## **Giulio Cesare: il leader premiante**

*Raccoglieva denaro dalle guerre non per lusso privato o per soddisfare le sue voglie, ma (omissis) esso si trovava presso di lui custodito come premio comune del valore*

Cassio Dione con riferimento a Giulio Cesare

### Il personaggio storico

Giulio Cesare nacque il 13 luglio 100 a.C. in una famiglia patrizia. Non godendo di solidi appoggi politici, la sua carriera si sviluppò inizialmente in modo graduale. Dopo aver prestato il servizio militare in Asia, divenne pretore nel 62 a.C. e governatore di Spagna l’anno successivo. Nel 59 a.C. fu eletto console e formò, con Pompeo e Crasso, un triumvirato destinato a governare Roma per gli anni a venire. Nel 58 a. C. diventò proconsole in Gallia, avviando una campagna militare che sarebbe diventata leggendaria, celebrata sia da molti autori latini che da Cesare stesso nel "De Bello Gallico". Nel 52 a. C. ad Alesia, dopo un estenuante assedio, sconfisse definitivamente Vercingetorige, che a lungo era riuscito a contenere l’espansione romana in Gallia. A Roma, nel frattempo, gli avversari di Cesare puntavano a esautorarlo di ogni potere e pertanto si decise a varcare il Rubicone[[1]](#footnote-1) nel 49 a. C., scatenando la guerra civile contro Pompeo. L’anno seguente sbaragliò quest’ultimo a Farsalo e nel 45 a.C., dopo la vittoria sui Pompeiani a Munda, in Spagna, assunse la carica di dittatore a vita. Fu assassinato nel giorno delle Idi di marzo (15 marzo) del 44 a.C., a seguito di un’imboscata organizzata da un gruppo di senatori repubblicani, suoi acerrimi nemici.

### I premi di Cesare

Cesare conseguì strepitose vittorie grazie innanzitutto alla sua proverbiale rapidità di movimento, che gli permise di avere sempre il vantaggio dell’iniziativa. Accanto a ciò fu *«abilissimo nel legare a sé le sue legioni, dai quadri più bassi a quelli intermedi, incrementando le loro motivazioni con premi e incentivi senza risparmio per le proprie finanze; arrivava anche a farsi prestare denaro dai centurioni per ricompensare la truppa, legandosi in tal modo ai soldati sia come creditore che come debitore»[[2]](#footnote-2).*

La conquista della Gallia fu un suo progetto personale, che rivestì un ruolo cruciale nella sua aspirazione di scalare le vette della carriera politica. Questa grandiosa impresa gli permise, infatti, da un lato di consolidare la sua fama di comandante invincibile, mentre, dall'altro, di procurarsi le risorse finanziarie necessarie per incentivare e mantenere il sostegno dei suoi seguaci.

In questo risiedeva l’essenza della sua leadership: capacità di ispirare le truppe dando l’esempio (si racconta che Cesare, pur stando solitamente in una zona defilata durante le battaglie, non esitasse a intervenire di persona quando la situazione si faceva critica) ma, allo stesso tempo, pagando profumatamente i suoi uomini dopo ogni successo bellico. Egli sosteneva che *«la prospettiva del bottino frutto di una campagna era il primo obiettivo della truppa. La prospettiva di carriera il secondo; un comandante vincente, solidale e coraggioso il terzo, una sicura liquidazione il quarto»[[3]](#footnote-3).* Decise di istituire un diritto a un premio in terre per il congedo che, in precedenza, veniva assegnato occasionalmente e a totale discrezione degli ufficiali subalterni. Implementò un sistema di promozioni che offriva anche ai soldati di grado più basso la concreta possibilità di ambire alla carica di centurione: in questo modo il servizio militare, fino ad allora mezzo per sfuggire alla povertà, divenne strumento di ascesa sociale, con indubbie ripercussioni positive sul profilo motivazionale dei soldati.

Metaforicamente parlando, Cesare partiva per ogni campagna militare portandosi dietro un esercito di azionisti che, al di là del fine di lucro, condividevano appieno la *vision* del loro comandante. Egli ben era consapevole che un piano di incentivazione risulta efficace solo se applicato a individui genuinamente motivati. In caso contrario ci sarebbe stato il rischio che i soldati agissero come dei semplici mercenari, pronti a tradire e a mettersi a disposizione di qualcun altro, se disposto a pagare di più.

