

Università degli Studi di Salerno
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E STATISTICHE

Adalgiso Amendola* – Roberta Troisi**

INTRODUZIONE ALL'ECONOMIA POLITICA
DELL'ORGANIZZAZIONE: NOZIONI ED
APPLICAZIONI

WORKING PAPER 3.153
Novembre 2004

* Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche – Università degli Studi di Salerno – via Ponte Don Melillo – 84084 Fisciano (Salerno), adamendola@unisa.it

** Dipartimento di Studi Internazionali – Università degli Studi di Salerno – via Ponte Don Melillo – 84084 Fisciano (Salerno), rтроisi@unisa.it

Indice

Abstract.....	pag. 3
Premessa.....	pag. 4
<i>Parte prima</i>	
1. Di che si occupa la teoria economia delle organizzazioni.....	pag. 5
2. Le organizzazioni formali.....	pag. 6
3. L'approccio contrattuale di Alchian e Demsetz.....	pag. 7
4. L'efficienza delle organizzazioni.....	pag. 10
5. Coordinamento e incentivi	
5.1. Specializzazione del lavoro e problemi di coordinamento.....	pag. 12
5.2. Il coordinamento attraverso un sistema di mercato e di prezzi.....	pag. 15
6 I fallimenti del mercato, la soluzione alternativa delle organizzazioni.....	pag. 20
6.1 Le esternalità.....	pag. 20
6.2 I beni pubblici.....	pag. 23
7 I costi di transazione	
7.1 La definizione di transazione.....	pag. 24
7.2 Costi di transazione.....	pag. 25
8 Le dimensioni delle transazioni e i costi.....	pag. 31
8.1 Specificità della transazione.....	pag. 31
8.2 Durata e frequenza della transazione.....	pag. 34
8.3 Incertezza e complessità.....	pag. 34
8.4 Grado di difficoltà della misurazione della performance.....	pag. 39
8.5 Relazione con altre transazioni.....	pag. 40
<i>Parte seconda</i>	
1. Strutture organizzative e costi di transazione.....	pag. 41
2. Il gruppo di pari.....	pag. 41
3. Struttura interna gerarchica , costi di coordinamento.....	pag.44
3.1 Costi d'incentivo.....	pag.46
4. Dalla gerarchia semplice alla gerarchia complessa.....	pag. 47
5. I limiti della struttura gerarchica complessa.....	pag. 49
Bibliografia.....	pag.53

Abstract

Questo lavoro ha lo scopo di offrire una serie di nozioni introduttive allo studio dell'economia politica dell'organizzazione. L'esame della nascita, della progettazione e della conduzione efficiente delle organizzazioni economiche seguirà l'approccio dell'economia dei costi di transazione, dando enfasi all'organizzazione come alternativa al mercato, dotata dell'autorità come strumento di governo delle transazioni alternativo al prezzo.

Premessa

Questo lavoro è concepito come una rassegna di nozioni introduttive allo studio dell'economia politica dell'organizzazione. L'esame della nascita, della progettazione e della conduzione efficiente delle organizzazioni economiche, seguirà l'approccio dell'economia dei costi di transazione dando enfasi all'organizzazione come alternativa al mercato, dotata dell'autorità come strumento di governo delle transazioni alternativo al prezzo. Si procederà, successivamente, ad esaminare attraverso quali meccanismi l'organizzazione può proporsi come alternativa vincente al mercato sul piano dell'efficienza. La rassegna di differenti forme di organizzazione sottolineerà come la fisionomia delle singole strutture organizzative muta, aumentando il numero e la qualità delle transazioni riportate all'interno dell'organizzazione. Corredare l'aspetto teorico con una serie di esempi letterari sottolinea la scelta di rendere queste pagine accessibili a chiunque approcci alla materia, indipendentemente da una competenza specifica nel campo. In particolare, il lavoro è rivolto agli studenti del corso di economia politica della facoltà di Giurisprudenza ed agli allievi del Master Economia Istituzioni Sviluppo.

Parte prima

1. Di che si occupa la teoria economica delle organizzazioni.

La teoria economica dell'organizzazione affronta lo studio della nascita, della progettazione e della conduzione efficiente delle organizzazioni economiche. Un'organizzazione economica può essere definita, in prima approssimazione, come un'entità artificiale (Milgrom-Roberts, 1992) attraverso la quale gli individui interagiscono per realizzare obiettivi economici individuali e collettivi.

Scopo del lavoro è, quindi, quello di esaminare il “ciclo di vita “ di una particolare tipologia di organizzazioni, quello delle organizzazioni economiche appunto, che assume, tuttavia, particolare rilievo nel funzionamento di una compagine sociale, sia dal punto di vista della rilevanza strategica, sia dal punto di vista quantitativo, dal momento che le organizzazioni economiche rappresentano la stragrande maggioranza delle organizzazioni operanti in una società. Si proverà, in particolare, a rispondere a domande tipo: perché nascono le organizzazioni economiche? Perché dato un determinato assetto istituzionale, che prevede l'esistenza di diritti di proprietà e lo scambio sul mercato, può essere conveniente organizzare alcune transazioni in forma gerarchica, cioè dar vita ad un'impresa? Quali sono gli elementi strategici da considerare nella progettazione di un'organizzazione? Quali sono i problemi strategici che pone la definizione di contratti volti a regolare le transazioni e come si possono risolvere? Quali sono i vantaggi e gli svantaggi delle diverse strutture, o dei diversi modelli organizzativi?

Abbiamo definito, in prima approssimazione, le organizzazioni economiche come “entità artificiali attraverso le quali gli individui interagiscono per realizzare obiettivi economici individuali e collettivi”. In base a questa definizione, esse sono perciò portatrici di una doppia vocazione: (i) da un lato esse si configurano come un “luogo di soddisfazione” di interessi individuali attraverso risorse di cui il singolo individuo non potrebbe disporre, (ii) dall'altro si configurano come strumenti di realizzazione di obiettivi collettivi, più sofisticati, per qualità, dispendio di risorse e di tempo, degli obiettivi dei singoli individui associati ad un'organizzazione.

Se questi sono gli aspetti strategici che segnalano la natura di un'organizzazione, allora anche l'intero sistema economico potrebbe

essere, esso stesso, inteso come un'organizzazione, per quanto particolarmente estesa e complessa. Nei corsi introduttivi di economia il sistema economico viene definito, infatti, ed effettivamente consiste, nell'insieme di soggetti, gruppi e organizzazioni in relazione tra loro per risolvere i problemi della produzione e dello scambio di beni e servizi atti a soddisfare i bisogni. Dunque una determinazione storica particolare, caratterizzata da un intreccio di risorse umane e strutture estremamente complesso, il cui coordinamento riguarda in primo luogo: la forma di relazione esistente tra chi esercita lo sforzo lavorativo (il lavoratore) e chi organizza la produzione, il tipo di remunerazione dei fattori della produzione, i criteri di attribuzione del diritto di controllo e di appropriazione del residuo, cioè dei diritti di proprietà.

