analizza il modo in cui i tre principali bisogni psicologici innati, quali il bisogno di competenza, autonomia e relazioni (ovvero un bisogno che esprime la dimensione sociale fondamentale del comportamento umano, come la

sensibilità delle persone al fatto di appartenere a un gruppo o di condividere valori, interessi comuni ecc.), possono essere incoraggiati o minacciati dal contesto ambientale e sociale. La teoria si concentra principalmente sul processo di internalizzazione della motivazione estrinseca che si riferisce alla “interiorizzazione” di una regolamentazione del comportamento e *dei valori su cui si basa*. Ciò significa che un comportamento estrinsecamente motivato può diventare autonomo fino a un certo punto. Se confrontata con la CET, la SDT attenua la dicotomia tra motivazione esterna e interna e sembra essere più adatta all'analisi della relazione tra incentivi e motivazione intrinseca. Inoltre, i presupposti della SDT sono coerenti con gli esperimenti che evidenziano l'efficacia dei comportamenti motivati estrinsecamente poiché quanto più una regolamentazione esterna è stata completamente internalizzata, tanto più autonomo sarà il relativo comportamento estrinsecamente motivato. Pertanto, il controllo “mediante la regolamentazione” anziché tramite l'influenza esterna del principale può risultare efficace perché esiste un effetto di feedback cognitivo da parte dell'agente. Secondo la SDT, vi sono tre principali modi di “regolare”, che definiscono vari “gradi” di motivazione estrinseca.

- *Regolamentazione introiettata*, ovvero “interiorizzata” dall'agente ma non accettata come propria (ad esempio, mi comporto in un certo modo per sentirmi apprezzato o per evitare il senso di colpa).
- *Regolamentazione per identificazione*, che consente a un individuo di percepire un enorme senso di libertà e volontà perché il suo comportamento è più conforme ai propri obiettivi personali o alla propria identità.
- *Regolamentazione integrata*, che implica un'identificazione con gli altri aspetti dell'io (altre identificazioni, interessi e valori). Da un punto di vista strumentale, l'attività è importante per il raggiungimento degli obiettivi personali e al contempo è considerata una motivazione estrinseca.

La *figura 2.1* sintetizza le principali caratteristiche della SDT. In particolare, mostra l'esistenza di un *continuum* tra l'assenza di motiva-

Figura 2.1 Continuum dell'autodeterminazione



Fonte: Gagné e Deci, 2005

zione e la motivazione intrinseca. Inoltre, individua un *continuum* di processi regolatori attivati a seconda dei vari tipi di motivazione. Questi diversi tipi di regolamentazione sono a loro volta coerenti con un passaggio graduale di loci di causalità percepiti, da PLOC impersonali ed esterni a interni. Ad esempio, il PLOC interno è collegato, da un lato, a una regolamentazione integrata e intrinseca, e dall'altro a una motivazione semi-intrinseca ma ancora estrinseca e a una motivazione puramente intrinseca.

La CET e la SDT hanno implicazioni importanti nei processi di direzione. Ad esempio, fattori esterni quali le ricompense estrinseche materiali, le scadenze o i controlli tendono a ridurre il senso di autonomia o competenza e causano un cambiamento del PLOC che da interno diventa esterno, riducendo la motivazione intrinseca. Da un punto di vista generale, gli incentivi o le ricompense possono sia ridurre che aumentare la motivazione intrinseca e avere un impatto diverso sulle persone a seconda di come sono attuati o dalla loro dipendenza o meno dall'attività da svolgere e/o dal livello di qualità richiesto.

Solitamente i manager sanno come le motivazioni intrinseche ed estrinseche agiscano sulla performance e sulla soddisfazione lavorativa, ma le complessità relative al modo in cui queste tipologie di motivazione e le relative ricompense influiscono sul comportamento sono molteplici. Come si è notato, una delle complessità più sottili e difficili si ha quando le ricompense estrinseche sono attribuite allo svolgimento di attività che in precedenza si sarebbero ritenute interessanti di per sé (ovvero quando si verifica la sovragiustificazione). Ma gli effetti dell'interazione non sono semplici e sono stati oggetto di discussione negli ultimi anni da parte sia di psicologi come Cameron e Pierce (1994), Eisenberger e Cameron (1996) sia da parte di economisti emblematici come Lazear (2000)¹⁰ o Gibbons (1998).

Queste discussioni riguardano principalmente l'aspetto generale dell'effetto di *crowding out* delle ricompense estrinseche sulla motivazione intrinseca. Nel 1971, Deci pubblica la relazione originale di

¹⁰ «Le affermazioni da parte di sociologi e altri studiosi secondo cui la monetizzazione degli incentivi può di fatto ridurre il risultato sono state chiaramente confutate dai dati» (Lazear, 2000, p. 1347).

un esperimento, a cui ne seguirono molti altri, in cui si dimostra che le ricompense estrinseche, come lo stipendio e la posizione, se associate ai risultati di attività interessanti tendono a eliminare l'azione della motivazione intrinseca (Deci, 1975). La relazione evidenzia che se le persone vengono pagate per svolgere un'attività che avrebbero comunque svolto per interesse, in futuro saranno meno propense a svolgerla se non ricevono un compenso. Il fatto di essere meno inclini a riprendere la propria attività quando esiste l'opportunità di farlo è una prova che la motivazione è diminuita. Al contrario, Cameron e Pierce (1994) e Eisenberger e Cameron (1996) si accostano all'argomento da una prospettiva "comportamentista" e dai loro numerosi studi emerge che le ricompense materiali come il denaro tendono a diminuire la motivazione intrinseca in relazione al tempo impiegato a completare l'attività, ma non quando è misurata mediante le espressioni verbali del comportamento. Contrariamente alla teoria CET, hanno scoperto che l'effetto decrementale sulla performance tende a verificarsi quando ci si attende una ricompensa e che è indipendente dalla performance¹¹; inoltre le ricompense estrinseche influiscono positivamente sull'atteggiamento verso l'attività da svolgere se la ricompensa dipende dalla qualità. Infine, hanno esaminato l'effetto inibitorio e rinforzante sulla creatività e addotto prove sul rafforzamento positivo del pensiero divergente mediante le ricompense estrinseche, oltre a discutere della generalizzazione di tali effetti: «Gli studi sulla creatività mostrano, nel caso di un'attività svolta con un interesse intrinseco, che gli effetti decrementali della ricompensa si verificano in base a certe condizioni, che sono facilmente evitabili. Le ricompense possono essere utilizzate sia per aumentare sia per diminuire la performance creativa a seconda del modo in cui sono assegnate» (Eisenberger e Selbst, 1994; Eisenberger, Armeli e Pretz, 1998).

¹¹ Viene sottolineato che «l'effetto decrementale della ricompensa indipendente dalla performance sulla durata di un'attività – ma non quello di una ricompensa contingente al completamento – è più conforme a una spiegazione di incapacità acquisita rispetto a una diminuzione della motivazione intrinseca. Le ricompense offerte in modo indipendente dalla performance possono indurre gli individui a pensare di non aver alcun controllo sulla ricompensa e quindi a diminuire la loro performance» (Eisenberger e Cameron, 1996, pp. 1158-1159).

Successivamente Deci e altri studiosi (Deci, Koestner e Ryan, 1999) hanno pubblicato una relazione in cui confutavano le conclusioni di Eisenberger e Cameron (1996) affermando che l'effetto di erosione delle ricompense materiali sulla performance è limitato alle condizioni in cui le ricompense sono indipendenti dalla performance. In relazione alla tipologia specifica di ricompensa esterna, giungono alla conclusione che «tutte le ricompense attese e materiali contingenti alla performance diminuiscono sicuramente la motivazione intrinseca» (Ryan e Deci, 2000, p. 70). Se, al contrario, le ricompense vengono assegnate indipendentemente da un impegno specifico per lo svolgimento di una data attività (es. un salario indipendente dalla performance) o se non sono previste (es. un bonus inatteso), le ricompense estrinseche materiali non diminuiscono la motivazione intrinseca.

Ora, se le ricompense sono condizionate dall'elevata qualità della performance e il contesto interpersonale è piacevole anziché opprimente, le ricompense materiali aumentano la motivazione intrinseca fino a una condizione di confronto dove non vi sono né ricompense né feedback (Ryan, Mims e Koestner, 1983). Ma le ricompense contingenti e materiali, nonché altri fattori estrinseci come la concorrenza e le valutazioni, possono essere deleteri per il risultato, e possono influire ad esempio sulla creatività (Amabile 1983, 1996, 1998; Amabile, Hennessey et al., 1986; Perry e Amabile, 1999), sulla flessibilità cognitiva e sul problem solving (Amabile, Goldfarb e Brackfield, 1990).

Infine, Ryan e Deci (2000) ribadiscono l'importanza dei bisogni fondamentali per la competenza e l'autonomia, ma si focalizzano sui ruoli differenziati ma complementari presenti all'interno del processo motivazionale. Essi ritengono che il senso di competenza non aumenti la motivazione intrinseca se questa non è accompagnata da un senso di autonomia, o non è sperimentata come un locus di causalità interno. Oltre al bisogno di competenza e di autonomia, evidenziano anche l'importanza del bisogno di relazioni nella causalità personale della motivazione intrinseca, dal momento che le relazioni aumentano il senso di appartenenza sociale o lo sviluppo personale a lungo termine per favorire il mantenimento della motivazione intrinseca.

La discussione, molto vivace e coinvolgente, è ancora aperta e dimostra quanto sia importante conoscere l'influenza delle ricompense

estrinseche sulla motivazione intrinseca nella gestione degli incentivi sul lavoro, soprattutto per quelle attività in cui coesistono sia le ricompense estrinseche che la motivazione intrinseca. Da questo punto di vista, la letteratura della psicologia cognitiva e sociale che abbiamo analizzato è illuminante. È possibile trarre alcune implicazioni principali utili per la gestione degli incentivi.

Anche l'effetto degli incentivi sulla motivazione ha un prezzo

Si è visto che le ricompense estrinseche riducono la motivazione intrinseca, anche se non è sempre così. La maggior parte delle ricerche pubblicate in psicologia ha analizzato gli effetti sulla motivazione anziché sulla performance, sebbene siano evidenti le conseguenze su quest'ultima, così come evidenziato dai risultati empirici.

Quando le persone sono motivate intrinsecamente tendono a essere più consapevoli di una vasta gamma di fenomeni, ponendo attenzione a complessità, inconsistenze, eventi nuovi e possibilità impreviste. Necessitano di tempo e di libertà per compiere le scelte, per raccogliere ed elaborare le informazioni e apprezzano i prodotti ben realizzati e completi; la conseguenza è un apprendimento maggiore e risultati più creativi (Amabile, Goldfarb e Brackfield, 1990).

In contesti simili, le ricompense estrinseche potrebbero ridurre il centro dell'attenzione e gli orizzonti temporali. La gratificazione professionale e l'impegno a lungo termine ne possono risentire negativamente ma, come si è visto, non esiste un collegamento diretto tra incentivi, motivazione e creatività. In particolare, Eisenberger e Cameron (1996, p. 1161) evidenziano che «gli effetti della ricompensa sulla creatività possono derivare da un'azione combinata fra l'operosità appresa [la ricompensa per un grande impegno produce un aumento dell'operosità, NdA] e le caratteristiche della ricompensa che stimolano l'attenzione [il rinforzo della necessità può essere un segnale che si desidera la novità, NdA]».