È infine opportuno rimarcare il fatto che la struttura militare capitolina prevedeva delle onorificenze chiamate *dona maiora*, che venivano conferite ai legionari che avevano compiuto atti di straordinario valore. La *corona vallaris* veniva assegnata a chi fosse salito per primo sul bastione nemico. La *corona civica* premiava chi avesse salvato la vita di un cittadino romano nel corso di un combattimento, mentre si fregiava della *corona aurea* il centurione che fosse riuscito a tenere la posizione fino all’arrivo dei compagni. Questo per citare soltanto alcune delle tante ricompense normalmente distribuite, oltre alle somme in denaro, dopo ogni battaglia. Questo sistema stimolava i soldati ad attuare comportamenti orientati al bene collettivo, anziché a quello individuale. Pensiamo alle *dona maiora*: era di vitale importanza che alcuni soldati mettessero a repentaglio la propria vita lanciandosi per primi all'attacco: questo coraggioso gesto facilitava l’avanzata del resto delle truppe. Per lo stesso motivo era indispensabile tutelare la vita dei commilitoni, oltre a quella propria, o mantenere la difesa del terreno faticosamente guadagnato nel corso di un’offensiva. Anche Sun Tzu aveva ben chiaro il concetto: *«se in uno scontro ci si impossessa di dieci o più carri, si ricompensi chi ha catturato il primo»*[[4]](#footnote-4).

I romani erano consapevoli che i premi non costituiscono semplicemente una ricompensa per il lavoro svolto, ma hanno soprattutto la funzione di spingere l'individuo a perseguire gli obiettivi dell'intera organizzazione, a discapito di quelli personali. Giulio Cesare portò questo dogma all’estremo, remunerando le azioni più valorose con una generosità smisurata con l’intento sottotraccia, pienamente realizzato, di creare un legame indissolubile tra sé e le sue legioni.

### I premi di Napoleone e Alessandro Magno

*Mostratemi una Repubblica, antica o moderna, in cui nessuno abbia mai ricevuto alcuna decorazione. Alcuni pensano che siano dei fronzoli inutili. Bene, è in virtù di tali fronzoli che si guidano gli uomini…Un soldato combatte a lungo e meglio per un pugno di nastri colorati*

Napoleone Bonaparte

Molti condottieri di altre epoche compresero quanto fosse importante stimolare i soldati con decorazioni e premi. Alessandro Magno, ad esempio, aveva l’abitudine di elargire generose ricompense, in denaro e in terre, a coloro che avevano compiuto imprese valorose. Infatti, mentre nelle battaglie campali *«sapere che il re si assumeva il rischio supremo spingeva gli ufficiali a combattere (omissis) con la stessa forza e la stessa abilità che avrebbero dimostrato se Alessandro fosse stato accanto a ciascuno di loro»[[5]](#footnote-5),* in altre situazioni, come negli assedi, *«l’esempio dei capi non è sufficiente: per indurre i soldati a correre quei rischi è necessario allettarli e corromperli con ricompense»[[6]](#footnote-6).* A Sogdiana, dove realizzò lo stratagemma degli “uomini alati”, offrì dodici talenti a chi avesse scalato per primo la cima della montagna, con somme decrescenti a favore degli altri volontari, che alla fine furono ben trecento.

Dopo la vittoria ad Austerlitz Napoleone annunciò che, al ritorno in Francia, avrebbe avuto *«attenzioni costanti»* verso i suoi uomini. E così fece. Ripartì 15 milioni di franchi fra i soldati, i feriti ricevettero una somma corrispondente a tre mesi di paga, garantì una rendita alle vedove e ai figli dei caduti. Il modo con cui gestì la campagna di Austerlitz pone in risalto le qualità che dovrebbero caratterizzare un buon manager: la capacità di motivare i subalterni unita a una sincera attenzione nei loro confronti. A questo si dovrebbe aggiungere la disponibilità, quando le *performance* raggiungono gli standard desiderati, a concedere dei bonus che rappresentino il giusto riconoscimento per il contributo dato alla causa comune. L’incentivo avrà inoltre la funzione, come abbiamo visto nel paragrafo precedente, e approfondiremo nei successivi, di far collimare gli obiettivi personali con quelli aziendali.

### Sistema incentivante aziendale

Un’impresa modernamente strutturata, al giorno d’oggi, non può non dotarsi di un sistema d’incentivazione che vada a premiare le prestazioni di maggior rilievo della forza lavoro. Ciò non solo allo scopo di fidelizzare le persone, ma anche e soprattutto per far coincidere, per quanto possibile, gli obiettivi del singolo con quelli aziendali. Sarebbe ingenuo pensare che il singolo dipendente svolga le proprie mansioni esclusivamente per massimizzare l’utilità dell’organizzazione: egli, in realtà, cercherà innanzitutto di perseguire i propri fini personali contribuendo, in misura più o meno pregnante, al raggiungimento di quelli collettivi. Un responsabile commerciale, per esempio, farà del suo meglio per incrementare le vendite, spinto dall’allettante prospettiva di ottenere un premio più sostanzioso (molto spesso il bonus dei venditori è intimamente legato all’andamento dei ricavi). In tale contesto potrà, oltretutto, inserire i “brillanti” risultati nel curriculum vitae per favorire la crescita della sua carriera professionale. Ma se l’intento verrà perseguito concedendo sconti ai clienti in maniera sconsiderata, o vendendo i prodotti a società con uno scarso grado di solvibilità, ciò causerà una significativa erosione dei margini, che in ultima battuta potrebbe portare a gravi problematiche di going concern[[7]](#footnote-7).