Il particolare modo con cui sono organizzati questi aspetti fondamentali determina come le scelte dei singoli e delle organizzazioni interagiscono e determinano il modo con cui le risorse scarse vengono impiegate per soddisfare i bisogni individuali e collettivi.

Un sistema economico, pertanto, può essere considerato come un'organizzazione, non solo nella sua accezione più aggregata, ma anche nella sua specifica dimensione territoriale. Questa considerazione, per quanto appena un poco immaginosa (ma non certo ai limiti della forzatura), risulta utile per due ragioni: (i) la prima sta nel fatto che, così concepito, il sistema economico risulta pur sempre una creazione umana, cioè l'effetto più o meno coordinato di interazioni complesse tra individui, organizzazioni e istituzioni; (ii) la seconda sta nel fatto che le teorie, i concetti e le soluzioni operative sviluppate nell'ambito della teoria economica dell'organizzazione, intesa come studio dei problemi di organizzazione a livello microeconomico, sono applicabili, con le opportune integrazioni, anche per la comprensione delle caratteristiche e dei meccanismi in atto, propri dei sistemi locali di sviluppo, cioè della dimensione territoriale dei sistemi economici.

2. Le organizzazioni formali

Oggetto più specifico dell'economia dell'organizzazione sono le organizzazioni formali, il cui elemento distintivo sta nell'attributo della personalità giuridica, intesa come la possibilità di stipulare ed esigere il rispetto dei contratti (Aoki, Gustaffson e Williamson, 1990) Sono organizzazioni formali, ad esempio: (i) le strutture organizzative volte

alla realizzazione di attività d'impresa, come le società di capitali, le società di persone, le imprese individuali, le imprese non profit, (ii) i sindacati, in Italia privi di personalità giuridica ma dotati del requisito di maggiore rappresentatività, che consente loro di stipulare contratti con efficacia erga omnes, (iii) le agenzie governative, (iv) le università, (iv) una serie di enti e associazioni non profit. Non si tratta, naturalmente, di un elenco esaustivo; è pertanto probabile che anche altre organizzazioni, rispetto a quelle indicate di minore importanza e forse minore visibilità, possano rientrare nella tipologia delle organizzazioni formali.

Il riferimento alla personalità giuridica delle organizzazioni formali va correttamente inteso, come si è detto, esclusivamente nel senso della possibilità di stipulare ed esigere il rispetto dei contratti. Questo significa dire che chi agisce, sia nel momento della stesura di un regolamento contrattuale (prevedendo diritti e/o obblighi), sia eventualmente davanti ad un tribunale, esigendo che il contratto sia onorato, spenderà il nome dell'organizzazione, attribuendo direttamente ad essa i risultati del proprio operato. Non c'è perciò alcun tramite: quando un soggetto, legittimato a svolgere un ruolo professionale all'interno della struttura (amministratore, procuratore ecc...) svolge un'operazione negoziale per l'organizzazione, non si tratta di una sua personale attività da trasferire al gruppo, ma di un'attività già propria dell'organizzazione.

Chi ha speso molto tempo a causa, e tra le pagine dei libri di diritto, ritiene la personalità giuridica concetto prossimo all'autonomia patrimoniale. In sintesi, e per non scontentare nessuno, l'autonomia patrimoniale di un'organizzazione riflette la presenza di un patrimonio che giustifica tutte le vicende economico-finanziarie ad essa relative (debiti o crediti che siano) e che è, invece, insensibile alle vicende private del singolo amministratore. Questa forza patrimoniale sarebbe la base della titolarità diretta di rapporti giuridici. Come dire, l'autonomia patrimoniale è la giustificazione di una sorta di "autonomia contrattuale".

3. L'approccio contrattuale di Alchian e Demsetz

Le considerazioni sulla forza contrattuale delle organizzazioni formali sono alla base di uno dei più importanti approcci all'analisi economica delle organizzazioni. Secondo questo approccio, che si deve ad Alchian e Demsetz (1972), un'organizzazione può, infatti, essere considerata come una rete di contratti, i cui nodi sono rappresentati

dall'insieme di accordi che intercorrono tra l'organizzazione stessa e gli individui ad essa associati a vario titolo. Nel caso di un'impresa in forma societaria, ad esempio, l'organizzazione sarebbe costituita dalla rete di contratti bilaterali intercorrenti tra la società e i fornitori, i clienti, i dipendenti, i finanziatori, ecc. L'attribuzione del potere contrattuale all'organizzazione permette, sotto questo profilo, di definire un nesso di contratti bilaterali (ente/manager, ente/ fornitore) piuttosto che una pletora di complicatissimi contratti multilaterali tra tutti gli agenti interessati, per perseguire gli scopi collettivi.

Le implicazioni di questa nozione contrattuale, e quindi immateriale, delle organizzazioni, fondata sul significato di partecipazione contrattuale, non sono irrilevanti. Da un lato, si enfatizza la natura volontaria della partecipazione dei singoli individui all'organizzazione; nel senso che l'associazione ad un'organizzazione, per un soggetto qualsiasi (finanziatore, fornitore, dipendente, etc.), in un contesto in cui si assume che gli individui siano razionali, non può non essere il risultato di un'analisi costi benefici finalizzata alla massimizzazione di una funzione obiettivo individuale. Dall'altro si enfatizza la possibilità di ristrutturare, cambiare o abbandonare l'organizzazione, semplicemente ridefinendo i contratti.

Questa ricostruzione dell'identità delle organizzazioni formali solleva un'obiezione immediata: l'approccio contrattuale, infatti, tutto concentrato sulla capacità dell'organizzazione formale in quanto tale di essere parte diretta delle operazioni negoziali che la interessano, trascura una pluralità di fattori che pure ne rappresentano gli elementi costitutivi. Un'organizzazione è, infatti, anche: (i) una struttura più o meno complessa di risorse, umane, materiali e finanziarie, (ii) un insieme articolato di flussi di informazioni, (iii) un sistema di relazioni di autorità e di controllo delle responsabilità, cui si associa l'esercizio di diritti di decisione da parte di alcuni soggetti. Non meno importanti, inoltre, sono: (iv) l'attività di gestione ed utilizzo del personale, (v) una certa distribuzione del potere effettivo di controllo e di decisione, cos' come del diritto ad appropriarsi del residuo. (v) una certa organizzazione dei processi decisionali, ecc.

Pertanto la nozione esclusivamente formale, che definisce un'organizzazione come nesso (o rete) di contratti, pur vantaggiosa per i motivi richiamati in precedenza, appare eccessivamente limitante, non permettendo di tenere in conto degli aspetti "di sostanza" che caratterizzano le organizzazioni.

Proviamo a considerare alcuni esempi per comprendere più a fondo quanto la forza contrattuale non possa caratterizzare in maniera esclusiva un'organizzazione.