L'importanza della modalità di distribuzione degli incentivi

La conclusione ricorrente cui giunge la letteratura psicologica è la rilevanza delle modalità con le quali si distribuiscono gli incentivi.

Da un punto di vista economico, Frey (1997) evidenzia che gli agenti percepiscono gli incentivi distribuiti dalle aziende o dalle organizzazioni come un modo per *controllare* o *informare* a seconda del grado di *differenziazione esistente tra gli agenti*.

Quando la differenziazione è bassa, ovvero quando tutti gli agenti ricevono lo stesso trattamento, quanti hanno un'etica professionale al di sopra della media ritengono che la loro competenza non sia riconosciuta e quindi la loro motivazione intrinseca diminuisce. Al contrario, quando la differenziazione è elevata, ovvero quando il principale compie uno sforzo evidente per adattare le ricompense in base al livello di etica professionale presunta degli agenti, la motivazione intrinseca aumenta (Frey, 1997, p. 433).

Analogamente, Frey, Benz e Stutzer sottolineano l'importanza delle modalità di assegnazione delle ricompense e sostengono di prendere in considerazione una fonte di utilità addizionale (diversa dalla classica nozione di utilità economica, strumentale e orientata al risultato) da essi denominata *utilità procedurale* che si riferisce agli «aspetti positivi e negativi non strumentali dei processi» (Frey, Benz e Stutzer, 2004, p. 378). In parole semplici, ciò esprime l'idea che le persone attribuiscono importanza non solo al risultato delle proprie azioni (ricompensa materiale) ma anche ai processi tramite i quali si raggiungono i risultati.

In particolare, esistono due fonti di utilità procedurale interessanti per il nostro dibattito sugli incentivi e la motivazione. La prima riguarda le istituzioni e si riferisce alla distribuzione di diritti a carattere politico (ad esempio la presenza dei sindacati, l'ascesa sociale) e di come le decisioni allocative e redistributive vengono prese all'interno delle imprese (strumenti per la distribuzione degli utili, sistemi di remunerazione, indennità di disoccupazione, sussidi sanitari) (*ibid.*, pp. 382-383). La seconda riguarda l'interazione tra agenti e si riferisce ai vari tipi di comportamento pro-sociale (condivisione delle norme, preferenza per l'onestà o persino motivazioni autoreputazionali)¹².

Si noti che non vi è alcun collegamento immediato tra il comportamento pro-sociale e la motivazione intrinseca. Un individuo potreb-

¹² Sull'interazione tra incentivi e norme sociali, si veda Festré (2009).

be impegnarsi a fondo in un'attività per ottenere un riconoscimento sociale. Tale impegno, che rappresenta un mezzo per raggiungere un fine, è il classico comportamento motivato da deficit, dove la ricompensa è la conseguenza di uno sforzo per il raggiungimento di un obiettivo e dove il deficit viene ridotto. Per Deci e coautori (1999), questo corrisponde a situazioni in cui i bisogni sostitutivi, come il desiderio di riconoscimento sociale, emergono a seguito di un bisogno psicologico di base non soddisfatto. Al contrario, la motivazione intrinseca tende a essere maggiormente appetibile: le nuove informazioni suscitano un leggero interesse e spingono il soggetto a ricercare nuovi stimoli.

Il ruolo cruciale del contesto/ambiente sociale per il mantenimento della motivazione intrinseca

La questione della causalità personale della motivazione intrinseca che caratterizza i processi di integrazione nella SDT solleva domande sull'esatto significato dell'espressione "motivazione intrinseca".

Come illustrato in precedenza, la motivazione intrinseca, nel suo significato principale e ristretto, si riferisce all'interesse per una data attività. Ma a volte tale espressione viene utilizzata con una connotazione diversa in riferimento agli incentivi coerenti con le qualità personali, le intenzioni e i valori. La soddisfazione derivante dagli incentivi può essere considerata come intrinseca all'individuo anziché all'attività. È possibile che un comportamento quale lo svolgimento di un progetto di ricerca scientifica possa favorire il soddisfacimento degli obiettivi di sviluppo personale e al contempo essere intrinsecamente gratificante di per sé. L'accezione secondaria dell'espressione assume una rilevanza particolare nei processi di integrazione che caratterizzano la SDT, dato che tali processi implicano che gli individui abbiano una percezione di sé o di essere l'origine delle proprie azioni e si impegnano affinché le azioni e gli sforzi siano corrispondenti ai valori personali o alla propria identità. Tuttavia, mentre le due tipologie di motivazione possono funzionare insieme, è facile che la motivazione intrinseca nel senso principale del termine venga inibita dall'uso di ricompense estrinseche che non producono soddisfazione

intrinseca di tipo secondario e che l'individuo considera come estranee. Negli ultimi anni, gli studi di molti ricercatori evidenziano l'importanza della soddisfazione intrinseca di tipo secondario derivante dalle remunerazioni estrinseche come la chiave per gestire gli effetti di queste ultime in modo da non inibire l'azione della motivazione intrinseca nell'impegno dimostrato per lo svolgimento dell'attività.

Sulla scia della tradizione degli studi di McClelland e Atkinson riguardanti le differenze individuali della personalità quali il bisogno di successo (McClelland et al. in Atkinson, 1958; McClelland, 1976), il bisogno di affiliazione (Heyns, Veroff, 1958) e il bisogno di potere (Veroff, 1958), Winter ha sviluppato il concetto che la responsabilità (e non solo il desiderio di potere) riveste un ruolo fondamentale nella causalità personale della motivazione intrinseca (Winter, 1973; Winter, 1992). Dal punto di vista teorico è interessante notare che la motivazione intrinseca dovrebbe continuare a essere efficace, non solo quando una persona è in grado di esercitare il potere personale, ma anche quando il potere è esercitato all'interno di un contesto sociale e personale che è controllato e potente.

Gli approfondimenti più recenti in tema di motivazioni

La partecipazione degli economisti al dibattito sul fenomeno di spiazzamento (crowding out)

Come abbiamo visto, gli economisti hanno partecipato al dibattito che analizza le considerazioni di carattere generale relative all'effetto deleterio delle ricompense estrinseche sulla motivazione intrinseca, esaminando in particolare la sua influenza sulla performance o sull'impegno. Abbiamo già evidenziato che Lazear (2000)¹³ è for-

¹³ Lazear riporta un esperimento reale svolto presso Safelite, un'azienda produttrice di parabrezza, che era appena passata da un sistema retributivo orario a uno a cottimo. In base al nuovo sistema, un operaio continuava a guadagnare 88 dollari al giorno producendo 4,4 parabrezza al massimo. Ma se l'operaio fosse stato in grado di produrre 6 parabrezza al giorno avrebbe guadagnato 120 dollari. La produttività aumentò del 44% in sei mesi. Metà dell'incremento riguardava il fatturato. Chi era poco motivato veniva sostituito con chi desiderava guadagnare di più.

temente contrario all'idea che la ricompensa possa avere un effetto deleterio sull'impegno. Staw, Calder e Hess (1975) evidenziano che lo spiazzamento della motivazione intrinseca riguarda solo i compiti con un compenso inadeguato.

Più di recente, Fehr e Falk hanno sottolineato alcuni limiti del metodo in relazione al fenomeno di spiazzamento. Essi affermano che «sebbene il fenomeno di spiazzamento sia attivo, potrebbe essere efficace utilizzare incentivi materiali. Ciò è vero perché, da un punto di vista economico, è la somma totale degli incentivi ad avere importanza» (Fehr e Falk, 2002, p. 717). Sostengono l'ipotesi che la reciprocità, la propensione all'approvazione sociale e le preferenze relative agli altri potrebbero spiegare il comportamento degli individui e affermano che «per quanto ne sappiamo, gli studi sulla motivazione intrinseca hanno analizzato soltanto l'interazione tra diversi tipi di remunerazione esplicita (contingente all'impegno, contingente al completamento e alla performance) e di motivazione intrinseca» (Fehr e Falk, *ibid.*).

Pertanto, è necessario analizzare la relazione tra ricompensa implicita e motivazione intrinseca. Questo è il percorso seguito da Bénabou e Tirole (2006) nell'analisi delle interrelazioni tra la motivazione intrinseca, estrinseca e l'autoreputazione. Kunz e Pfaff (2002) hanno cercato di dimostrare che la teoria dell'agenzia non è fortemente influenzata dall'effetto deleterio delle ricompense sull'impegno. Essi ritengono che le basi del presunto effetto non siano sufficientemente solide e concludono che tale effetto, se esiste, possa essere facilmente eliminato.

In altre parole, la letteratura sulla motivazione intrinseca è carente di validità interna e di una sufficiente operationalizzazione. I risultati empirici che dovrebbero avvalorare l'effetto negativo delle ricompense possono essere interpretati in vari modi e in ultima istanza potrebbero generare risultati contrastanti. Infine, gli autori sottolineano che «né il fenomeno della diminuzione della performance dopo la ricompensa né la sua spiegazione teorica mediante il costrutto della motivazione intrinseca mettono in discussione la teoria economica come finora vari studi ci hanno indotto a credere» (Kunz e Pfaff, 2002, p. 292).

Contributi teorici sulla relazione tra motivazione estrinseca e intrinseca

Nel 1972, Titmuss ha dimostrato che potrebbe essere controproducente pagare per avere una donazione di sangue. Analogamente, Kreps (1997) e Frey e Oberholzer-Gee (1997) hanno evidenziato che l'esistenza di un fenomeno di spiazzamento delle ricompense estrinseche sulla motivazione intrinseca non costituisce necessariamente un'eccezione in economia.

Frey e Oberholzer-Gee hanno analizzato il livello di accettazione delle famiglie in Svizzera nel caso di installazione di un impianto per il riciclaggio di scorie nucleari nella zona di residenza e hanno dimostrato che l'offerta di ricompense monetarie diminuisce il livello di accettazione delle famiglie. Questi risultati sono stati ampliati in duplice modo. Innanzitutto, l'idea era di analizzare i motivi che portano gli individui a essere demotivati dagli incentivi e in secondo luogo si volevano rintracciare le condizioni che avrebbero impedito agli individui di comportarsi in tal modo.

Kreps fornisce due tipi di spiegazioni logiche per lo spiazzamento, a seconda del contesto. In una situazione multifunzione, utilizzando i risultati di Holmström e Milgrom (1991), egli afferma che «una base logica evidente (...) è che gli incentivi estrinseci che vengono concessi – che quasi necessariamente saranno oggettivi e fissi – possono risultare sub-ottimali, se si prende in considerazione l'intera gamma delle attività desiderate» (Kreps, 1997, p. 361). In un contesto caratterizzato da un'unica funzione, egli sostiene che «(...) se la “motivazione intrinseca” è la risposta dei lavoratori a incentivi incoerenti ma comunque estrinseci, gli incentivi estrinseci espliciti che vengono concessi potrebbero essere in contrasto anziché integrare gli incentivi preesistenti» (*ibid.*, p. 362). Quest'ultima interpretazione si fonda sull'idea che gli individui seguono le norme e che gli incentivi potrebbero violarle.