È importante notare che, quando si discute di obiettivi individuali e societari, non si intende affermare che essi siano del tutto divergenti (l’imprenditore potenzialmente può trarre vantaggio da una forza vendita che punta ad accrescere i ricavi), ma che è opportuno fissare dei paletti che permettano di far convergere gli uni verso gli altri. In quest’ottica il dipendente può essere paragonato a un arciere che mira al bersaglio: l’obiettivo aziendale è dato dall’area più centrale, l’obiettivo personale da quella più esterna. L’incentivo dovrà essere progettato in modo che i due anelli si sovrappongano il più possibile. Vediamo ora di esaminare più a fondo il concetto di impresa.

Ogni azienda nasce con il fine ultimo di conseguire una redditività in linea con le aspettative dell’alta direzione. In altre parole, deve massimizzare l’utile in una situazione di equilibrio finanziario ed economico di breve, medio e lungo periodo. Come già menzionato in precedenza, l’amministratore delegato di una prestigiosa multinazionale svizzera, nel descrivere i processi e le procedure di gruppo, concludeva dicendo *«a noi non piacciono i rischi»*. L’affermazione racchiude un concetto apparentemente ovvio e banale: da sempre impresa e rischio imprenditoriale sono legati in modo indissolubile. Chi avvia un’attività economica non può avere la certezza che essa produca i frutti sperati. Il rischio imprenditoriale è dato, in estrema sintesi, dalla possibilità che l’organizzazione fallisca, ed è connesso a tutte le circostanze avverse che, sommandosi, potrebbero portare all’esito nefasto. Mancati pagamenti a fornitori potrebbero causare la cessazione delle forniture, con conseguenti blocchi di produzione, mentre ritardi negli incassi dei crediti verso clienti avrebbero effetti dannosi sugli equilibri finanziari di breve e lungo termine. Risparmiare sull’organico, sulle consulenze o sui processi interni, nell’intento di massimizzare il profitto, potrebbe impattare negativamente sul profilo di rischio dell’impresa, rivelandosi infine fatale per il destino della stessa. Negli ultimi anni il rischio imprenditoriale è cresciuto in misura esponenziale rispetto al periodo della prima rivoluzione industriale. C’è stato un periodo in cui era sufficiente produrre in modo efficiente, contenendo i correlativi costi (l’epoca del cosiddetto «fordismo») e, ragionevolmente, il successo era assicurato. Con l’avvento del consumismo i clienti sono diventati più esigenti, non più disposti ad accettare un prodotto standardizzato, uguale per tutti. L’attenzione si è così spostata sul marketing e sulla funzione vendite: non a caso, dopo il direttore generale, il dirigente più pagato era di solito (e in molte società lo è tuttora) il direttore commerciale. La grande recessione internazionale del 2008 ha complicato ulteriormente la situazione, causando il fallimento di numerose aziende. Ma la crisi ha semplicemente esacerbato problematiche preesistenti, che già da molti anni avevano messo a dura prova le nostre piccole e medie realtà produttive: imposte ormai insostenibili, difficoltà nel reperire liquidità dalle banche, una crescente concorrenzialità dei mercati a causa di nuovi *competitors* provenienti da regioni in forte sviluppo (come Cina, India, Russia). È dunque evidente che, al giorno d’oggi, le circostanze sono cambiate radicalmente rispetto al passato, e per ogni azienda la prospettiva di bancarotta è dietro l’angolo.

A dispetto di tutto, molti imprenditori sono riusciti a mantenere dei risultati di bilancio soddisfacenti, perseverando però nell’applicare uno modello direzionale troppo legato a schemi oramai superati, con un focus eccessivo su produzione e vendite, trascurando, in tutto o in parte, gli altri aspetti operativi. Un tipo di approccio che è risultato vincente per tanto tempo, ma che attualmente, purtroppo, non garantisce la sopravvivenza dell’azienda. Pertanto, è essenziale che alla direzione *«non piacciano i rischi».* Riepilogando, l’impresa dovrà tendere a massimizzare l’utile in un contesto di equilibrio finanziario di breve, medio e lungo periodo, mantenendo i rischi aziendali al livello minimo fisiologico per il settore in cui essa opera (non essendo possibile, o quantomeno economicamente sostenibile, azzerarli). In tal senso il responsabile commerciale non dovrà puntare a una crescita incontrollata dei ricavi bensì, pur nell’intento di realizzare i target di budget in termini di vendite, a realizzare dei margini sostenibili e garantendo, in coordinamento con il credit controller, un flusso regolare degli incassi da clienti. Una consapevolezza diffusa e l’adozione di procedure appropriate risulteranno determinanti per una gestione efficace dei rischi aziendali. Gli incentivi, se strutturati in modo appropriato, potranno dare un contributo decisivo, spingendo i dipendenti a conseguire gli obiettivi stabiliti dall’alta direzione.