- (a) La polisportiva Barcellona si articola in vere e proprie divisioni: Oltre alle sezione football a cui fa capo la blasonata squadra di calcio, è presente la divisione Basket, la divisione hockey, la divisione handball e la sezione altri sport comprensiva del settore atletica, rugby, volleyball etc..Ciascuna sezione gode di una propria organizzazione, di propri rappresentanti di propri dirigenti che tesserano gli atleti per specialità. Questo sistema non fa delle singole articolazioni della polisportiva enti autonomi. Lo spirito del gruppo sportivo è compatto ed è questo il messaggio che il Barcellona intende offrire ed è questo il modo con cui il mondo guarda alla Polisportiva.
- (b) Simili considerazioni valgono per qualsiasi dei sindacati maggiormente rappresentativi presenti in Italia. In questo caso è già stato anticipato che nonostante questi organismi siano privi del requisito della personalità giuridica, posseggono ulteriori requisiti formali (principalmente la maggiore rappresentatività) che consente loro la stipulazione dei contratti collettivi, dotati di efficacia generale. A voler trascurare i molteplici nodi in cui si articola, ad esempio, la Cgil, possiamo fare cenno alla combinazione di due criteri che concorrono alla formazione della sua struttura. Il primo definisce le singole cellule per categorie, il secondo per ambito di operatività. Perciò al vertice è presente la confederazione, dotata di direzione generale suddivisa in un enorme numero di dipartimenti, in cui convergono i sindacati nazionali di categoria. Ad essa è attribuito il potere di stipulare contratti collettivi con efficacia generale di rilevanza nazionale. Sono poste ad un gradino inferiore Le Cgil regionali che, comprensive delle Federazioni o dei Sindacati regionali di categoria, sono parti contraenti in contratti collettivi la cui rilevanza si estende alla regione interessata. Ad un gradino ancora più basso si situano Le camere del lavoro territoriali o metropolitane che comprendono le Federazioni o Sindacati territoriali di categoria il cui raggio d'azione, contrattazione compresa, è circoscritto a livello provinciale o di comprensorio. Anche in questo caso, nonostante ognuna delle articolazioni sia dotata di potere contrattuale non è nemmeno ipotizzabile pensare a tanti organismi sindacali divisi, autonomi, completamente slegati dal vertice. Lo scopo comune di rappresentare i lavoratori è un collante di tipo ideologico che travolge interamente le scelte formali della suddivisione in gruppi.

Una definizione meno fragile alle obiezioni di cui si è detto in precedenza, vuole che l'organizzazione si ricostruisca sulla base della più piccola unità funzionalmente autonoma da interventi esterni, cioè libera di adottare senza alcun condizionamento ogni genere di decisione, prese, perciò, con ampia discrezionalità. A nessun agente privato è dato interferire nelle scelte adottate dal titolare di potere decisionale. Così, ad esempio un direttore generale di un'unità divisionale non gode di nessun potere d'influenza sulle deliberazioni di altro direttore generale di altra

unità. Né, in generale, alcun agente privato esterno avrà margini d'intervento negli "affari" di un responsabile.

La discrezionalità è limitata dal solo fatto che il potere del "manager" può essere regolamentato da interventi di: tribunali, agenzie governative per la regolamentazione, ecc.. Si tratta di agenti Pubblici e, comunque anche il loro spazio d'azione non va oltre " i casi particolari", con misure a loro disposizione molto più limitate rispetto a quelle di competenza dell'impresa (Milgrom-Roberts, 1992).

4. L'efficienza delle organizzazioni

Unità fondamentale dell'organizzazione è la transazione, che può essere definita, in prima approssimazione, come "il trasferimento di beni e/o servizi (da un soggetto ad un altro) attraverso un'interfaccia separabile tecnologicamente" (Williamson (1985), nel senso che uno stadio dell'attività di processo o di assemblamento termina ed un altro inizia. Ogni transazione comporta un'interazione tra individui, le cui modalità riflettono la struttura di governo della transazione, cioè l'insieme di atti e di regole che rendono lo scambio, cioè la transazione, realizzabile.

In questo senso le strutture di governo appaiono come un prodotto non intenzionale dell'interazione tra agenti che perseguono finalità individuali. Poiché l'insieme delle strutture di governo che regolano le singole transazioni costituisce appunto l'organizzazione, l'analisi dei comportamenti degli agenti che ne fanno parte e delle loro motivazioni diventa centrale per comprendere un'organizzazione.

Modellare le caratteristiche di un'organizzazione guardando alle caratteristiche di chi concorre a costituirla si lega alle motivazioni che seguono. Le persone sono unità decisionali indivisibili, le persone decidono e scelgono di agire; sono sempre le persone a porre in essere azioni che diventeranno azioni attribuibili all'organizzazione. Sono le persone che creano e gestiscono le organizzazioni, consentono che la loro performance raggiunga determinati livelli, apportano modifiche strutturali ed, infine decidono eventualmente di abbandonare un'organizzazione.

L'esame della nascita, della strutturazione e della gestione delle organizzazioni, come risultato delle scelte dei soggetti che ne fanno parte, riflette una opzione metodologica ai problemi dell'organizzazione ispirata all'individualismo metodologico e quindi essenzialmente microeconomica. In questa ottica il criterio guida generalmente utilizzato

per valutare e comprendere il funzionamento delle organizzazioni è quello dell'efficienza. Secondo l'analisi economica, una soluzione allocativa (o organizzativa) è efficiente se, a partire da essa, non è possibile incrementare il livello di soddisfazione di nessun individuo se non riducendo il livello di soddisfazione di qualcun altro (efficienza paretiana). In quest'ottica, naturalmente, nessuna data allocazione efficiente delle risorse (o soluzione organizzativa) può essere unanimemente preferita e, tuttavia, una soluzione alternativa che incontrasse i consensi di alcuni implicherebbe, necessariamente, il sacrificio, e quindi, l'opposizione di altri. E' poco probabile, pertanto, che tendano ad affermarsi, e a permanere stabilmente nel tempo, soluzioni allocative (organizzative) non efficienti. L'applicabilità di questa nozione di efficienza all'analisi dei problemi di organizzazione va considerata con cautela per una serie di considerazioni. In primo luogo il criterio dell'efficienza, può essere riferito solo ad un determinato insieme d'individui e ad un preciso insieme di opzioni disponibili; variando il numero degli individui ed abbattendo taluni dei vincoli che circoscrivono il numero di opzioni

possibili, una soluzione inizialmente efficiente potrebbe non esserlo più. In secondo luogo il criterio di efficienza non sempre permette di definire una soluzione allocativa in modo univoco. Tipicamente, per un dato insieme di risorse e di soggetti possono esistere più soluzioni efficienti al problema dell'allocazione delle risorse. In questo caso quello dell'efficienza si configurerebbe come un criterio non discriminante per la scelta di una soluzione ottimale. In terzo luogo, in determinate circostanze, può accadere che la soluzione allocativa efficiente sarebbe quella di attribuire tutte le risorse ad un unico individuo insaziabile. A partire da una tale soluzione, ogni riallocazione delle risorse orientata ad una maggiore equità, danneggerebbe l'unico individuo insaziabile e priverebbe l'opzione alternativa delle caratteristiche dell'efficienza paretiana, privandola di un consenso unanime. Emergerebbe in questo caso il problema, ben noto nella letteratura economica, di un trade-off tra efficienza ed equità, che non può essere trascurato nell'analisi delle soluzioni organizzative.