Bénabou e Tirole (2003), utilizzando il modello della relazione tra principale e agente, dimostrano che la soluzione al primo problema potrebbe trovarsi in alcune asimmetrie del sistema delle informazioni. Essi partono dall'ipotesi che l'agente non conosce esattamente la

difficoltà dell'attività, non sa se è in grado di svolgerla o quanto impegno ci vorrà per portarla a termine. Tuttavia, l'agente tenta di ricavare le informazioni analizzando la ricompensa del committente tramite il concetto del *looking-glass self effect* (sé rispecchiato). Bénabou e Tirole hanno successivamente individuato due effetti: un *effetto di redditività* e un *effetto di fiducia*. In base a tale presupposto, essi sono in grado di differenziare quei casi in cui il sistema degli incentivi del principale può spiazzare la motivazione dell'agente e il punto in cui si verificano situazioni di *crowding in* (effetto affollamento).

Harvey (2005) ha presentato risultati simili sulla base di un modello di relazione tra principale e agente, utilizzando la funzione di utilità di Bentham al fine di spiegare come e perché si verifica il fenomeno di spiazzamento.

Il contributo dell'economia sperimentale nel dibattito sul fenomeno di spiazzamento

Nell'economia sperimentale, numerosi studi hanno di recente analizzato il cosiddetto fenomeno di *crowding out* (spiazzamento). Quasi tutti confermano l'esistenza di tale fenomeno, anche se forniscono diverse interpretazioni. Fehr e Gächter (1997) e Fehr, Gächter e Kirchsteiger (1997) hanno spiegato che cosa si intende per fenomeno di spiazzamento in base alla teoria della reciprocità (anche se sono riluttanti a utilizzarla).

Le persone sono spinte a lavorare sodo perché in cambio ricevono un salario elevato, ma l'impegno si riduce quando vengono proposti loro contratti che prevedono incentivi. Gneezy e Rustichini (2000) hanno dimostrato, in un esperimento di vita reale che ha coinvolto studenti di un liceo israeliano dediti al volontariato, come l'introduzione di una piccola ricompensa riduca la performance (quantità di denaro raccolta da ciascun bambino). L'esperimento li ha condotti a concludere che l'introduzione di una motivazione finanziaria potrebbe spiazzare quella intrinseca degli individui (i ragazzi sono motivati dall'attività di volontariato in sé o dal bisogno di approvazione sociale). Tuttavia, un'elevata retribuzione fissa consente di ripristinare il livello di impegno iniziale. La spiegazione è data dal fatto che poiché la

motivazione intrinseca è stata compromessa, l'aumento degli incentivi finanziari, anche se non produce alcun effetto deleterio su di essa, deve essere abbastanza consistente per compensare la perdita di motivazione puramente intrinseca o l'effetto della motivazione intrinseca indotta socialmente per ristabilire il livello di impegno iniziale.

Altri studi hanno illustrato l'effetto di *crowding out* attraverso l'autodeterminazione o autostima degli agenti, che li porta a essere influenzati negativamente dagli incentivi. L'autodeterminazione può essere compromessa perché gli agenti considerano le ricompense finanziarie come un modo per controllare il loro comportamento, mentre l'autostima è maggiormente connessa al bisogno di sviluppare competenze, dato che le ricompense esterne possono essere vissute come un non riconoscimento delle proprie competenze.

Irlenbusch e Sliwka (2007) hanno esaminato l'eventualità che l'introduzione di un sistema di incentivi possa maggiormente indurre un agente ad adottare una struttura di massimizzazione individuale anziché una di tipo cooperativo, dando per scontato che gli agenti motivati esternamente si focalizzano, nel breve termine, soprattutto sul rendimento individuale frutto delle loro azioni. Tuttavia, in uno scenario puro caratterizzato da una retribuzione fissa, l'attenzione degli agenti si discosta dal rendimento a breve termine, dato che non ricevono quote del surplus derivante dal loro impegno. Ovviamente la loro «attenzione dovrebbe invece focalizzarsi su un comportamento più cooperativo o reciproco al fine di generare surplus più elevati». Inoltre, il modello di base del rapporto fra principale e agente che è stato analizzato consente di individuare un effetto di esperienza: quando le persone si trovano di fronte a un salario variabile e viene offerta loro la possibilità di passare a un contratto che prevede un salario fisso, il livello di impegno si riduce rispetto a una situazione iniziale in cui veniva offerto loro un contratto a retribuzione fissa.

In generale, le punizioni sono considerate come un mezzo per migliorare l'impegno degli agenti. Di fatto, la punizione sembra avere lo stesso effetto degli incentivi positivi. Se un agente si aspetta una punizione perché non si è impegnato abbastanza, cercherà di applicarsi di più per non essere punito. La teoria dei salari di efficienza si basa

su questo principio: poiché un lavoratore riceve un salario più alto di quello di mercato, è più produttivo perché altrimenti verrebbe licenziato e quindi riceverebbe un salario più basso, ovvero, quello di mercato. Tale principio è il termine di correlazione dell'ipotesi degli incentivi positivi, ovvero incentivi più elevati (positivi) comporteranno un livello di impegno maggiore. Alcuni esperimenti hanno dimostrato però che tale ipotesi è falsata. Secondo Fehr e Schmidt (2000), l'impegno di un agente è minore quando la punizione del principale dipende dallo scostamento dal livello di impegno desiderato. Fehr e Gächter (2002), Fehr e List (2002) non solo hanno dimostrato che gli incentivi positivi possono spiazzare le motivazioni, ma anche l'inefficacia delle punizioni, che riducono la motivazione degli agenti. L'interpretazione di questo fenomeno si basa sull'idea di reciprocità.

In base alla teoria degli incentivi, il monitoraggio, che è un altro modo per migliorare la produttività degli agenti, implica per il principale un compromesso tra l'aumento dell'impegno dell'agente e il costo del monitoraggio. Tuttavia, questa possibilità si basa su una presunta relazione positiva tra il monitoraggio e l'impegno. Inoltre, l'economia sperimentale evidenzia che questa relazione positiva non sempre viene corroborata. Dickinson e Villeval hanno dimostrato come l'effetto di *crowding out* e la teoria dell'agenzia siano complementari piuttosto che mutuamente esclusivi. I loro esperimenti mostrano infatti che «il monitoraggio del principale è risultato meno intenso quando gli agenti hanno dimostrato un impegno maggiore nel periodo precedente e l'attività di monitoraggio aumenta nel corso del tempo, mentre la produttività degli agenti diminuisce» e che «gli agenti reagiscono al potere disciplinante del monitoraggio riducendo i comportamenti elusivi quando il costo percepito di tale comportamento viene aumentato» (Dickinson e Villeval, 2008, p. 35).

Questi risultati sono in linea con la teoria dell'agenzia. Tuttavia sottolineano che gli agenti sono altresì guidati dalla motivazione intrinseca: «Quando il rapporto di lavoro si basa su relazioni interpersonali, l'aumento del monitoraggio oltre il punto di equilibrio tende a far diminuire la motivazione intrinseca. L'effetto disciplinante e di *crowding out* del monitoraggio possono coesistere nelle relazioni interpersonali e quest'ultimo è probabilmente associato alle

preoccupazioni legate alla distribuzione dei premi tra il principale e l'agente» (*ibid.*).

L'economia sperimentale quasi sempre, a seconda della struttura istituzionale, conferma l'esistenza di un effetto di *crowding out*. I fondamenti logici offerti, però, sono molto diversi e meno sistematizzati rispetto a quelli della psicologia cognitiva.

La leadership relazionale come risorsa comune delle diverse dimensioni d'impresa

La lettura “aziendale” delle indicazioni sin qui raccolte – attraverso l'analisi dei contributi della psicologia, della teoria economica e dell'economia sperimentale – ribadiscono la necessità, esposta in apertura, dello sviluppo di prassi diffuse di una leadership relazionale che rappresenti il *collante* tra motivazioni, incentivi, valori e performance aziendali. In tale prospettiva, i contributi e le evidenze esposte vengono di seguito ripresi e contestualizzati.

In primo luogo rileva che l'implementazione delle soluzioni di incentivazione è altrettanto, se non più, importante della costruzione degli schemi e della loro struttura; le considerazioni svolte da Frey (1997) sulla loro percezione, infatti, enfatizzano la soggettività di cui ogni individuo risente nella valutazione di ciò che riceve dall'impresa a fronte di un risultato raggiunto o di un livello di conformità conseguito.

Strettamente connessa all'argomentazione precedente è la necessaria considerazione che il rapporto circolare – motivazione → performance → incentivo → motivazione – non risente solo del “contratto psicologico” che lega il singolo individuo (A) all'organizzazione, ma che la soggettività delle valutazioni chiama in causa anche il concetto di *equità* percepita, per cui il singolo non valuta soltanto ciò che riceve dall'impresa (Outcomes A) a fronte di un suo impegno (Input A), ma tende a monitorare costantemente tale rapporto rispetto a lavoratori che ritiene suoi simili (Outcomes B/Input B) (Adams e Freedman, 1976). In caso di iniquità percepita, qualsiasi sia l'incentivazione “percepita” stimata dall'impresa, il comportamento dell'individuo (A) non è detto che converga verso le performance attese (*fig. 2.2*).

Figura 2.2 L'equità percepita

$$\frac{\text{Outcomes A}}{\text{Input A}} = \frac{\text{Outcomes B}}{\text{Input B}} \quad \text{Equità}$$

$$\frac{\text{Outcomes A}}{\text{Input A}} \neq \frac{\text{Outcomes B}}{\text{Input B}} \quad \text{Iniquità}$$

Inoltre, il fatto che i processi di ottenimento dei risultati generino un'ulteriore *utilità procedurale* implica che il contesto organizzativo (rapporti con i colleghi, tecnologie a disposizione, rapporti con i superiori, politiche di gestione delle risorse umane ecc.) è rilevante ai fini dell'incentivazione; di particolare interesse è il fatto che quando il contesto aziendale viene considerato favorevolmente dai lavoratori, i comportamenti individuali non si limitano a quelli che Katz e Kahn (1978) hanno etichettato come "produttivi" (ottenimento dei risultati), ma al contrario si possono innescare comportamenti "innovativi" e "cooperativi" che, attivati da atteggiamenti individuali proattivi, si sommano ai precedenti. In tal senso, il contesto organizzativo è potenzialmente in grado di generare delle *economie relazionali* interne, basate sulla condivisione di procedure, esperienze, soluzioni; al fine di generare un contesto organizzativo in grado di stimolare tali forme di incentivazione intrinseca e di comportamenti spontanei, una leadership relazionale che valorizzi tale patrimonio cognitivo risulta indispensabile.

La considerazione dell'effetto di spiazzamento tra incentivazione estrinseca e motivazioni intrinseche (*crowding out*) analizzato dagli studi economici necessita alcune puntualizzazioni, se calato nella realtà d'impresa. In primo luogo, se si considerano alcuni dei lavori precedentemente citati (Gneezy e Rustichini, 2000), si potrebbe arrivare alla drastica conclusione per cui le motivazioni intrinseche dei lavoratori possono essere rese inefficaci dall'utilizzo di incentivi monetari, essendo in grado di generare comportamenti opposti a quelli desiderati e alimentare dinamiche perverse non sempre reversibili.