Nel processo di implementazione di un sistema di incentivazione aziendale, occorre innanzitutto chiedersi: premio fisso o variabile? Calcolo basato su indici produttivi o economici? Prima di esaminare queste alternative, va tenuto presente che anche l’incentivo, come tutti i costi aziendali, trova una ragione d’essere nella misura in cui produce utilità. Esso, pertanto, deve rispondere a requisiti di:

1. efficacia: il premio deve concretamente stimolare i dipendenti a migliorare le prestazioni lavorative;
2. efficienza: a parità di efficacia, l’incentivo non dovrebbe comportare una spesa maggiore rispetto a una diversa politica salariale che garantisca risultati comparabili in termini di performance. Se, per esempio, con un bonus variabile del 10% si ottenesse un miglioramento della produttività pari a quello realizzabile con un incremento degli stipendi del 3%, a quel punto dovrei necessariamente optare per la seconda ipotesi (fatto salvo che il premio permetterebbe una maggiore flessibilità retributiva, essendo legato al raggiungimento di un target).

Nel resto del capitolo provvederò a una breve disamina di due tipologie di incentivi collettivi, il gain-sharing e il premio di risultato e, a seguire, il *management by objectives*, che viene invece utilizzato per definire i piani di incentivazione individuali

### Gain-sharing

Il gain-sharing è un sistema manageriale volto a coinvolgere appieno i dipendenti, consentendo loro di partecipare agli utili aziendali. In altre parole, si tratta di condividere con i lavoratori i risparmi derivanti dal miglioramento delle prestazioni aziendali (al riguardo non bisogna confondere il gain-sharing con il profit-sharing[[8]](#footnote-8)). In tal senso esso può essere definito in modo più preciso come “saving sharing”.

I primi piani di gain-sharing furono sviluppati negli anni Trenta negli Stati Uniti da Joe Scanlon, un controller industriale convinto che chi è fisicamente più vicino al problema, come l’operaio che lavora presso la linea produttiva, sia in grado di individuarne la soluzione più efficace. In particolare, i lavoratori venivano incoraggiati a proporre dei suggerimenti per ridurre gli sprechi e tagliare i costi operativi, con la promessa di ricevere in cambio una parte dei risparmi così ottenuti.

Grazie all'implementazione dei piani Scanlon menzionati, numerose società d’oltreoceano (tra cui Harley-Davidson, Sara Lee, Motorola, Canon, Dana, Bridgestone-Firestone tanto per citarne alcune) non solo furono in grado di superare la difficile fase di crisi successiva alla grande depressione del 1929, ma anche di affermarsi come leader indiscussi nei rispettivi settori nel corso degli anni successivi.

Vediamo ora alcuni esempi di calcolo degli indici utilizzati per misurare l’efficienza aziendale (alternativi l’uno all’altro):

1. Ricavi lordi – resi da clienti / costo del lavoro
2. Costo del lavoro / costo del venduto
3. Ricavi netti / ore lavorate
4. Quantità prodotte / ore lavorate

È evidente quanto la filosofia del gain-sharing ponga l’attenzione sull’efficienza della manodopera, che viene stimata rapportando una grandezza direttamente collegata ad essa (come il correlativo costo o il totale delle ore lavorate) ad un’altra che invece quantifica i volumi di vendita o di produzione realizzati nel periodo.

I passi successivi sono molto semplici. Prima di tutto, dovrà essere individuata la cosiddetta base budget, che fungerà da punto di riferimento per la valutazione delle prestazioni lavorative. Di solito il *saving*, misurato dal tasso d’incremento del dato consuntivo rispetto alla base budget, viene suddiviso equamente tra la società e i dipendenti (50 / 50). In alcuni casi addirittura il 75 % viene destinato a questi ultimi. Di seguito un caso pratico:



Vale la pena notare che, spesso, non è previsto un limite superiore al bonus così calcolato. Di conseguenza, esso può non solo variare notevolmente da un mese all’altro in base delle fluttuazioni delle variabili in gioco, ma anche crescere in modo indefinito fino a raggiungere, a volte, valori compresi tra il 10% e il 20%.

### Il premio di risultato

I premi di risultato furono introdotti in Italia negli anni Sessanta come elementi integrativi alla retribuzione. L’obiettivo era di stimolare i lavoratori a migliorare le loro prestazioni, facendoli al contempo partecipare ai risparmi conseguenti. Nel corso del tempo sono state elaborate diverse tipologie di bonus, che nella prassi vengono distinti tra premi di redditività, legati a grandezze economiche, nella sostanza fortemente influenzate dalle scelte strategiche dell’alta direzione, e premi di produttività, collegati invece a parametri tecnici, e quindi più intimamente connessi con la sfera di competenza delle maestranze. Vediamo ora due esempi pratici di calcolo.