Alla luce di queste considerazioni, può essere dunque più conveniente utilizzare, come criterio guida per valutare e comprendere il funzionamento delle organizzazioni, la seguente versione "debole" del principio dell'efficienza. Coerentemente con i principi dell'analisi economica, si può ragionevolmente assumere che, se gli agenti sono

razionali e sono, pertanto, capaci di contrattare efficientemente, allora gli esiti dell'attività economica tendono ad essere efficienti per chi contratta. Ne consegue che, nel corso del tempo, strutture contrattuali e organizzative inefficienti tendono ad essere soppiantate da strutture più efficienti perché, per definizione, vi sarà almeno un individuo che le preferisce strettamente alle prime, mentre per gli altri esse sono indifferenti. Le organizzazioni osservate e, più in generale, le strutture di governo che regolano le transazioni si configurano, pertanto, come soluzioni efficienti ai problemi organizzativi.

In questa ottica, l'economia dell'organizzazione studia la nascita, la progettazione e la conduzione delle organizzazioni economiche e la definizione dei contratti che regolano le transazioni, come scelte efficienti. La valutazione dei problemi di organizzazione, intesi come negoziazione, realizzazione ed esecuzione degli accordi, deve, pertanto, ispirarsi al principio dell'efficienza.

5. Coordinamento e incentivi

5.1. Specializzazione del lavoro e problemi di coordinamento.

E' noto il ruolo che la teoria economica attribuisce alla soluzione dei problemi di coordinamento e di incentivazione. Nelle economie di mercato una buona soluzione dei problemi di coordinamento tra le scelte individuali degli agenti, e di incentivazione garantisce livelli efficienti della produzione e dei consumi. Questa funzione è di norma svolta, appunto, dai mercati dei beni e dei fattori produttivi. La produzione per il mercato e lo sviluppo degli scambi favoriscono la specializzazione del lavoro, che, come notava Smith, genera almeno tre tipi di vantaggi: (i) permette di ridurre i tempi morti, necessari al passaggio da una mansione all'altra, (ii) accresce la produttività e l'efficienza dei lavoratori, (iii) rende possibile l'applicazione delle macchine alla produzione. Più persone si specializzano nella produzione di specifici beni o nell'erogazione di servizi differenti, commerciando tra di loro per ottenere quei beni e quei servizi in cui altri sono specializzati. L'attività di produzione di scambio tra

produttori specializzati è determinata dalle scelte individuali degli agenti coinvolti, che perseguono il proprio personale interesse. Il mercato assicura, attraverso il sistema dei prezzi, sia il coordinamento delle scelte

individuali, sia i meccanismi di incentivo per gli agenti. L'esistenza delle organizzazioni formali riflette il tentativo di raggiungere una maggiore efficienza nella coordinazione e nella motivazione degli individui a cooperare per la realizzazione di un obiettivo comune. Se gli agenti dispongono di tutte le informazioni rilevanti necessarie a prendere le loro decisioni (informazione completa) e se i costi connessi all'attività di contrattazione e di esecuzione dei contratti non sono elevati, il problema del coordinamento può essere risolto in modo molto semplice, generando, peraltro allocazioni efficienti. Questo in teoria. In pratica gli agenti non sono perfettamente informati e i costi di contrattazione spesso non sono trascurabili. Questo può rendere l'attività di coordinamento, molto complicata. Qualificare le competenze di un lavoratore per aumentarne la produttività può essere completamente vanificato dal mancato coordinamento con l'attività di altro soggetto specializzato chiamato a realizzare un bene o una parte di un bene complementare all'attività del primo. Si pensi a quanto è importante il coordinamento per le giuste quantità o per i tempi giusti tra l'attività del produttore di semilavorati e quella del produttore del bene finito. Coordinare in maniera efficiente, cioè garantire il miglior uso delle risorse e la realizzazione dei migliori adattamenti possibili richiederebbe la concentrazione di tutte le informazioni possibili in capo ad un soggetto o, in caso di coordinamento tra più organizzazioni, in capo ad una di loro.

In particolare, per informazioni intendiamo quelle che riguardano i gusti degli individui, le opportunità tecnologiche, la disponibilità delle risorse. La verità è che queste informazioni non sono disponibili gratuitamente per tutti. Non esiste chi ne ha l'appannaggio, ne'chi ne possiede una frazione significativa rispetto alla complessità dei problemi. Nella realtà queste informazioni sono localizzate e distribuite; la loro complessità inoltre, amplifica la difficoltà di gestione. Nessuno possiede le conoscenze per calcolare gli esiti di scelte modellate sulle informazioni, anche se questi fossero teoricamente realizzabili (problema del calcolo economico). Rispetto a questo problema, due sono le soluzioni plausibili, completamente antitetiche: (i) centralizzare, ossia convogliare l'insieme delle informazioni ad un elaboratore centrale che risolve il problema dell'allocazione delle risorse o, al contrario, (ii) decentrare, riducendo la trasmissione di informazioni lasciando alcune delle decisioni rilevanti a coloro che hanno le informazioni necessarie per adottarle.

La fattoria degli animali (George Orwell)

Quanta fatica e sudore per ritirare il fieno! Ma i loro sforzi furono infine compensati perché il raccolto fu assai migliore di quanto avessero potuto sperare. Talvolta il lavoro era duro; gli strumenti erano stati fatti per l'uomo e non per gli animali, ed era un grande svantaggio che nessun animale potesse usare utensili per i quali sarebbe stato necessario reggersi sulle gambe posteriori. Ma i maiali erano tanto intelligenti che sapevano superare ogni difficoltà. Quanto ai cavalli, essi conoscevano palmo a palmo il campo ed in realtà s'intendevano di mietitura e di rastrellatura assai più e meglio di Jones e dei suoi uomini. I maiali non lavoravano, ma dirigevano e sorvegliavano gli altri. Con la loro cultura superiore era naturale che assumessero la direzione della comunità. Gondrano e Berta si attaccavano al falciatoio o al grande rastrello (non vi era più bisogno, né di dorso né di redini, naturalmente) e andavano senza sosta su e giù pel campo con un animale che camminava al loro fianco gridando: "Avanti, compagni" o "Indietro, compagni!" a seconda del caso. Ed ogni animale, fino al più umile, lavorava a voltare il fieno ed a raccoglierlo. Persino le anitre e le galline si affannavano qua e là tutto il giorno sotto il sole, portando fili di fieno nel becco. Il raccolto fu condotto a termine in due giornate meno di quanto di solito impiegavano Jones e i suoi uomini. Inoltre era il più abbondante raccolto che la fattoria avesse mai visto. Né vi fu sperpero alcuno, le galline e le anitre con la loro vista acuta avevano raccattato fino all'ultimo filo d'erba. E nessun animale della fattoria ne aveva rubato neppure una boccata. Durante tutta l'estate il lavoro si svolse con la precisione di un movimento d'orologeria. Gli animali erano felici come mai avrebbero potuto immaginare. Ogni boccata di cibo era un vero ed acuto piacere, ora che era veramente il loro cibo, prodotto da loro per loro, non avaramente somministrato da un burbero padrone. Senza l'uomo parassita e buono a nulla, vi era abbondanza di cibo per tutti. Vi era anche maggior riposo, nonostante l'inesperienza degli animali. Naturalmente incontrarono alcune difficoltà, per esempio, più avanti con la stagione, quando ebbero mietuto il grano, dovettero calpestarlo al modo antico e col loro fiato soffiare via le scorie e la paglia, dato che