Tuttavia, se dal punto di vista della sola remunerazione di base (assimilabile a quella fissa), un eventuale aumento non strettamente e contingentemente legato alle prestazioni conseguite può andare a detrimento della motivazione intrinseca, il discorso non sembra essere valido per le forme di retribuzione variabile e per gli schemi di *profit share*; per questi ultimi, infatti, potrebbe valere la conclusione di Fehr e Falk (2002) per cui è la somma totale degli incentivi a influenzare il comportamento individuale.

Il punto chiama in causa da vicino un aspetto sovente trascurato dalla pratica manageriale ma che, anche alla luce delle evidenze citate, risulta essere particolarmente importante: le forme di disincentivo/punizione che, come vedremo, possono essere ulteriormente sintetizzate nell'idea di leadership relazionale sin qui discussa.

Le considerazioni precedenti forniscono spunti interessanti per visualizzare una forma di leadership, di cui si è già rilevata la necessità che si caratterizzi come "diffusa" all'interno delle organizzazioni e che tenda privilegiare la componente relazionale, facendo leva sull'*internal networking*. Pur presentando contorni non sempre definibili, l'interazione leader-collaboratori di stampo relazionale piuttosto che superare *in toto* alcune precedenti teorie sulla leadership, si presenta come un atteggiamento unificante che recepisce tante istanze già analizzate e note (es. leadership situazionale, modello di Vroom-Yetton, teoria dello scambio leader-member ecc.). La differenza rispetto agli approcci precedenti è la sua caratteristica inductiva, derivante dall'osservazione di *practice* aziendali che si sono dimostrate di successo.

Di fatto, la leadership relazionale qui intesa non introduce nessuna vera novità, ma prende le mosse da situazioni già note, riguardanti il rapporto manager/leader o imprenditore/leader da un lato, e i meccanismi di disincentivo/punizione dall'altro. Una ricerca recente (Mercer, 2008) mostra che in Italia solo il 28% dei dipendenti dichiara che il proprio management «si interessa al benessere dei dipendenti», solo il 23% dichiara che «si prendono provvedimenti nei confronti di quelli che non performano adeguatamente» e che il 26% prova un senso di «forte appartenenza» rispetto all'azienda per cui lavora. Queste evidenze, sommate a quelle di carattere qualitativo raccolte nel post-

2009, altro non fanno che legittimare l'esigenza di una leadership relazionale in grado di intervenire laddove le *policy* aziendali risultino lacunose.

Rispetto al fatto che gli imprenditori e i manager sovente non riescono ad affermarsi come leader, lasciando spazio a dualità (leadership informale svincolata dalle prescrizioni delle strutture organizzative) talvolta pericolose per la tenuta del sistema organizzativo, tornano utili le evidenze raccolte da Van Fleet (1973). Tra queste, troviamo aspetti comportamentali e relazionali particolarmente rilevanti in questo contesto, quali:

- prestare poca attenzione al fatto che compiti, ruoli e attribuzioni siano compresi dai dipendenti;
- valutare le proprie performance in termini non realistici;
- usare la propria posizione per fini personali;
- non essere un esempio per gli altri;
- rifiutare le critiche costruttive;
- non ascoltare preoccupazioni e lamentele dei propri dipendenti.

Per quanto riguarda i disincentivi, la corretta somministrazione delle penalità da parte del leader può far riferimento a quanto evidenziato da Vroom (1964):

- basarsi sui fatti e non sulle percezioni;
- selezionare una penalità che sia proporzionale alla “offesa”;
- sottolineare che cosa sia sbagliato, ribadire le aspettative, chiarire quale sarà l'ulteriore penalità in caso di ulteriori comportamenti scorretti.

Leggendo in negativo (“cose da non fare”) le considerazioni svolte sul ruolo del manager/imprenditore come leader e aggiungendo le considerazioni svolte su disincentivi/penalità si dovrebbe pervenire a uno stile di leadership in grado di valorizzare al massimo il contributo del capitale umano aziendale evitando, al contempo, gli effetti di “spiazzamento” di incentivi previsti dalla teoria economica.

Questa interpretazione della leadership relazionale, considerata

in termini di impatto sull'impegno attivabile (*commitment*) da parte dei lavoratori, risulta coerente con il recente lavoro proposto da Johnson, Chang e Yang (2010), che sottolinea l'importanza tra attivazione individuale, motivazione e contesto organizzativo di riferimento.

Un'ulteriore riflessione sull'implementazione della leadership relazionale riguarda la considerazione delle dimensioni d'impresa. Da quanto detto dovrebbe risultare evidente che la connotazione "relazionale" della leadership si presenta come neutrale rispetto alle dimensioni aziendali. La necessità che risulti "diffusa" all'interno delle imprese fa sì che possa adattarsi ad aziende e strutture organizzative di notevole complessità come a piccole realtà a conduzione familiare.

Ciò che cambia, tuttavia, è il set di strumenti a cui i leader possono far riferimento. In particolare, se nelle grandi aziende il management ha a disposizione una varietà di strumenti che compone il sistema di incentivazione esplicita (retribuzione fissa e variabile, *profit sharing*, *gain sharing*, percorsi di carriera orizzontali e infragruppo, riconoscimenti formali ecc.), come pure una serie di possibili punizioni (richiami formali, scritti, sospensioni, ostracismo ecc.), le piccole imprese soffrono del problema di vedersi limitate su entrambi i fronti. Tuttavia, la minore dimensione fa sì che la leadership relazionale impatti su una scala necessariamente ridotta: il che da un lato fa emergere la figura dell'imprenditore e della proprietà come maggiormente incisiva, dall'altro evita i problemi (e i relativi costi) legati alla complessità delle imprese di maggiori dimensioni.



3. Alleanze tra imprese e ripartenza post-crisi: la coopetition come antidoto?

di Luca Giustiniano*

Un nuovo equilibrio tra concorrenza e collaborazione

Il concetto di leadership relazionale orientata verso l'esterno sposta il focus dell'azione di imprenditori e manager dal controllo di un perimetro di attività (impresa) allo sviluppo di competenze e relazioni reticolari. Il capitolo 2 illustra come tale leadership relazionale possa avere un ambito di azione interno all'impresa, indirizzandosi ai lavoratori (*internal network*) e distribuendosi lungo le strutture organizzative (leadership diffusa).

Tuttavia, studi recenti dimostrano che il vantaggio competitivo sostenibile non si fonda soltanto sullo sviluppo del capitale sociale di natura interna (capitale umano), ma richiede altresì costante attenzione allo sviluppo della sua componente relazionale, ossia quella che riguarda i vari stakeholder con cui l'impresa interagisce¹. Si enfatizza pertanto il legame tra impresa e ambiente circostante (sia esteso sia ristretto-competitivo) con particolare attenzione allo sviluppo delle competenze in un'ottica di rete; la leadership relazionale assume in

* Professore associato di Economia e Gestione delle Imprese – delegato del Rettore per l'Asia e il Medio Oriente, nonché coordinatore del Master in Business Administration presso la LUISS Business School.

¹ Volendo generalizzare, con riferimento alle due entità Gerarchia e Mercato (si veda Williamson, 1975, che a sua volta riprende parte dell'impianto concettuale di Coase, 1937), se la leadership relazionale interna agisce sulla dimensione del *controllo* delle attività organizzative (Gerarchia), la leadership relazionale esterna intacca l'approccio di pura *competizione* che riguarda la relazione con gli stakeholder esterni (Mercato).



tal senso il ruolo di collante tra l'impresa e il suo network più prossimo di riferimento (fornitori, clienti, concorrenti diretti e indiretti), con l'obiettivo ultimo di incrementare il valore del capitale relazionale a sua disposizione.

Gli anni Novanta si sono già caratterizzati per lo sviluppo di reti, spesso informali, che si frappongono tra l'impresa (gerarchia) e i soggetti a cui si rivolge (mercato), come fonti di stimolo alla crescita aziendale. Tuttavia tali forme reticolari (network) si sono caratterizzate in passato o per la prossimità fisica dei soggetti che insistono in un territorio in cui sono presenti risorse altrimenti scarse o competenze qualificate derivanti da tradizioni storiche (è il caso dei distretti industriali "tradizionali", di marshalliana memoria), o per accordi "di filiera" tra soggetti che trovano mutuo beneficio nel condividere alcune attività specifiche o modalità operative (è il caso delle soluzioni interorganizzative legate al *total quality management* o alla *lean production*) (Porter, 1998). Ciò che sembra caratterizzare le performance superiori conseguite da alcune imprese in tutto il mondo, anche in Italia e nonostante la crisi post-2009², è il fatto che alcune imprese hanno puntato sulla *co-evoluzione* con altri partner del network, trovando un equilibrio tra concorrenza e collaborazione.

Operare in tempi di crisi obbliga le imprese a creare più valore per i clienti ma con risorse inferiori, il che significa incrementare il valore percepito (e paragonato) dai clienti (maggiore efficacia) diminuendo al tempo stesso i costi sostenuti per realizzare prodotti ed erogare servizi (maggiore efficienza). Tra gli approcci che hanno provato a superare la dicotomia tra qualità (differenziazione) e costi introdotta da Porter (1980, 1985)³, emerge quello che si basa sulle

² Similmente a quanto nel capitolo 2, le considerazioni svolte all'interno di questo capitolo attingono anche all'esperienza diretta maturata dall'autore nell'ambito della giuria del Confindustria Awards for Excellence 2010.

³ Il superamento della dicotomia tra efficienza (riduzione dei costi) ed efficacia (massimizzazione del valore per il cliente) è anche alla base anche dell'approccio *Blue Ocean* proposto da Kim e Mauborgne (2005) che tuttavia, rispetto all'oggetto di questo capitolo, tende a sottolineare con maggiore enfasi la ricerca di nuovi ambiti strategici (*uncontested markets*) piuttosto che la permanenza, con strategie collaborative, nei segmenti e nei settori in cui le imprese operano.

competenze dell'impresa nell'aggregare partner capaci di portare specifiche risorse (tecnologiche, finanziarie, umane, produttive, di contatto con i clienti) a costi inferiori rispetto alle soluzioni di integrazione verticale lungo la filiera tecnico-economica e con margini superiori rispetto all'adozione di meccanismi di puro antagonismo (ad esempio, considerare il prezzo come unico elemento di valutazione nelle relazioni con i propri fornitori, negare aprioristicamente la possibilità di condividere attività e risorse – anche *non core* – con i propri concorrenti locali).

Il primo decennio del nuovo millennio ha visto maturare un'ulteriore tendenza, legata allo sviluppo di forme ibride, di soluzioni dinamiche di equilibrio tra approcci considerati “tradizionalmente” antitetici, soprattutto quando si fa riferimento ad attività ritenute *core* nella catena del valore e a competenze ritenute distintive. La co-evoluzione può essere pertanto letta come soluzione intermedia tra lo sviluppo interno delle attività e il loro outsourcing; la *coopetizione* (*coopetition*⁴) può essere interpretata come superamento efficace della dicotomia competizione-cooperazione.