Caso A: settore metalmeccanico

Società di circa 350 dipendenti, utilizza un contratto integrativo aziendale di validità triennale, concordato tra l’azienda e le rappresentanze sindacali, che stabilisce quanto segue:

1. Il premio di risultato è per sua natura incerto e variabile, in quanto correlato a dei parametri di produttività, redditività, efficienza e innovazione che saranno assunti come indicatori delle performance economiche dell’azienda e considerato che l’ammontare non è determinabile a priori.
2. Le parti dichiarano che i contenuti del presente Accordo sono conformi alla normativa vigente.
3. L’importo lordo del premio è il seguente:

Livelli professionali Importi lordi

Q1 2.200 €

Q2 2.100 €

7 2.050 €

6 1.900 €

5 1.800 €

4 1.650 €

3 1.600 €

2 1.500 €

1 1.400 €

1. L’importo del premio è riconosciuto pro quota in ragione delle ore di lavoro effettivamente prestate nel corso dell’anno
2. Quale indicatore di produttività viene individuato il rapporto tra i volumi annui di produzione e il numero medio di addetti occupati nella società, che deve registrare un incremento almeno pari al 2% rispetto allo stesso rapporto calcolato l’anno precedente.
3. Condizione per l’erogazione del premio è data dal raggiungimento di un MOL (margine operativo lordo) non inferiore a quello determinato in sede di budget, e pari a 4.000.000 €uro.
4. Qualora il MOL sia superiore almeno del 5% all’obiettivo indicato al punto precedente, sarà riconosciuto un ulteriore 10% sull’importo del premio individuale calcolato applicando i criteri di cui al punto precedente.
5. Il premio deve essere corrisposto entro 3 mesi dall’approvazione del bilancio d’esercizio.

Caso B: settore cartario

Società di circa 150 dipendenti, utilizza un contratto integrativo aziendale di validità triennale, concordato tra l’azienda e le rappresentanze sindacali, che stabilisce quanto segue:

1. Il premio di risultato, per sua natura variabile nell’ammontare, è funzione dell’andamento dei parametri rappresentativi delle performance di redditività e produttività.
2. Il destinatario del presente accordo è tutto il personale dipendente ad esclusione del personale a cui sono stati assegnati degli obiettivi individuali e per i quali si applica l’incentivo MBO (Management by objectives).
3. La cifra teorica individuale di partenza è pari a 1.700 €uro
4. Viene definito come parametro di redditività (peso 45%) l’EBIT. Il limite massimo, in corrispondenza del quale verrà erogato il premio nella misura piena, è stabilito per un importo pari a 2.400.000 (previsione budget). Si stabilisce inoltre la scala di valori in corrispondenza della quale si andrà a ridurre progressivamente la percentuale di premio corrispondente:

< 1.500.000 premio = 0

>= 1.500.000 e < 1.800.000 premio = 25%

>= 1.800.000 e < 2.000.000 premio = 50%

>= 2.000.000 e < 2.400.000 premio = 75%

>= 2.400.000 e < 2.600.000 premio = 100%

>= 2.600.000 premio = 110%

1. Viene definito come parametro di produttività (peso 45%) l’indice di efficienza delle macchine continue, inteso come il rapporto tra la quantità di carta prodotta nell’anno e le ore lavorate. Tale indice verrà relazionato al corrispondente parametro individuato in sede di budget (10.430 ton. / 7.680 ore = 1,35), in corrispondenza del quale si avrà il premio nella misura piena. Si stabilisce inoltre la scala di valori in corrispondenza della quale si andrà a ridurre progressivamente la percentuale di premio corrispondente:

< 1,15 premio = 0

>= 1,15 e < 1,20 premio = 25%

>= 1,20 e < 1,25 premio = 50%

>= 1,25 e < 1,35 premio = 75%

>= 1,35 e < 1,40 premio = 100%

>= 1,40 premio = 110%

1. Viene individuato, come obiettivo massimo, con riferimento alla situazione creditizia, una riduzione dello scaduto del 8% (peso 10%). Pertanto, sulla base della seguente scala valori, sarà assegnato il raggiungimento o meno del premio con le seguenti percentuali:

< 2% premio = 0

>= 2% e < 4% premio = 25%

>= 4% e < 6% premio = 50%

>= 6% e < 8% premio = 75%

>= 8% e < 10% premio = 100%

>= 10% premio = 110%

1. Il premio viene erogato in proporzione al numero dei mesi di presenza maturati nell’anno di competenza.
2. Le parti concordano di procedere all’erogazione del premio successivamente all’approvazione del bilancio di gruppo. Il periodo di paga viene individuato nel mese di luglio di ciascun anno.

Il gain-sharing e il premio di risultato sono l’espressione di due approcci, l’uno americano e l’altro italiano, radicalmente diversi nel concepire la strategia di incentivazione della forza lavoro. Di seguito i principali tratti distintivi.