fattoria non possedeva una trebbiatrice; ma i maiali con il loro ingegno e Gondrano con i suoi possenti muscoli venivano a capo di tutto. Gondrano destava l'ammirazione generale. Era stato un forte lavoratore anche ai tempi di Jones, ma ora sembrava che in lui vi fossero non uno ma tre cavalli: vi erano giorni in cui tutto il lavoro della fattoria sembrava pesare sulle sue possenti spalle. Da mattina a sera spingeva e tirava, sempre presente ove la fatica era maggiore. Aveva convenuto con un galletto di farsi svegliare mezz'ora prima di tutti gli altri per prestarsi volontariamente al lavoro dove più era necessario, prima che cominciasse la quotidiana fatica. La sua risposta ad ogni problema, ad ogni difficoltà era: "lavorerò di più", frase che aveva adottato quale suo motto personale. Ma tutti lavoravano secondo le proprie capacità. Le galline e le anitre, per esempio, avevano salvato cinque covoni di grano durante la mietitura andando a spigolare i chicchi caduti. Nessuno rubava, nessuno mormorava sulla propria razione: i litigi, i morsi, le gelosie, che erano cose normali negli antichi giorni erano spariti. Nessuno si schivava, o quasi nessuno. Mollie, è vero, stentava ad alzarsi il mattino ed aveva un modo tutto suo di lasciar presto il lavoro con la scusa che una pietra le era entrata nello zoccolo. E il comportamento del gatto aveva pure qualcosa di strano. Fu presto notato che quando c'era lavoro da fare il gatto era introvabile. Spariva per ore intere per riapparire al momento dei pasti e la sera a lavoro terminato, come se niente fosse stato. Ma portava sì eccellenti scuse e faceva le fusa tanto gentilmente che era impossibile non credere nelle sue buone intenzioni.

5.2. Il coordinamento attraverso un sistema di mercato e di prezzi.

Un uso pervasivo del mercato può rappresentare la soluzione al problema di coordinamento dell'attività economica. Estremizzare questa affermazione fa pensare all'insieme delle transazioni svolte tra singoli individui ed alla completa assenza di imprese e organizzazioni. All'opposto di questa situazione viene in mente un regime di pianificazione centrale in cui tutte le decisioni sono adottate all'interno di

una struttura: i due estremi non trovano nessuna riscontro nella realtà. Si propone invece un esempio di fantasia, la descrizione di una forma di totalitarismo descritto in 1984, terribile esempio dell'annullamento completo delle decisioni individuali, della falsificazione delle informazioni, della ferrea gerarchia volta al controllo di ogni aspetto della vita collettiva ed individuale. Seguono le prime pagine del romanzo.

1984 (Gorge Orwell)

Era una fresca limpida giornata di aprile e gli orologi segnavano l'una. Winston Smith, (impiegato del Ministero della verità, censore di libri e giornali contrari all'ideologia dominante).scivolò lento tra i battenti di vetro dell'ingresso agli appartamenti della vittoria...Nel fondo un cartellone a colori, troppo grande per essere affisso all'interno, era stato inchiodato al muro. Rappresentava una faccia enorme, più larga di un metro, la faccia di un uomo di circa quarantacinque anni, con grossi baffi neri e lineamenti rudi ma non sgradevoli. Si avviò per le scale, era inutile tentare l'ascensore. Anche nei giorni buoni funzionava di rado e nelle ore diurne la corrente elettrica era interrotta. Faceva parte del progetto economico in preparazione della settimana dell'Odio.....A ciascun pianerottolo, proprio di fronte allo sportello dell'ascensore, il cartellone con la faccia enorme riguardava dalla parete. Era una di quelle fotografie prese in modo che gli occhi vi seguono mentre vi muovete. IL GRANDE FRATELLO VI GUARDA, diceva la scritta appostavi sotto. Dentro all'appartamento una voce dolciastra leggeva un elenco di cifre che aveva qualcosa a che fare con la produzione della ghisa. La voce veniva da una placca di metallo oblunga, che faceva parte della superficie della parete di destra. Winston girò un interruttore e la voce si abbassò un poco, ma le parole si potevano distinguere, tuttavia, assai chiaramente. Quell'apparecchio, si poteva bensì abbassare ma mai annullare del tutto. Si diresse alla finestra, piccola fragile figuretta, la cui magrezza era accentuata dalla tuta azzurra in cui consisteva l'uniforme del partito ...Fuori, la faccia dai baffi neri riguardava da ogni cantone. Ce n'era una proprio nella casa di fronte. IL GRANDE FRATELLO VI GUARDA, diceva la scritta, mentre gli occhi neri fissavano con penetrazione quelli di Winston...Alle spalle di Winston la voce dal teleschermo barbugliava ancora qualcosa sulla produzione della ghisa ed il completamento del Nonno Piano triennale. Il teleschermo

riceveva e trasmetteva simultaneamente. *Qualsiasi suono avesse prodotto sarebbe stato colto, per tutto il tempo inoltre in cui egli fosse rimasto nel campo visivo comandato dalla placca di metallo, avrebbe potuto essere, oltre che udito, veduto. Quanto spesso e con quali principi la psicopolizia veniva ad interferire sui cavi era pure materia per congettura. E sarebbe stato anche possibile che guardasse tutti e contemporaneamente...Un chilometro lontano, il ministero della verità, da cui dipendeva il suo impiego, miniver in neolingua su cui imperavano gli slogan: LA GUERRA E' PACE, LA LIBERTA' E' SCHIAVITU', L'IGNORANZA E' FORZA...Sparsi nel centro di Londra, c'erano altri tre edifici d'aspetto e di mole simili. Essi facevano parere così microscopiche tutte le altre case, che dal tetto degli Appartamenti della vittoria avreste potuto abbracciarli tutt'e quattro con la stessa occhiata. Erano le sedi dei quattro Ministeri nei quali era divisa tutta l'organizzazione governativa. Il ministero della pace, si occupava della guerra, il Ministero dell'amore che manteneva l'ordine e faceva rispettare le leggi, il ministero della verità si occupava della stampa ed il ministero dell'abbondanza si occupava di problemi economici... Uscendo dal Ministero a quell'ora aveva sacrificato la colazione alla mensa, sapeva bene che non c'era alcun cibo, in cucina, se non un pezzo di pane nero. Prese dalla scansia una bottiglia d'un liquido incolore con sopra l'etichetta "gin della vittoria" Winston se ne riempì una tazza di tè, si dispose alla scossa e l'ingoiò tutt'intera. La sua faccia divenne subito rossa, quella bevanda sapeva di acido nitrico, ed ingoiandola si aveva la sensazione d'essere colpiti alla nuca da uno sfollagente. Un momento appresso, tuttavia, il bruciore nel ventre si attutì, prese una sigaretta da un pacchetto schiacciato con la scritta "sigarette della vittoria" ed incautamente la tenne dritta, così che tutto il tabacco cadde per terra...*