Come sarà più chiaro nel prosieguo, l'implementazione di tali nuovi approcci alle strategie interorganizzative fa leva, oltre che su condizioni oggettive già investigate dalla ricca letteratura sulle alleanze e sulle forme cooperative di impresa, anche e soprattutto su stili di leadership relazionali che tendono all'apertura verso il coinvolgimento dei partner nelle decisioni aziendali (soprattutto per le attività a elevata interdipendenza reciproca), spostando il focus dagli obiettivi strettamente aziendali a quelli “di rete” (alleanze, partenariati, consorzi, contratti di rete ecc.). Nel contesto descritto, gli elementi fondanti della leadership relazionale trovano riscontro nello

⁴ *Coopetition* o *co-opetition* è un neologismo; diversi sono gli studiosi che ritengono di averlo creato, ad esempio Albert (1999) sostiene di aver coniato una frase che richiama il concetto di *co-optition* nel 1991, ma altri studiosi (si vedano Dowling et al., 1996; Dagnino e Padula, 2002) suggeriscono che fu Ray Noorda a utilizzare per la prima volta il termine negli anni Ottanta, sebbene furono Brandenburger e Nalebuff (1996) a tracciare per la prima volta una diversa e innovativa dinamica dei rapporti tra le imprese: la coopetizione. In tale sede, essendo il focus concentrato sul capitale sociale e sulla leadership relazionale, riteniamo trascurabile la differenza tra *co-opetition* e *coopetition*, che contraddistingue le Scuole statunitensi ed europee.

sviluppo della “reputazione”, nella fiducia che si riesce a sviluppare, nell’esperienza aziendale, nella capacità di creare e distribuire valore anche tra i partner, nella condivisione dell’innovazione (specie in presenza di minacce dall’estero), di governo delle relazioni non gerarchiche.

Dal focus sui prodotti al focus sulle competenze distintive

Il tema delle alleanze strategiche (*strategic alliances*) è stato oggetto di un ricco filone di letteratura già dalla metà degli anni Ottanta (si veda Harrigan, 1986); molte infatti sono le forme di relazioni interorganizzative con cui le imprese hanno provato ad attuare un sentiero più efficace e vantaggioso in termini di tempi e costi, finalizzato a conciliare, da un lato, le esigenze di maggiore specializzazione, dall’altro, quelle di flessibilità e differenziazione. Sulla profittabilità potenziale del ricorso alle alleanze (ritorno sugli investimenti) è interessante ricordare quanto rilevato dalla società Booz Allen & Hamilton analizzando circa 2.500 alleanze negli Stati Uniti (Harbison e Pekar, 1998):

- il *return on investment* (ROI) medio delle imprese “alleate” era di circa il 17% contro l’11% della media nazionale statunitense;
- la redditività dell’impresa tende ad aumentare al crescere del numero di alleanze siglate.

Traslando le evidenze al contesto italiano, occorre rilevare che la crescente e inevitabile globalizzazione dei mercati (di sbocco, finanziari, del capitale umano) espone le nostre imprese a crescenti pressioni concorrenziali, sia sul fronte dei costi sia su quello della qualità/differenziazione dei prodotti servizi.

Fino agli anni Novanta era diffusa tra gli operatori la convinzione che la globalizzazione fosse un fenomeno che interessasse maggiormente, se non esclusivamente, le imprese di dimensioni medio-grandi; recenti crisi, anche antecedenti al 2009, in settori ritenuti tradizionalmente caratteristici del nostro sistema-paese, hanno dimostrato che anche le piccole imprese sono loro malgrado esposte alla crescente

competizione internazionale⁵. In tale scenario, lo sviluppo aziendale (*evoluzione*) sempre meno frequentemente può essere svolto in maniera autonoma (ad esempio, per motivazioni legate alla *massa critica minima* da raggiungere per lo svolgimento di talune attività: *procurement*, R&D, distribuzione ecc.). Ecco quindi che si fa strada la soluzione della co-evoluzione, che parte dalla singola azienda e si estende ai vari stakeholder: clienti, fornitori, finanziatori eccetera.

Anche nei contesti prettamente manifatturieri e che seguono logiche di produzione *push*, l'attenzione si sta spostando sempre di più dalle caratteristiche tecniche dei prodotti (approccio "tradizionale") alle conoscenze e alle competenze possedute; si passa quindi dal "tecnicismo" delle soluzioni proposte alle *capital commodity*, puntando a realizzare sistemi organizzativi in grado di cogliere i segnali del cambiamento, di anticiparli o magari di promuoverli.

Il passaggio dal focus sui prodotti/servizi alle conoscenze e alle competenze distintive possedute ha implicazioni pratiche dirimenti, come si può osservare analizzando alcuni esempi di carattere internazionale (Brandenburger e Nalebuff, 1996; Dagnino e Rocco, 2009). Tra tutti possiamo ricordare il caso del produttore francese di pneumatici Michelin, che ha sviluppato un sistema che consente allo pneumatico di non uscire dal cerchione anche in caso di foratura o scoppio. Ciò implica l'inutilità del montaggio delle ruote di scorta sulle vetture, con conseguente guadagno di peso (per i produttori di automobili), nonché l'incremento della sicurezza e dell'onere della sostituzione (per gli acquirenti di automobili). D'altro canto, l'introduzione di questa innovazione sulle vetture implica la sostituzione dei cerchi (alterando le condizioni di fornitura dei produttori di cerchi nei confronti delle case automobilistiche), che devono essere *ad hoc*, nonché il cambiamento di tutti i sistemi di montaggio degli pneumatici presenti nelle autofficine (*service e after market*, sia per produttori di autovetture che per quelli di pneumatici). Sebbene lo sviluppo

⁵ Interessanti evidenze che riguardano il settore tessile-abbigliamento-calzature (TAC) sono state elaborate nel Progetto di ricerca per il settore tessile-abbigliamento-calzature (TAC) svolto dal 2007 al 2009 e che ha visto la LUISS Business School come capofila (www.progettotac.it).

questo brevetto avrebbe potuto consentire a Michelin di acquisire un significativo vantaggio competitivo, in prima battuta l'impresa non è riuscita a commercializzare i propri prodotti, in quanto i costruttori di autovetture non volevano dipendere da un unico fornitore di pneumatici. Era quindi impossibile che accettassero di modificare i propri prodotti (nella componente ruote e in quelle ad esse collegate) o che prototipizzassero e mettessero in produzione un modello dotato di cerchi in grado montare solo pneumatici Michelin.

Quando il potenziale di vantaggio competitivo è legato all'implementazione di relazioni interorganizzative, le strategie tradizionali di *competizione* o di *cooperazione* non forniscono risposte efficaci e non riescono a salvare l'impresa da situazioni di *empasse* come quella descritta.

L'impresa è riuscita a risolvere la questione firmando un accordo con i concorrenti diretti (come Pirelli e Goodyear) dando loro l'opportunità di utilizzare il brevetto e rendendo redditizio il suo investimento. Si tratta di un caso in cui le imprese hanno rinunciato alla competizione diretta, non hanno realizzato forme di cooperazione tradizionale (alleanze, joint venture ecc.), ma hanno messo a punto una soluzione di *coopetizione*, in quanto pur condividendo un brevetto continueranno a competere in maniera autonoma sullo sviluppo dei prodotti.

Esempi simili sono quelli relativi a Wal-Mart e ai suoi rapporti con distributori e servizi finanziari finalizzati a realizzare un complesso sistema logistico just-in-time come driver per la strategia "everyday low price"; a Nestlè che collabora con il suo principale competitore Unilever per abbattere alcuni costi operativi, pur continuando a competere agguerritamente sul piano della comunicazione e a tutto ciò che è in grado di veicolare valore (percepito) verso il cliente; a Intel e Microsoft, che sviluppano congiuntamente piattaforme di microprocessori e sistemi operativi ("sistema ecologico"), minimizzando i costi di compromesso⁶ tra i prodotti delle due imprese.

⁶ Il concetto qui proposto prende le mosse da quello analogo che Porter (1985) attribuisce ai potenziali svantaggi della condivisione di attività tra più business unit. Nell'esempio esposto, i costi di compromesso si manifestano per le imprese terze rispetto agli accordi di co-evoluzione, in quanto un determinato input produttivo (es.

Prendendo le mosse da tali esempi e facendo riferimento alla più recente letteratura in tema di alleanze, il paragrafo successivo proverà a ricostruire le origini e le implicazioni pratiche delle strategie di *coopetition*.

La coopetition come strategia terza

Se si considera la visione tradizionale delle strategie di impresa, sia nella prospettiva porteriana sia in quella basata sulle risorse (*resources-based view*), la competizione viene sempre paragonata a una guerra tra diversi stakeholder (fornitori, clienti, competitor ecc.), in cui tutti gli attori si affrontano per conquistare quote di mercato attraverso una complicata e fitta rete di strategie che possono impattare su diverse variabili (prezzo, qualità, modalità di distribuzione ecc.). Come in guerra, o ci si combatte o ci si allea: da qui la considerazione per cui i rapporti tra le imprese possono essere basati o solo sulla *competizione* o solo sulla *cooperazione*.

L'idea alla base delle strategie di competizione è quella che tutti gli attori pongono in essere condotte volte a massimizzare i propri interessi cercando, quindi, di appropriarsi del vantaggio competitivo derivante da diversi fattori quali competenze, conoscenze e posizione occupata nel mercato. Si può facilmente osservare che gli interessi propri di ciascuna impresa sono in contrasto tra loro e ciò porta competizione (*win-lose situation*); le logiche della competizione non escludono che, almeno nel breve periodo, si arrivi a una situazione di stallo tra competitor in cui nessuno riesce realmente a prevalere sull'altro (situazioni di "nessun vincitore" – *zero-sum games* – oppure situazioni di perenne *ipercompetizione-hypercompetition*⁷)⁸.

microprocessore) può presentare condizioni di sub-ottimalità (es. specifiche tecniche: velocità, temperatura di esercizio ecc.) rispetto alla combinazione con i vari altri input produttivi (memorie RAM, memorie di massa, periferiche ecc.) finalizzata alla realizzazione di un output finale (es. personal computer).

⁷ Sul tema si veda D'Aveni (1995) e il recente lavoro D'Aveni, Dagnino e Smith (2010).

⁸ Le situazioni di *win-win*, *win-lose*, *zero-sum games* sono proprie della teoria dei giochi, di derivazione economica. Il legame tra le strategie di impresa e la teoria dei

Del tutto diversa è la logica alla base delle strategie di cooperazione, che si basa sull'assunto che le imprese trovino nelle alleanze il mezzo per il raggiungimento di interessi comuni. In tali strategie non si osservano comportamenti dettati da opportunismo e massimizzazioni di interessi singoli, ma le imprese impiegheranno le loro risorse per realizzare una situazione soddisfacente per tutti i partner (*win-win situation*). In definitiva, la possibilità di ottenere dei benefici collettivi che superino i costi di gestione delle alleanze, porterà le imprese a non sciogliere i *deal* stipulati.