Innanzitutto, è diversa la metodologia di computo: come abbiamo visto, il primo sistema è associato a un coefficiente che misura l’efficienza complessiva dell’azienda, mentre il secondo prende in considerazione elementi specifici della gestione, tra cui indici relativi alle performance delle singole linee produttive, all’assenteismo, etc…

Nelle società statunitensi è comune erogare l’incentivo con cadenza mensile o trimestrale, mentre in quelle italiane viene solitamente pagato dopo la chiusura dell’anno fiscale. Anche questo aspetto è sintomatico, e riflette il principio americano secondo il quale il bonus dovrebbe essere corrisposto in tempi ristretti, così da far meglio percepire ai lavoratori la correlazione con le prestazioni ritenute meritevoli.

Tuttavia, la principale discriminante è un’altra: con il gain-sharing gli incentivi possono arrivare fino al 20% del salario annuo lordo e, in caso di risultati aziendali eccezionalmente positivi, questa percentuale può essere addirittura superata dato che, di norma, non è prevista una soglia massima al calcolo del bonus. Il premio di risultato oscilla invece tra il 5% e l’8% della RAL e di rado va oltre il 10%: questo perché, nell’ottica italiana, si ritiene che importi troppo elevati spingerebbero i dipendenti a concentrare gli sforzi sugli obiettivi più strettamente collegati al meccanismo di computo dell’incentivo, quasi sempre di natura quantitativa, tralasciando così gli aspetti qualitativi, con oltretutto un focus sul breve a discapito del lungo periodo.

### Management by objectives

Il management by objectives, noto anche come gestione per obiettivi, è un metodo di valutazione del personale basato sull’assegnazione di obiettivi individuali. Questo approccio manageriale prese piede negli anni Cinquanta, soprattutto grazie alla pubblicazione del libro *“The practice of the management”*, di Peter Drucker. Da allora numerose aziende, tra cui Hewlett-Packard, Intel, Hasbro, Xerox, Dupont e innumerevoli altre, hanno adottato con successo questa pratica aziendale. In particolare, gli obiettivi dovrebbero essere di tipo SMART:

Specific: il risultato da ottenere deve essere ben chiaro e circostanziato.

Measurable: misurabile. La filosofia dell’MBO si basa sull’assunto che «*what gets measured gets done[[9]](#footnote-9)*».

Achievable / Agreed: raggiungibile e concordato con il diretto interessato. È dimostrato che i collaboratori tendono a profondere un maggiore impegno quando gli obiettivi vengono pattuiti con il proprio superiore, piuttosto che essere imposti dall’alto.

Relevant: coerente con la mission societaria.

Time-bound: definito nel tempo.

Nello specifico le strategie aziendali di medio e lungo termine dovranno essere declinate in obiettivioperativi di breve periodo. È altresì cruciale definire con cura i meccanismi di calcolo dei premi, affinché, come già puntualizzato in precedenza, le prestazioni non risultino sbilanciate su obiettivi personali a scapito di quelli societari. Di seguito qualche esempio concreto.

***L’incentivo del responsabile di produzione***

Nel presente paragrafo esaminiamo la figura professionale incaricata di gestire e coordinare le attività afferenti la fabbricazione dei beni destinati alla vendita. Il manager in questione dovrebbe essere valutato con riguardo alle performance delle linee di produzione aziendali: le sue principali responsabilità consistono, infatti, nel garantire che le merci ordinate dai clienti siano prodotte entro le scadenze concordate, nel rispetto degli standard qualitativi indicati nei capitolati e mantenendo i costi conformi alle previsioni di budget. Il correlativo premio potrebbe pertanto essere calcolato con riferimento ai seguenti obiettivi:

* scostamenti fra i consumi effettivi e teorici. I consumi consuntivi delle materie prime possono differire, a volte anche in misura significativa, da quelli previsti nella distinta base di produzione. Un report *ad hoc* consentirà di esporre in modo dettagliato quantità e valorizzazione delle citate varianze;
* nell’analisi dei risultati sarà essenziale considerare le deviazioni dei cicli produttivi: le ore/uomo e le ore/macchina consuntive dovranno, per quanto possibile, essere allineate alle stime di budget;
* numero di non conformità di processo / prodotto verificatesi nel corso dell’esercizio;
* sarebbero infine da includere nel computo del bonus i ritardi di consegna al cliente per cause imputabili alla funzione di produzione.

In alcuni ambiti il fenomeno dello *sfrido* è particolarmente rilevante. Mi riferisco, per esempio, allo scarto zootecnico[[10]](#footnote-10) nel settore alimentare o al cosiddetto "scarto non ripulperabile"[[11]](#footnote-11), tipico dell’industria cartaria. In questi casi l’incidenza percentuale dello *scrap[[12]](#footnote-12)* sulla quantità prodotta potrebbe costituire una quinta variabile per il calcolo dell’incentivo del responsabile di produzione.