Nella realtà non esistono sistemi economici reali modellabili sui due casi estremi (né l'economie comuniste, né l'economie di mercato).

Di fatto, il sistema del mercato e dei prezzi può essere più efficiente per risolvere i problemi di coordinamento. La difficoltà del reperimento d'informazioni, freno, in certi casi, al funzionamento del coordinamento, non hanno più ragion d'essere. Il sistema di mercato, infatti, spinge a ridurre il numero d'informazioni necessarie: ciò che gli individui devono conoscere si limita alle loro capacità, ai loro gusti e principalmente ai

prezzi. Non è utile trasmettere informazioni sulle risorse disponibili, sulle possibilità tecnologiche ed altro; il prezzo riassume in se tutte le informazioni rilevanti e ne segnala il peso subendo modifiche al modificarsi di queste condizioni.

Il ruolo del prezzo come perfetto indicatore suppone un ulteriore chiarimento: è logico che il luogo ideale di svolgimento delle transazioni è un mercato perfettamente concorrenziale.

Un ulteriore vantaggio sta nel fatto che il mercato può essere una soluzione efficiente anche per i problemi di motivazione. Gli individui, perseguendo il proprio personale interesse, sono indotti a realizzare gli interessi collettivi. Non c'è nessuna coazione, ognuno agisce in vista della soddisfazione di un proprio interesse, liberamente. Tuttavia "la mano invisibile" smithiana guida gl'individui, a date circostanze, a compiere azioni necessarie ad ottenere un insieme coordinato di scelte. Pensiamo al lavoratore che, nello sforzo di massimizzare il proprio benessere individuale sceglie la carriera in cui la propria energia è impiegata in modo ottimale, offrendo così un vantaggio all'impresa, ai proprietari di capitale che spinti dal desiderio di aumentare le proprie ricchezze, investono il loro patrimonio in modi socialmente desiderabili.

Nel II libro dell'Eneide Enea racconta a Didone al fine tragica di Troia: Dopo 10 lunghi anni di assedio grazie all'inganno del cavallo. Egli, racconta, ne fu l'ideatore. Dopo aver consultato l'oracolo, rese possibile l'inganno, motivato dalla sete di gloria (aspirando ad essere tra gli eroi l'eroe eletto) e di bottino. Ma la necessità di contribuire alla risoluzione delle ostilità dipendeva principalmente dal desiderio di far dimenticare la falsa pazzia ideata per sottrarsi alla guerra. Perciò ordinò di preparare accuratamente un gigantesco cavallo di legno, nel cui ventre sistemare i più arditi guerrieri greci, da abbandonare sulla spiaggia a ridosso della città come dono per gli dei per la loro partenza simulata. Il piano comprendeva inoltre l'abbandono di Sinone che d'accordo con Ulisse, ritrovato dai troiani racconta la storia del suo scampato sacrificio voluto per odio e per vendetta da Ulisse, della protezione degli dei sulla sua vita. Sinone chiede la pietà ai troiani e si dichiara pronto a raccontare la verità sul cavallo. Le aspettative di Ulisse si avverano: I troiani, convinti della resa dei greci, accolgono Sinone, credono

alle sue parole, trascinano in città il falso dono e la propria rovina. Il desiderio di consegnarsi alla storia come eroe in questo caso ci mostra anche dei vantaggi e delle fortune di cui beneficia l'esercito greco.

Oskar Schindler - un uomo alto e elegante ...

Un uomo alto e elegante si appoggiò alla scrivania del ragioniere e disse con voce leggermente alterata dall'alcol: "Domani si comincia. Per primo tocca alla Via Jozefa e la Via Izaaka." Il ragioniere ebreo guardò incredulo l'uomo biondo e elegante con il grande distintivo del partito nazista sulla giacca. Sapeva veramente qualcosa e se sapeva, perché rischiava per avvertirlo? Oppure stava minacciando, per fargli capire dove era il suo posto in quel mondo dominato da una mentalità malata. In ogni caso non credette a questo uomo d'affari che stava per comprare una fabbrica espropriata a degli ebrei e che era venuto a Krakovia solo per fare soldi. Piuttosto ci vedeva la previsione generica di un futuro oscuro per gli ebrei europei. Il giorno dopo gli appartamenti degli ebrei nella via Josefa e la via Izaaka furono saccheggiate e la sinagoga incendiata dopo che le SS avevano costretto prima gli ebrei presenti a sputare sulla t'ora e poi li avevano fucilati. Questo gesto fu tipico di Oskar Schindler, che era arrivato a Cracovia sulla scia degli occupanti nazisti per arricchirsi e finì invece per salvare più di 1200 ebrei, destinati a morire nell'inferno di Auschwitz. Ebbe contatti con alti ufficiali e funzionari nazisti con i quali beveva per corromperli, gli procurava sigarette, cognac e altri articoli di lusso difficilmente reperibili in tempi di guerra. Ma sin dall'inizio sentiva un forte orrore davanti al terrore nazista, e, pur continuando a fare affari - più sul mercato nero che con lo stato tedesco - cominciò a boicottare il sistema nazista e a salvare più ebrei che poteva, occupandoli nelle sue fabbriche di armi destinate al terzo Reich. Perdendo tutto quello che aveva guadagnato li trasferì insieme alla sua fabbrica davanti all'avanzata della armata rossa più a ovest nella sua città natale di Brünnlitz (oggi nella Repubblica Ceca). Riuscì addirittura a tirare fuori dopo quattro settimane le 300 donne che per un errore burocratico erano finite a Auschwitz: cosa giudicata impossibile e mai successa né prima né dopo quella volta con l'espedito di aver bisogno della mani di donne e bambini per l'assemblaggio di bombe.