La coopetizione si pone come strategia terza rispetto alla competizione e alla cooperazione, per cui è simultaneamente una competizione e una cooperazione tra due o più competitor. Dunque, le interdipendenze che si generano comportano lo svolgimento di attività sia competitive che collaborative che possono prefiggersi diversi scopi quali crescita aziendale, incremento dei profitti e progressi in termini di R&D. A differenza delle forme tradizionali di alleanze (joint

giochi è stato sviluppato da diversi autori (si veda Milgrom e Roberts, 1990); la teoria stessa è considerata in qualche modo tra i fondamenti teorici della *coopetition*. Infatti, considerando l'impostazione porteriana, in presenza di competizione tra imprese, le strategie messe in atto vengono decise e implementate all'interno di una struttura di gioco a interessi contrapposti, che implica un effetto di sostituzione tra competitor e porta al raggiungimento di un vantaggio competitivo da parte di alcuni attori a spese di altri (*win-lose situation*). Lo studio sulle relazioni non competitive tra imprese, che ha avuto inizio a partire dagli anni Ottanta, sottolinea invece come ci possano essere situazioni di completa convergenza degli interessi perseguiti dalle imprese, favorendo lo sviluppo di relazioni stabili tra di esse finalizzato a massimizzare i risultati aziendali anche attraverso la massimizzazione di quelli altrui (*win-win situation*). Rispetto alla teoria dei giochi, Brandenburger e Nalebuff (1996) sottolineano come le situazioni delineate rappresentino degli estremi solo parzialmente rinvenibili nella realtà concreta, giungendo alla conclusione che in un mondo globalizzato la competizione non si basi solo su interdipendenze negative (ottenere dei vantaggi competitivi a scapito dei competitor), ma anche su quelle positive (sfruttare le opportunità di una struttura *win-win*). Tale affermazione si fonda sul concetto di *value net*, che considera il business dell'impresa come la risultante di quattro diverse forze: fornitori, consumatori, concorrenti e *complementor* (produttori/erogatori di prodotti/servizi complementari). Secondo Brandenburger e Nalebuff, proprio la presenza di soggetti non in competizione diretta ma comunque influenti sul valore conseguibile dall'impresa apre le porte a strategie di cooperazione non spiegabili dalla teoria dei giochi. Sebbene sotto un'altra prospettiva, Padula e Dagnino (2007) hanno cercato di superare la teoria dei giochi sul fronte della cooperazione, che non ammette la presenza di risultati competitivi, allontanandosi dalla realtà dei rapporti che le imprese intrattengono; i due autori definiscono pertanto una struttura di gioco nella quale le imprese interagiscono attraverso uno schema di interessi parzialmente comuni configurando così un gioco *coopetitivo*.

venture, *licensing*, franchising, co-produzione, co-marketing, accordi di ricerca e sviluppo), la *coopetition* non si traduce materialmente in accordi o in tipologie specifiche di alleanze, ma è un approccio gestionale, un'attitudine nel modo in cui si gestisce il business, che si può estendere a tutti i tipi di accordi cooperativi, ad esempio condivisione degli stessi fornitori o degli stessi canali distributivi, sviluppo eccetera. In tal senso la *coopetition*, o meglio la predisposizione verso la stessa, è una caratteristica essenziale di uno stile di leadership d'impresa che, facendo leva sulla dimensione relazionale, punta a valorizzare il capitale sociale della stessa.

Per meglio qualificare il legame tra il concetto di *coopetition* e la leadership relazionale, è bene fare qualche precisazione. In primo luogo, la *coopetition* implica la coesistenza della competizione e della cooperazione tra i competitor e non, quindi, competizione con uno e cooperazione con un altro. La *coopetition* è pertanto un modo per bilanciare i comportamenti cooperativi e competitivi delle organizzazioni, di congiungere due strategie che da sempre sono viste ai lati opposti di un *continuum* (visione tradizionale). Tale proprietà ci permette di comprendere come la strategia in esame si distingua dalle alleanze strategiche (es. le joint venture), in quanto non enfatizza solo il legame di cooperazione tra gli attori del *deal*. Queste, infatti, a differenza della *coopetition*, non riescono a riflettere i legami di competizione e cooperazione simultanea. In termini di leadership, significa trovare una condizione di equilibrio, per quanto riguarda atteggiamenti e competenze relazionali, tra due stili apparentemente antitetici: l'utilizzo del proprio potere contrattuale e lo sfruttamento dei propri vantaggi competitivi e delle proprie competenze distintive (*approccio competitivo – leadership autoritaria*); il rendere partecipi i partner di decisioni operative e strategiche, progetti e ipotesi di sviluppo (*approccio cooperativo – leadership partecipativa*).

La seconda caratteristica peculiare della *coopetition* riguarda il fattore tempo, in cui è richiesta *simultaneità* tra cooperazione e competizione. La considerazione del fattore tempo consente di distinguere la *coopetition* dalle strategie di cooperazione o di competizione "pure", ovvero applicate separatamente. Se si considera, dunque, lo scenario della *coopetition* si può facilmente comprendere che un'im-

presa e uno o più partner possono cooperare in alcune aree e competere in altre. Le attività maggiormente interessate dalla cooperazione ricadono sia tra quelle primarie (specialmente contratti di fornitura e co-marketing) sia tra quelle di supporto (R&D, sistemi informativi, amministrazione del personale ecc.)⁹.

Considerando quanto esposto sopra, si può affermare che le imprese possono trovare conveniente perseguire una strategia di competizione laddove il valore creato (o potenziale) risulti positivo per tutti i partecipanti, ovvero se i benefici ottenuti (es. minori costi di R&D, economie di scala e di esperienza ecc.) risultino maggiori degli svantaggi (es. condivisione di risorse scarse, abbassamento del grado di competizione nel settore ecc.).

Ne consegue, alla luce dello scenario italiano, che tale strategia potrebbe consentire alle imprese di maggiori dimensioni di competere in ambito internazionale in quei settori in cui l'effetto volume/massa critica potrebbe penalizzarle; per le piccole, invece, la ricerca di partner locali con cui condividere condizioni sostenibili di vantaggio reciproco potrebbe risultare uno scudo particolarmente efficace per schermarsi dal maggiore potere contrattuale delle aziende di maggiori dimensioni, nonché un meccanismo di difesa eccellente contro l'indiscriminata concorrenza internazionale.

La stretta connessione tra leadership relazionale e coopetition

Il legame tra leadership relazionale e *coopetition* risulta particolarmente evidente se si considera la dimensione relazionale del capita-

⁹ Il riferimento è alle *attività primarie* e di *supporto* individuate da Porter (1980, 1985) rispetto a una generica catena del valore di un'azienda manifatturiera. Attività primarie: logistica in entrata, attività operative (assemblaggio/produzione), logistica in uscita, marketing e vendite, servizi post-vendita. Attività di supporto: approvvigionamenti, sviluppo della tecnologia, gestione delle risorse umane, attività infrastrutturali. L'estensione del concetto all'ambito dei servizi, alle attività manifatturiere che si basano su logiche *pull*, a ibridazioni tra prodotti e servizi o ad ambiti di competizione convergenti, pur necessitando di riflessioni *ad hoc*, non inficia la validità diagnostica dello strumento.

le sociale di impresa. Per investigare il tema del capitale relazionale legato alla *coopetition*, un utile punto di partenza può essere legato al modo in cui le teorie e i modelli sui network e sulle strategie d'impresa considerano come si configurano nel caso di competizione e di cooperazione¹⁰.

Le diverse tipologie di reti d'impresa, generate dalla coopetition

Per la comprensione delle interrelazioni che si generano tra imprese in presenza di competizione gli studiosi della *coopetition* fanno riferimento all'impianto concettuale sviluppato da Hunt (1972), che in termini relazionali considera la competizione a un livello intermedio tra settore industriale e singole imprese, al fine di cogliere meglio le differenze intra-settoriali. A tal fine è possibile identificare due tipologie di network rilevanti:

- *network verticali*: si instaurano tra *buyer* e *seller*, sono anche chiamate relazioni dirette e possono formarsi in modi molto diversi. Tali relazioni sono di solito visibili e hanno alla base la distribuzione di attività e risorse tra le catene del valore di diversi attori operanti nel medesimo sistema del valore (Porter, 1985), finalizzati al raggiungimento di interessi comuni (accordi cooperativi);
- *network orizzontali*: sono basati su relazioni indirette e si instaurano tra competitor. Secondo Easton e Arajou (1992) le differenze tra le relazioni tra i concorrenti sono spiegabili dai *motivi* fondanti dell'accordo e dal grado di distanza tra i competitor. Le relazioni orizzontali, a differenza di quelle verticali, sono spesso conflittuali in quanto i partner non sempre perseguono gli stessi obiettivi; inoltre, anche quando tali legami sono taciti, i competitor sono sempre informati delle rispettive azioni grazie ai comportamenti (reazioni) di fornitori, clienti, distributori ecc. (accordi strategici competitivi).

¹⁰ Il presente paragrafo si basa sulla ricostruzione del tema effettuata da Dagnino e Padula (2002).

Tuttavia si deve sottolineare che entrambe le strategie, competizione e cooperazione, sono necessarie nelle relazioni verticali in quanto se da un lato i competitor continueranno a competere poiché non vi sono dei network effettivi tra di loro, dall'altro avranno bisogno di cooperare per raggiungere quella parte di obiettivi che risulta essere comune. Quando le relazioni puramente cooperative e quelle tra competitor si uniscono nascono i *coopetitive network*, che possono avere diversa forma a seconda che si consideri: il grado di cooperazione e di competizione, la struttura delle relazioni e le relazioni tra le imprese.

Con riguardo alla prima tipologia – *grado di cooperazione e di competizione* –, tre sono le forme che Bengtsson e Kock (2000) hanno individuato, come mostra la *figura 3.1*:

- *cooperative dominant*: sono relazioni in cui il grado di cooperazione è dominante rispetto a quello di competizione;
- *equal relationship*: la cooperazione e la competizione che si osserva hanno lo stesso grado;
- *competitive dominant*: in tali relazioni la competizione è superiore dalla cooperazione.

Se consideriamo la *struttura delle relazioni*, Bengtsson (2008) individua due tipologie di *coopetition* (e di relativi network) :

Figura 3.1 Diverse tipologie di relazioni coopetitive tra competitor



Fonte: Bengtsson e Kock (2000)

- *reciprocal coopetition*: le imprese competono e cooperano l'una con le altre nello stesso periodo;
- *multipolar coopetition*: si manifesta quando sono altri soggetti appartenenti a un network (es. la capogruppo) a determinare l'insorgere di competizione e cooperazione.

Dowling et al. (1996) individuano la terza tipologia di relazioni competitive, ovvero quelle basate sulle *relazioni tra imprese*. Tre sono le possibili manifestazioni delle stesse:

- *buyer-seller in direct competition*: le imprese sono in competizione diretta su ogni loro attività. Tuttavia una, o entrambe, possono fornire l'altra impresa, o rifornirsi vicendevolmente, con prodotti o servizi;
- *buyer-seller in indirect competition*: una, o entrambe, rifornisce l'altra impresa, o si riforniscono a vicenda, di prodotti o servizi. Tuttavia, l'impresa continua a essere in competizione con l'altra e quindi non si osserva un legame diretto tra l'impresa rifornita e quella che fornisce i prodotti o servizi;
- *partners in competition*: include tutti gli accordi di joint venture, consorzi di ricerca o contratti di licenza.

L'approccio sin qui descritto prevede la coesistenza tra relazioni di competizione e cooperazione. Per completare il discorso, tuttavia, occorre analizzare le due caratteristiche essenziali dei business network: eterogeneità delle risorse e legami tra le relazioni nei network.