***L’incentivo del responsabile commerciale***

Il professionista in esame ha il compito principale di formulare e attuare le politiche commerciali di gruppo. In altre parole, egli contribuisce al raggiungimento degli obiettivi societari facendo leva, in prima battuta, sulle vendite dei beni aziendali. In sede di budget si procederà a definire una previsione dei fatturati per l’anno a venire, includendo nell’analisi conti economici dettagliati che espongano ricavi e margini a livello di cliente / prodotto: le performance del direttore commerciale verranno valutate confrontando i dati consuntivi con quelli di budget.

Per rendere i venditori più attenti al monitoraggio della solvibilità dei clienti, è auspicabile che il valore del premio tenga conto del fatto che i crediti vengano poi effettivamente riscossi. Ipotizzando di avere a che fare con un’azienda con *DSO[[13]](#footnote-13)* pari a 90 giorni, dopo circa tre mesi dalla chiusura dell’esercizio sarà possibile quantificare i ricavi dell’anno che sono stati incassati alla data di scadenza e che, quindi, saranno da includere nel calcolo dell’incentivo.

Alcune società fissano anche dei target in termini di mix di vendita. Alcuni prodotti, cioè, sono fatti pesare più di altri nel computo del bonus. Questo non solo in relazione ai beni più profittevoli, ma anche per promuovere la visibilità di prodotti nuovi o che, in base ai piani strategici dell’alta direzione (che spesso non sono comunicati *in toto* ad agenti e venditori), necessitano di una maggiore spinta sul mercato. Questo approccio mira a ottenere una composizione delle vendite che favorisca la sinergia tra il reparto commerciale e le altre funzioni aziendali: ad esempio alcuni articoli, pur generando lo stesso margine di guadagno, comportano meno problematiche o sforzi operativi a livello produttivo e/o logistico. Lo scopo prioritario rimane comunque l’allineamento delle vendite agli obiettivi aziendali di medio e lungo periodo e la massimizzazione del profitto complessivo.

### Come scegliere il modello di incentivazione

Il management dovrebbe innanzitutto interrogarsi sul motivo per cui desidera introdurre un sistema di incentivazione. Se l’obiettivo fosse rendere variabile una parte del costo del lavoro, sarebbe preferibile optare per il profit-sharing. Questa opzione garantirebbe l'autofinanziamento, anche se comporterebbe per i dipendenti una retribuzione fissa inferiore alla media di mercato. Tale disparità verrebbe tuttavia compensata dalla partecipazione agli utili aziendali. È importante notare che, in questo caso, l'effetto incentivante sarebbe piuttosto limitato.

Al contrario, se lo scopo è ottenere un miglioramento di specifiche prestazioni professionali, i premi individuali rappresentano l’opzione più efficace: *«un sistema è tanto più incentivante quanto più si avvicina al lavoro del singolo, che vede nell’incentivo la possibilità di veder riconosciuto anche a livello monetario il risultato conseguito»*[[14]](#footnote-14). Con l’incognita però di dover elargire i premi anche quando le performance economiche dell’impresa non soddisfano le aspettative. In altre parole, esiste un trade off tra effetto incentivante e autofinanziamento, che assicura la copertura delle spese relative ai premi pagati.

**Effetto incentivante e autofinanziamento**

(fonte: OD&M – Organisation Design & Management, Sistemi premianti. Guida alla progettazione, 2011.)



In linea generale, raccomandiamo di adottare un sistema ibrido, che tenga conto delle differenti esigenze di autorealizzazione dei lavoratori: l’incentivo a favore di chi esercita incarichi manageriali dovrebbe essere compreso tra il 10% e il 20% e basato su obiettivi individuali, mentre chi svolge mansioni più operative dovrebbe usufruire di un premio più misurato, in un intervallo tra 5% e 10% e calcolato in base alla logica del gain-sharing o del premio di risultato. Nel secondo caso si tratta infatti di persone con un grado di ambizione per lo più scarso e che, almeno in linea di principio, vedono nel lavoro principalmente uno strumento per il sostentamento personale e familiare. Se chiamati a scegliere tra un incentivo cospicuo e incerto e uno più modesto ma sicuro, nella maggioranza dei casi opteranno per la seconda alternativa, essendo la propensione al rischio di questi individui di norma abbastanza contenuta. È peraltro intuitivo che un capace responsabile di funzione non potrà essere gratificato da un premio pari, per esempio, al 15%, se i colleghi, anche quelli che non contribuiscono in maniera altrettanto fattiva al successo dell’organizzazione (per non parlare poi di eventuali free riders[[15]](#footnote-15)), beneficiano della stessa percentuale premiante. In tali circostanze l’organo direttivo si vedrebbe costretto a incentivare i manager con gratifiche crescenti (magari del 30% o addirittura del 40%), in modo da mantenere un divario significativo con i livelli gerarchici inferiori. Questo genererebbe però una crescita esponenziale dei premi aziendali, che difficilmente potrebbe conciliarsi con il requisito di sostenibilità economica e finanziaria indicato in precedenza. Considerando poi che il principio di utilità marginale decrescente si applica anche ai bonus, incrementi senza misura degli stessi non produrrebbero reali effetti motivanti sui dipendenti.