6.1 fallimenti del mercato, la soluzione alternativa delle organizzazioni

In base ad una prima ricostruzione, quanto abbiamo detto si può affermare che la concorrenza sembra essere la forma di mercato più rilevante per capacità di massimizzare l'efficienza nell'allocazione delle risorse. Non c'è spazio per l'intervento dello Stato se non nei limiti in cui garantisca la libera interazione tra gli individui evitando tutti gli ostacoli che ne rappresentano un impedimento. Esistono però delle circostanze la cui ricorrenza paralizza il corretto funzionamento del mercato concorrenziale ed in cui il mancato intervento statale non conduce affatto ad allocazioni efficienti, anzi l'intervento dello stato è fondamentale perché il libero mercato, lasciato a se stesso, collassa fino al completo fallimento (Arrow 1974). I casi in cui le caratteristiche di efficienza non sono assicurate sono i seguenti:

6.1 Le esternalità

Prendiamo il caso di uno stabilimento termale, situato su una tranquilla collina, frequentato da gente di una certa importanza (e di una certa età) ed alla presenza nei suoi pressi di un capannone industriale dismesso, adibito da un certo momento in poi a luogo di rave, dunque di musica molto alta.

I clienti delle terme diminuiranno, senza che il proprietario possa farci nulla.

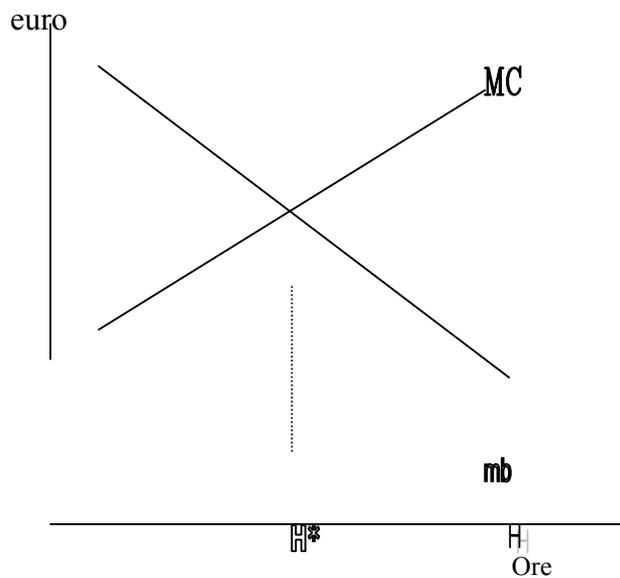
Questa situazione prende il nome di esternalità negativa; più in generale si definisce esternalità un effetto (negativo o positivo), dovuto all'attività svolta da un individuo, che incide direttamente sul benessere di un altro, senza passare attraverso il meccanismo dei prezzi. Chiariamo subito che l'effetto non deve necessariamente ripercuotersi in maniera negativa sui terzi: si tratterà di un'esternalità, questa volta positiva, anche l'ipotesi di costruzione di una balera nei pressi delle terme, in questo caso i clienti dell'albergo aumenterebbero.

Affinché ci sia esternalità non è sufficiente l'effetto negativo o positivo, ma è necessario che non si passi attraverso il meccanismo dei prezzi per ragioni esposte di seguito. Introduciamo un'ipotesi abbastanza plausibile nell'esempio citato: il costo marginale dovuto al rave, è crescente al

crescere della quantità prodotta dallo stesso (ore di musica), cioè per ogni ora aggiuntiva gli effetti negativi sulla clientela dell'albergo aumentano sempre di più.

Il capannone ha a sua volta un beneficio marginale implicito: se ci fosse una multa per ogni ora di musica essa dovrebbe pagare un certo "prezzo", ma non essendoci ha un beneficio marginale pari alla multa per ogni ora aggiuntiva.

Ipotizziamo che il beneficio marginale sia decrescente al decrescere della quantità prodotta e rappresentiamo graficamente i due risultati



E' evidente che se ci fosse un mercato per il "silenzio" la quantità di musica efficiente per il benessere collettivo sarebbe H^* , ma è altrettanto chiaro che in assenza di mercato la discoteca avrebbe convenienza a produrre fintanto che il suo beneficio marginale è nullo, cioè fino a H . Adesso risulta più chiara l'affermazione fatta all'inizio: l'esternalità è una delle cause di fallimento del mercato, o meglio di assenza di mercato.

Se l'effetto negativo passasse attraverso il meccanismo dei prezzi, cioè attraverso il mercato, il teorema del benessere ci assicurerebbe una efficiente allocazione delle risorse, indipendentemente da chi possiede il bene in questione (teorema di Coase, 1960).

Se il bene "silenzio" fosse di proprietà dell'albergo, la discoteca pagherebbe per ogni ora aggiuntiva e non produrrebbe più della quantità di equilibrio, se fosse della discoteca, l'albergo comprerebbe fino al raggiungimento comunque dell'equilibrio.

Un intervento del settore pubblico in questo caso consentirebbe di limitare i danni derivati dalla crisi in cui verserebbe il mercato in ipotesi in cui l'esternalità giocano un ruolo importante. Lo stato potrebbe, infatti, creare:

1) norme volte ad eliminare l'esternalità (nel caso in esame, per esempio, una legge che impone a tutte le discoteche di isolare le pareti per eliminare il rumore).

2) Tasse a carico dell'impresa che genera l'esternalità, di importo pari al beneficio marginale che da essa ottiene (questo genere di tassa si chiama pigouviana dall'economista che le ha per primo ipotizzate).

3) Un apposito mercato per l'esternalità.

Considerazioni analoghe valgono per l'esempio che segue: se una scuola forma medici offrirà

il beneficio della specializzazione non solo al soggetto che acquisirà la qualifica di medico ma anche a tutta la collettività. Ciononostante i costi della formazione di una scuola privata si legano al prezzo (la retta) sborsato dal solo studente che pagherà per i vantaggi che potrà trarre dallo studio. Il quantum che le scuole vorrebbero vedersi corrisposto a fronte del servizio formazione potrebbe essere più di quello che alcuni studenti saranno disposti a sborsare. Nella collettività ci sarà un numero di medici inferiori a quello richiesto perché si è uguagliata l'offerta di istruzione delle scuole con la domanda degli studenti senza tener conto dell'effetto che il bene istruzione ha sul resto della collettività. Trascurando inoltre il dato che, probabilmente, saranno maggiori le possibilità di essere medico per un soggetto facoltoso ma meno bravo che per un soggetto meno ricco ma più bravo. Un intervento dello Stato se non altro per finanziare ma anche per controllare e regolamentare la scuola privata consentirebbe di eliminare una tale distorsione.