Con riguardo al primo punto, l'eterogeneità e la scarsità delle risorse possono spiegare, seppure parzialmente, la necessità di relazioni tra le imprese e la loro volontà di cooperare (rispetto, ad esempio, al controllo di risorse scarse) e di competere (se i partner hanno bisogno di utilizzare la stessa risorsa nella stessa attività, solo uno potrà farlo). Tuttavia, l'adozione congiunta dei due approcci (*coopetition*) trova attuazione solo se le imprese presentano risorse uniche da utilizzare nella competizione e allo stesso tempo risorse uniche da sviluppare e migliorare congiuntamente. Rispetto alle relazioni che si sviluppano nel tempo, occorre tener presente che come tutte le stra-

tegie anche la *coopetition* ha una sua dinamica, in quanto eredita la “non staticità” delle due strategie sottostanti.

Lo studio della *coopetition* attraverso l'analisi dei network sottostanti sembra evidenziare come rappresenti un'opportunità (situazione contingente) verso cui tutte le imprese possono tendere a causa della scarsità delle risorse. Affinché ciò possa contribuire al raggiungimento del vantaggio competitivo, fondamentale risulta il ruolo del leader imprenditore/manager, che deve sviluppare competenze di analisi e monitoraggio continui delle relazioni verticali e orizzontali. Il governo del network di riferimento, infatti, implica la continua ricerca dell'equilibrio, nelle interazioni con gli altri attori, competizione e cooperazione e la selezione delle forme di coopetizione più adatte. Anche in questo caso la leadership relazionale¹¹ poggia su capacità progettuali (disegno e pianificazione delle partnership), ma anche su fondamentali capacità e competenze di mantenimento e sviluppo dinamico delle stesse.

La revisione di strategie e di uso delle risorse in un quadro di coopetition

Pur senza addentrarci troppo nella letteratura sullo strategic management abbiamo visto come l'approccio tradizionale porteriano presenti qualche limite nella spiegazione delle forme di *coopetition*.

La diversa prospettiva della *resource-based view*, che prende le mosse dalle risorse e competenze possedute da un'impresa, pur nelle diverse sfaccettature dei vari contributi, identifica nella conoscenza e nelle capacità proprie presenti nell'impresa le fonti ultime del vantaggio competitivo, ed è su queste che le imprese dovrebbero basare le proprie strategie competitive¹². Tale approccio “tollera” le forme di cooperazione nella misura in cui questa rappresenta il mezzo per accedere a risorse, uniche per definizione, dei partner e condividere i costi di sviluppo per accrescerle.

In tal senso, i competitor, stante l'eterogeneità e la scarsità delle

¹¹ Sul punto si rimanda a quanto detto nel capitolo 2 sulla leadership relazionale interna.

¹² Si veda per tutti, Barney (1991).

risorse, possono decidere di allargare il proprio perimetro di accordi cooperativi creando network diretti per avere un accesso più veloce e sicuro alle risorse. In tal senso, la cooperazione tra competitor, oltre a rappresentare un modo per guadagnare l'accesso (contrattuale) a risorse e competenze (quasi internalizzazione), può evolvere verso un vero e proprio meccanismo che permette di acquisire le risorse (internalizzazione *de facto*).

Seppure con questa limitata portata in termini di obiettivi, quindi, le strategie d'impresa formulate nella prospettiva di risorse e competenze considerano la cooperazione come la strategia che permette di ottenere vantaggi superiori in termini di appropriazione di risorse. Inoltre, sempre nella stessa prospettiva, pare che competizione e cooperazione possono essere incluse in un'unica relazione, a patto che il carattere di "unicità" delle risorse su cui si compete (es. marchio e sua notorietà) venga controbilanciato dall'unicità delle risorse su cui si basa lo sviluppo congiunto (es. componenti base che caratterizzano la qualità dei prodotti o dei servizi). In tal senso la *coopetition* può rappresentare una strategia che permette di superare la scarsità di risorse e di competenze tipiche di un settore; per converso, e in forma controintuitiva rispetto alle strategie tradizionali, i leader di settore (non solo quelli di mercato ma anche quelli tecnologici o che vantano posizioni di vantaggio rispetto a risorse scarse) risultano essere per l'azienda di minori dimensioni i soggetti più interessanti (target) per lo sviluppo delle partnership.

Il tema del vantaggio competitivo, comunque lo si approcci, richiede l'analisi della sua sostenibilità, ovvero lo sviluppo delle condizioni interne all'impresa e l'occorrenza di situazioni esterne (ambiente competitivo) che fanno sì che questa possa continuare a creare valore nel tempo. Allo stesso modo, rispetto alla *coopetition*, sarebbe ingenuo illudersi che una volta creata la partnership il mix di elementi competitivi e cooperativi resti immutato. Tali elementi, infatti, hanno natura dinamica e cambiano in risposta ai cambiamenti dei partner ma anche dell'ambiente.

Luo (2007) mette le imprese in guardia rispetto a quelli che potrebbero essere mutamenti impercettibili dell'ambiente esterno che possono ripercuotersi sui livelli di cooperazione e competizione:

- le condizioni di mercato o i bisogni interni delle imprese;
- l'indipendenza dei contesti organizzativi d'impresa, che fa sì che generalmente i margini di autonomia dei singoli partner siano molto maggiori sul fronte della competizione (al più si fissano delle linee guida generali di comportamento) rispetto a quello della cooperazione, che può trovare riscontro anche in forme esplicite e non solo tacite;
- la *coopetition* rimane comunque un accordo "interno" e governa solo le relazioni che sussistono tra i partner aderenti; mutamenti significativi però possono anche avvenire al di fuori di tale gruppo (in particolare nell'ambiente competitivo e nei raggruppamenti strategici).

A questo punto, per cogliere il legame tra la natura dinamica della *coopetition*, il capitale relazione aziendale e gli stili di leadership, occorre considerare la dinamica insita nella coopetizione stessa. In particolare, l'intensità del legame tra le imprese, e di conseguenza il valore del loro capitale relazionale, può essere influenzato da uno stile di leadership (di impronta relazionale) che risulti sensibile ai seguenti fattori (dinamici):

- *atteggiamento anti-ciclico e proattivo*, volto a stimolare un aumento del grado di cooperazione qualora i partner si trovino ad affrontare un incremento delle minacce competitive da parte di altri player che insistono nelle stesse aree di business. In tal senso, una leadership aperta al confronto, al continuo monitoraggio delle interdipendenze competitive¹³ e al consolidamento del capitale relazionale può favorire una risposta strategica di fondamentale importanza, favorendo di fatto l'implementazione di difese efficaci quali l'innalzamento di barriere all'entrata.

Tali capacità valgono anche laddove, rispetto al ciclo di vita del settore, questo di avvicina alla maturità, con un inevitabile aumento dell'intensità della concorrenza.

¹³ Sul tema si rinvia a Porter (1985) con la necessaria contestualizzazione a un contesto interorganizzativo.

In questa circostanza la leadership relazionale deve puntare il più possibile alla rivitalizzazione dei business e dare coraggio ai partner per la ripartenza in nuove nicchie o con nuove versioni dei prodotti e dei servizi;

- *sensibilità al mercato*, alle esigenze dei clienti, alla realizzazione di un'impresa “all'ascolto”; l'atteggiamento cooperativo, infatti, può essere intensificato sfruttando l'aumento della “sostanziazione” dei bisogni dei clienti (più sensibili, ad esempio, alla sperimentazione di nuove tecnologie, al fattore design, alla qualità delle materie prime ecc.). In tal senso, ogni sforzo di innovazione può essere foriero di nuove occasioni per condividere risorse, costi e rischi;
- *inclinazione a superare le sindromi del “nanismo” e del “localismo”* che sovente attanagliano, ad esempio, le piccole imprese italiane. La presenza nel settore di imprese di grandi dimensioni, italiane o estere, può spaventare i piccoli operatori, intimoriti dall'effetto delle economie di scala e dalla minaccia di essere acquisiti.

In queste circostanze, la cooperazione tra imprese di dimensione simile può rappresentare una soluzione efficace, in quanto attraverso l'aggregazione (consorzi, contratti di rete ecc.) ogni partner può continuare a controllare la propria parte della catena del valore massimizzandone i risultati;

- *capacità negoziali*, in quanto nel tempo l'aumento della convergenza o il verificarsi di sovrapposizione di interessi dei partner può portare a situazioni conflittuali.

La disamina delle condizioni strategiche in cui può prendere piede la logica della coesistenza ha consentito di fare alcune rilevanti riflessioni sulle caratteristiche della leadership relazionale ad essa associata.

Tuttavia, la trattazione svolta in questo capitolo sarebbe carente se non prendesse in considerazione una risorsa fondamentale per il perseguimento di tali strategie e per la maturazione di un'adeguata leadership relazionale: l'asset intangibile della “fiducia”.

La gestione della “fiducia” come caratteristica chiave della leadership relazionale

Nella prospettiva *resources-based* la fiducia è una risorsa intangibile di fondamentale importanza rispetto a tutti gli stakeholder (clienti, fornitori, finanziatori, azionisti, istituzioni ecc.); anche rispetto alla cooperazione assume a elemento imprescindibile affinché tutti i partecipanti agli accordi di cooperazione possano ottenere i benefici sperati. I partner devono, infatti, confidare che nessuno metta in essere comportamenti opportunistici volti all'ottenimento di propri interessi.

Per poter comprendere i legami alla base del rapporto tra cooperazione e fiducia bisogna rifarsi a quanto individuato da Castaldo e Dagnino (2009). I due autori, infatti, hanno considerato proprio la fiducia come elemento moderatore principale di un meccanismo volto a definire l'ambiente cooperativo e le dinamiche cooperative dell'impresa, partendo dal presupposto che entrambe le nozioni, cooperazione e fiducia, siano elementi multidimensionali.

Se si parte dalla consapevolezza che la fiducia che si instaura tra diversi soggetti segue un proprio ciclo di vita, nel quale le condizioni dei rapporti intrattenuti cambiano nel tempo, si può ipotizzare che, in base ai cambiamenti intervenuti, muterà anche il *framework* della cooperazione. In tale ottica, pertanto, nell'ambito della cooperazione, la dimensione del contenuto è strettamente connessa a quella del processo: la prima è caratterizzata da aspetti economici e sociali, la seconda rappresentata dagli aspetti cooperativi e competitivi delle relazioni intrattenute dalle imprese. Tuttavia, per comprendere al meglio il legame tra fiducia e cooperazione è necessario innanzitutto analizzare le proprietà fondamentali della cooperazione.

1. *Complessità interna*: se si considera la struttura tipica della cooperazione si può facilmente notare che presenta caratteristiche che la rendono molto più complicata della cooperazione o competizione pura. Si può definire, infatti, la strategia in esame come un complesso sistema di interazioni e co-adattamento in cui le imprese che cooperano possono essere viste come un sub-sistema immerso in un ambiente dove le caratteristiche della competizione si mesco-

lano con quelle della cooperazione. Quindi, in tale ottica, la coope-
tizione può essere vista come un ambiente che si organizza da solo
dal punto di vista sia delle risorse umane che della definizione dei
propri confini. Infatti, è facile comprendere che le imprese coin-
volte in un gioco cooperativo evolvono simultaneamente in quanto
i cambiamenti di una si riflettono sulla struttura dell'altra trasfor-
mando i comportamenti di entrambe. Di conseguenza, l'ambiente
cambia e cambierà anche il grado di complessità del sistema.