In definitiva, operai e impiegati dovrebbero beneficiare di premi collegati a indicatori di produttività, non superiori al 10%, erogati mensilmente, meglio se tramite un assegno separato, che rappresenti visibilmente il giusto riconoscimento dell’impegno profuso per migliorare i risultati societari, mentre sarebbe auspicabile includere quadri e dirigenti in un piano di *management by objectives*, con bonus mediamente più generosi, ma per i quali sia previsto un limite massimo, di solito pari al 20% o 25%, ed erogati con cadenza annuale, per consentire una valutazione adeguata delle correlative performance, in quanto quasi sempre legate a obiettivi di medio termine.

Chiariamo infine che l’elemento chiave che dovrebbe contraddistinguere la formula di computo dei premi è la semplicità: è essenziale che tutti i lavoratori ne comprendano i meccanismi di calcolo, e percepiscano una esplicita correlazione tra gli sforzi a cui sono sottoposti quotidianamente e l’ammontare del bonus conseguito. Per questo motivo un premio basato sull’EBITDA[[16]](#footnote-16) sarà poco motivante per un operaio, perché troppo complesso da capire, oltre che completamente disconnesso dalle azioni che caratterizzano la sua routine lavorativa. Al contrario il rendimento di un macchinario, dato per esempio dal numero di pezzi prodotti nell’arco del mese, costituirà un’informazione agevole da recepire e da tenere in considerazione per ottimizzare le sue prestazioni lavorative. La direzione dovrà pertanto definire in modo appropriato non solo la struttura del sistema premiante, ma altresì le modalità con cui comunicare le caratteristiche e i principi che ne stanno alla base, trasmettendo in particolare il messaggio che anche il singolo può incidere su quelle altrimenti fredde e anonime percentuali presentate durante le riunioni di fabbrica.

1. In corrispondenza del fiume Rubicone ogni generale romano doveva essere abbandonato dalle proprie truppe, prima di rientrare in patria. [↑](#footnote-ref-1)
2. A. Frediani, I grandi condottieri che hanno cambiato la storia, 2011, Saggistica Contemporanea Newton. [↑](#footnote-ref-2)
3. A. Frediani, *Le grandi battaglie di Giulio Cesare*, 2003, Newton Compton. [↑](#footnote-ref-3)
4. Sun Tzu, *L’arte della guerra*, Newton Compton editori srl, Roma, 2013, pag. 33. [↑](#footnote-ref-4)
5. J. Keegan, *La maschera del comando. Alessandro Magno, Wellington, Grant, Hitler: i generali e la guerra*, Il Saggiatore Spa, Milano, 2003, pag. 90. [↑](#footnote-ref-5)
6. J. Keegan, *La maschera del comando. Alessandro Magno, Wellington, Grant, Hitler: i generali e la guerra*, Il Saggiatore Spa, Milano, 2003, pag.84. [↑](#footnote-ref-6)
7. Rischi di "going concern" si manifestano quando ci sono segnali o fattori che mettono in dubbio la capacità di un'azienda di continuare a operare normalmente e in modo redditizio nel futuro prevedibile, e che quindi potrebbero implicare un imminente fallimento della stessa. [↑](#footnote-ref-7)
8. Nel profit sharing le performance aziendali vengono misurati non sulla base di indici di produttività, come nel caso del gain-sharing, ma con riferimento a parametri economici, quali il reddito della gestione operativa o il Valore Aggiunto. [↑](#footnote-ref-8)
9. Solo ciò che viene misurato viene realizzato [↑](#footnote-ref-9)
10. Materia prima, di natura alimentare, perduta lungo il processo produttivo. [↑](#footnote-ref-10)
11. Cellulosa scartata dalla macchina continua e non più riutilizzabile nel processo produttivo. [↑](#footnote-ref-11)
12. Termine utilizzato nelle multinazionali americane per indicare lo scarto. [↑](#footnote-ref-12)
13. DSO: Days Sales Outstanding, termine anglosassone per indicare i giorni medi d’incasso. [↑](#footnote-ref-13)
14. OD&M – Organisation Design & Management, Sistemi premianti. Guida alla progettazione, 2011. [↑](#footnote-ref-14)
15. Con il termine *free riders* ci si riferisce a quei dipendenti che usufruiscono del premio ma che, consapevolmente, non danno un reale contribuito al miglioramento dei risultati aziendali. [↑](#footnote-ref-15)
16. Acronimo di “*Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization”,* che corrisponde al risultato operativo lordo di conto economico. Si tratta di un indicatore finanziario utilizzato per valutare la redditività operativa di un'azienda. L'EBITDA misura i profitti generati da un'azienda, escludendo gli interessi, le tasse, l'ammortamento delle immobilizzazioni materiali e immateriali, il che permette di concentrarsi sui risultati derivanti dalle operazioni caratteristiche della gestionale aziendale. [↑](#footnote-ref-16)