2. *Instabilità*: l'ambiente cooperativo può risultare molto instabile perché può evolvere dalla competizione alla cooperazione e viceversa. Quindi, come è stato anche sottolineato in precedenza, la coope-
tizione non è una strategia stabile che cristallizza le im-
prese in un comportamento prestabilito, ma evolve nel tempo. In
essa, infatti, entrambe le strutture, cooperazione e competizione,
possono esser considerate emergenti, manifestandosi in maniera
inaspettata e producendo effetti, sui comportamenti delle impre-
se, altrettanto inaspettati.
3. *Contestualità*: tale elemento vuole solo sottolineare che, per im-
plementare la strategia di *coopetition*, le imprese devono consi-
derare l'evoluzione storica dell'ambiente in cui operano. Sono le
circostanze, spaziali e temporali, tipiche di ogni ambiente ad arric-
chirlo e la coope-
tizione permette la condivisione anche di tali ele-
menti e quindi la creazione di un contesto cooperativo dinamico.

Considerando tali caratteristiche si può affermare che le ultime due
sono alla base dei rapporti tra fiducia e coope-
tizione.

Se consideriamo che i rapporti intrattenuti in ogni business si ba-
sano su due dimensioni, sociale ed economica, andiamo a definire
la dimensione del contenuto della coope-
tizione (Castaldo e Dagnino,
2009). Combinando tale dimensione con quella del processo, compo-
sta da competizione e cooperazione, possiamo comprendere i legami
tra le grandezze in esame, definendo quattro elementi che descrivono
le relazioni cooperative "pure" (fig. 3.2):

- *elemento economico competitivo*: caratterizzato da una singola
transazione su di un mercato perfetto, basata esclusivamente sul

Figura 3.2 Dimensioni della coopetizione

		<i>Coopetition</i>	
		<i>Competition</i>	<i>Collaboration</i>
Relational dimension	<i>Economic</i>	1 Economic competition: Market power and price	2 Economic collaboration: Game theory and pay-off for collaboration
	<i>Social</i>	3 Social competition: Social power and conflict	4 Social collaboration: Social capital and trust

Fonte: Dagnino e Castaldo, 2009

- prezzo o su altre grandezze caratterizzate da informazioni trasparenti;
- *elemento socio-competitivo*: basato su rapporti dove si riscontrano asimmetrie in termini di potere sociale o dipendenza da altre imprese; in tal caso, i comportamenti di conflitto, dipendenza e potere sociale sono il fulcro delle relazioni;
- *elemento economico-collaborativo*: si tratta di ogni relazione intrattenuta dall'impresa basata su un *pay-off* chiaro per ciascun partner che partecipa al gioco;
- *dimensione socio-collaborativa*: nella quale ogni rapporto tra i partner è basato sulla fiducia e l'impegno di non porre in essere comportamenti opportunistici.

È bene sottolineare che nella realtà ogni elemento presente in ciascuna relazione coopetitiva, in precedenza individuato, si presenta con un diverso grado di intensità e non esiste in maniera isolata: per comprendere la coopetizione è necessario considerare congiuntamente i quattro aspetti.

Se si considerano i quadranti 1 e 3 congiuntamente e 2 e 4 della *figura 3.2*, si possono individuare quelle che sono definibili come le due relazioni pure instaurabili tra le imprese, ovvero fondate solo sulla competizione e cooperazione, senza che però vi siano comportamenti coopetitivi:

- *relazioni competitive*: sono rappresentate da relazioni competitive in cui gli aspetti economici (quali potere di mercato, prezzo ecc.) si mescolano con gli elementi sociali (potere negoziale, dipendenza ecc.). Rientrano in questa categoria le relazioni verticali e orizzontali;
- *relazioni collaborative*: sono caratterizzate da partnership in cui entrambi i partner non presentano comportamenti competitivi e la collaborazione è basata su *pay-off*, impegno e fiducia.

Se si allarga la prospettiva esposta alla leadership relazionale, si può facilmente comprendere che la fiducia rappresenta l'elemento principale per individuare le linee di confine della coopetizione e che essa è presente in ciascuna delle dimensioni alla base della coopetizione (collaborazione, competizione, aspetti sociali e aspetti economici). In tal senso rileva infatti che:

- la dimensione *economico-collaborativa* è generalmente caratterizzata dalla “*fiducia calcolata*” dei propri partner. Essa si riferisce alla fiducia che si basa solo su calcoli razionali che attengono alla convenienza economica. In alcuni casi, infatti, fidarsi di un soggetto terzo potrebbe apportare maggiori benefici piuttosto che possibili perdite;
- la dimensione *economico-competitiva* è caratterizzata dalla “*fiducia calcolata*” dei propri competitor;
- la dimensione *socio-competitiva* si basa sulla conoscenza e la *value-based trust* dei propri competitor. La prima tipologia di fiducia, conosciuta anche come fiducia cognitiva, si manifesta quando l'esperienza che si genera in seguito alle relazioni tra i partner guida la conoscenza e ne incentiva lo sviluppo, migliorando i comportamenti e le abilità degli stessi. La seconda tipologia è basata su un concetto più immateriale: infatti, si manifesta quando i rapporti tra le imprese sono ormai in uno stato avanzato. Essa permette alle parti di beneficiare non solo della conoscenza ma anche della creazione di valore associata proprio alla fiducia riposta nei propri partner;
- la dimensione *socio-collaborativa* si basa sulla conoscenza e la *value-based trust* dei propri partner.

La coopetition come fonte di rischi

Come abbiamo visto, le strategie di coopetizione consentono alle imprese di conseguire vantaggi competitivi sostenibili grazie allo sfruttamento (esterno) dei punti di forza dei propri partner. Tuttavia, anche l'implementazione di tale strategia non è esente da rischi, che sono principalmente riconducibili a tre categorie.

1. *Conflitto interno* all'impresa che si instaura a seguito della convivenza di due strategie contrapposte (competizione e cooperazione); il rischio in oggetto deriva dal fatto che ogni soggetto attribuisce connotazioni diverse alle proprie azioni che, quindi, per uno possono essere considerate cooperative mentre per l'altro possono assumere un carattere competitivo. Ciò può portare alla propagazione di uno scetticismo diffuso e a una situazione di sotto-ottimizzazione del raggiungimento degli obiettivi perseguiti dall'impresa. Le capacità organizzative espresse dai leader diventano, pertanto, l'elemento fondamentale per sedare tali contrasti attraverso un'allocatione precisa di ruoli e responsabilità (interni ed esterni).
2. *Necessità di cambiamenti organizzativi*, con particolare riguardo alle strutture organizzative e ai meccanismi operativi interni. L'impatto dell'adozione di una logica di *coopetition* non è omogeneo tra i partner ma sarà legato ai rapporti di forza che si sviluppano, alle condizioni iniziali di ogni impresa e ai contenuti specifici degli accordi. Si può comprendere, quindi, che la sostenibilità di una tale strategia invasiva dipende dalla comprensione degli effetti che i cambiamenti producono su ogni *business model*. Anche in tal caso, come già detto, la leadership relazionale deve accompagnarsi alla capacità di saper leggere modelli e momenti dei business.
3. *Rischi di accordi collusivi* soprattutto quando si alimentano rapporti con le istituzioni; senza entrare in un punto molto discusso nella letteratura specifica, si concorda con chi ritiene che la *coopetition strategy* possa sfociare nella collusione non quando le imprese realizzano un beneficio (diretto o indiretto) dalla condivisione di uno o più asset, ma piuttosto quando cooperano per il perseguimento dei propri interessi, anche se in presenza di network coopetitivi, e i clienti ne risultino lesi.

La strada delle “nuove alleanze” che crescono dal basso

Sin qui abbiamo visto come il superamento degli schemi tradizionali di alleanza e l'apertura verso le logiche della *coopetition* possano fornire alle imprese importanti stimoli per fronteggiare momenti difficili, quali quello attuale, ma anche per gettare basi solide per uno sviluppo strategico sostenibile.

Tuttavia, anche la transizione verso la coopetizione non è esente da rischi.

Alcune evidenze raccolte nell'arco dell'ultimo biennio hanno consentito di evidenziare taluni tratti comuni ad aziende piccole e grandi che sono riuscite a trovare con le proprie forze una *exit strategy* efficace nonostante il clima economico generale non favorevole; tra questi elementi spiccano (Giustiniano, 2010):

- investimenti continui in innovazione;
- sfruttamento efficace dell'Information Technology, sia all'interno sia all'esterno;
- sfruttamento dell'effetto Made in Italy;
- valorizzazione del territorio;
- promozione delle cooperazioni con enti di ricerca e università;
- limitazione del turnover.

A eccezione dell'ultimo punto, già trattato nel capitolo 2, gli altri elementi risultano compatibili con la descrizione del superamento delle semplici alleanze contrattuali a favore di un deciso e marcato passaggio alle logiche di *coopetition* promesse in questo contributo. L'esposizione di alcuni casi italiani di successo forse riesce a chiarire meglio il concetto:

- Harmont & Blain (abbigliamento) ha registrato un aumento significativo sia del fatturato che degli indicatori di redditività; i punti chiave di tale successo risiedono in una generale ottimizzazione dei costi ottenuta anche attraverso la riduzione dei prezzi di acquisto delle materie prime, derivante in parte da un incremento significativo del capitale relazionale con i soggetti fornitori;

- Villa Massa (alimentare/liquori) è riuscita ad affermarsi in campo nazionale e internazionale attraverso relazioni cooperative lungo la filiera; l'elemento fondamentale della strategia perseguita è rappresentato dalla valorizzazione del rapporto con il territorio, perseguita attraverso molteplici azioni, tra cui: la costituzione di un consorzio a tutela dell'intera filiera conservativa del paesaggio, caratterizzato dalla coltivazione di agrumi; attività enogastronomiche volte alla valorizzazione della cultura locale, partnership commerciali; sviluppo di un forte legame tra territorio e *concept* del prodotto; partnership di co-evoluzione con università ed enti pubblici.

Oltre a queste citate, altre aziende italiane di maggiori dimensioni (Esaote, Beretta, Loccioni ecc.) si sono distinte per un potenziamento delle partnership commerciali e la "scoperta" di possibili sinergie attivabili con enti pubblici e università. Rispetto alla *coopetition* in senso stretto, una stima effettuata sulle aziende tedesche Puma e Adidas, fondate da due fratelli e acerrime concorrenti per motivi personali, ha stimato nel 10-15% il potenziale di riduzione dei costi medi di produzione se, a parità di altre condizioni strategiche, le imprese decidessero di adottare un approccio cooperativo.

Tuttavia, a prescindere dalle evidenze contabili, l'analisi di casi di successo nazionali e internazionali ha accreditato il fattore capitale sociale e la leadership relazionale come elementi fondamentali di rilancio e sviluppo aziendali. È infatti in questo scenario che la leadership relazionale si afferma come attitudine di imprenditori e manager nel promuovere la cultura della collaborazione tra imprese, in un contesto istituzionale che, attraverso l'incentivazione alle forme consortili e aggregative e attraverso strumenti quali il "contratto di rete", si presenta quanto mai favorevole. Indubbiamente la leadership relazionale e la valorizzazione del capitale sociale nell'ottica della co-opetizione implicano delle rinunce, quali lo spostamento del baricentro decisionale verso l'esterno, verso la "centralità della periferia" e verso la "centralità della rete".