6.2 I beni pubblici.

Un bene si definisce pubblico se è dotato di due caratteristiche, la non rivalità e la non escludibilità. La non rivalità tiene conto del numero di soggetti che possono beneficiarne. Un bene ha il requisito della rivalità quando normalmente, un solo soggetto può usufruirne (un bicchiere di vino, una mela). Al contrario un bene non rivale è accessibile al beneficio di più soggetti: una strada asfaltata, la sua illuminazione, la sua segnaletica. La seconda caratteristica del bene pubblico è la non escludibilità. Per questa s'intende l'impossibilità di escludere un individuo dal godimento di quel bene. La difesa nazionale è un bene che presenta la caratteristica della non escludibilità: se un esercito difende una nazione dall'invasione dello straniero difende tutti gli individui che si trovano in quella nazione senza escludere nessuno, anche volendo. Nel caso dei beni pubblici rende obbligatorio l'intervento dello Stato il comportamento degli individui che in letteratura è definito "free rider". In pratica nessuno sarà disposto a dichiarare la propria preferenza per quel bene di cui beneficerà comunque non potendo essere escluso dal godimento. Nel caso della mela un individuo sa che se non paga la mela verrà acquistata da altri, dovendosene perciò privare, sarà quindi disposto a dichiarare la propria preferenza per il bene mela. Per il bene difesa invece egli cercherà di far allestire agli altri l'esercito ben sapendo che anche scegliendo di non pagare sarà difeso ugualmente. Stando così le cose, un privato sarebbe destinato a fallire perché non avrebbe domanda, lo Stato invece, con la sua forza coercitiva, può farsi pagare la produzione del bene pubblico da tutti, indipendentemente dal fatto che costoro abbiano dichiarato o no la propria preferenza per quel bene. Alla luce degli esempi riportati appare chiaro come il mercato può non essere il luogo ideale in cui massimizzare l'efficienza nell'allocazione delle risorse, al contrario abbiamo dimostrato come in determinate situazioni il mercato ed i suoi meccanismi di regolamento collassino. Venuta meno l'idea del mercato come luogo ideale di scambio, allora è lecito cercare soluzioni alternative che, in determinate circostanze, possano rappresentarsi come strumento più efficiente per scambiare ed allocare risorse. Ed allora le organizzazioni possono candidarsi ad alternativa al mercato. In particolare ciò è vero quando le organizzazioni, attraverso soluzioni di governance, rendano coerenti gli interessi individuali con gli

obiettivi sociali del gruppo. Non è necessario che la corrispondenza tra lo scopo individuale e l'obiettivo del gruppo sia un ritorno economico. Certo, la massimizzazione del profitto rappresenta una classica ragione di adesione ad un'attività ed ai suoi scopi istituzionali. Ma l'allineamento interesse collettivo \ interesse individuale può riguardare iniziative non produttive di lucro e legarsi ad attività a contenuto valoriale, non redditizie. Ciò che conta è che l'organizzazione consenta, alle condizioni esaminate nel paragrafo che segue, uno scambio ed un 'allocazione di risorse efficiente, più efficiente di quanto avrebbe consentito il mercato , in occasione del medesimo scambio.

7 I costi di transazione

7.1 La definizione di transazione:

E' stato, nel paragrafo precedente introdotto il concetto di scambio di risorse. Scambio, o in una veste più scientifica, transazione, allude al trasferimento di beni o servizi da un individuo ad un altro, "quel rapporto con cui gl'individui tentano di superare la scarsità delle risorse che contraddistingue l'ambiente in cui vivono" nel caso in cui questa abbia luogo sul mercato (Williamson, 1981) oppure se, all'interno di un'organizzazione, "una transazione ha luogo quando un bene o un servizio vengono trasferiti attraverso un raccordo separabile sotto il profilo tecnologico"(Williamson, 1975). Qualsiasi sia la definizione, il rapporto di scambio tra due o più soggetti non è operazione semplice. Al contrario, esistono, a presidio delle transazioni, una serie di difficoltà e di disagi frutto del conflitto di interesse che anima gli agenti, non sempre capaci di venir meno quando l'operazione negoziale è completata. E, non meno rilevante, è il peso del tempo nelle transazioni che si spostano nel futuro se si pensa alla verifica di eventi imprevedibili idonei a comprometterne l'esecuzione. Una transazione che non risenta di attriti o incertezze appare rara, non solo rispetto ad una esatta esecuzione delle prestazioni ma anche riguardo alla stessa possibilità che si addivenga ad uno scambio. Possono inoltre esistere asimmetrie informative, frutto dei limiti cognitivi degli individui, che impediscono di raccogliere elaborare ed immagazzinare tutte le informazioni necessarie. E' perciò che diventa indispensabile prevedere strumenti che siano capaci di governare le

transazioni: i due alternative, come già accennato nel precedente paragrafo, sono rappresentati dal mercato e dall'organizzazione interna.

Nel mercato i prezzi guidano i processi di allocazione delle risorse e presidiano gli scambi, nell'organizzazione interna il coordinamento è affidato ad un unico centro decisionale e le risorse vengono allocate in base agli ordini da questo trasmesse ed attraverso la struttura gerarchica dell'impresa (Alchian, Demsetz, 1972).

L'organizzazione si differenzia dal mercato per aver internalizzato un numero variabile di transazioni sostituendo il meccanismo del controllo burocratico (gerarchia) ai prezzi.

La scelta tra l'uno e l'altro luogo di scambio poggia su un criterio semplice ma profondo al tempo stesso: le transazioni si effettuano sul mercato quando è questa la modalità più efficiente, sono invece condotte all'interno delle imprese o all'interno di altra organizzazione se quello è il luogo di minimizzazione dei costi della loro effettuazione.

7.2 Costi di transazione

In base a quanto abbiamo esposto nel paragrafo precedente, ad ogni transazione sono connessi dei costi di effettuazione.

Essi differiscono in relazione alla natura della transazione ed al modo in cui essa è organizzata.

Per ciò è possibile distinguere tra tipologie di costi di transazione abbinati al contesto in cui essi emergono: esamineremo i costi associati ai problemi di coordinamento in un mercato e gli stessi costi in un'organizzazione esamineremo inoltre i costi associati ad un problema di incentivazione

(a.1) Costi di coordinamento e mercato

Sono definiti costo d'uso di un mercato e si associano ai problemi di coordinamento 1) i costi che sorgono dalla necessità di determinare i prezzi ed altri dettagli 2) i costi d'individuazione e localizzazione dei potenziali contraenti 3) i costi legati alla necessità di stabilire un contatto tra i contraenti ed alla contrattazione (Milgrom – Roberts, 1992).

Il toro. (Mazzacurati)

La trama del film riassume l'insieme dei costi d'uso del mercato che sono stati indicati. Il protagonista lavora in uno dei più importanti centri di

allevamento di tori da riproduzione. Licenziato, dopo aver toccato il fondo della disperazione, decide di rubare un toro quotato un miliardo, Corinto, per ottenerne “un risarcimento del danno” per essere stato licenziato. Dopo un’accurata ricerca scopre che il posto ottimale dove concludere l’affare è l’Ungheria. Nella spedizione lo accompagna l’amico Loris. I due fittano un camion, vi caricano l’animale ed iniziano un viaggio dall’esito più che incerto. Dopo aver superato fortunatamente la frontiera, Franco e Loris vengono sfiorati dalla guerra serbo-croata, rischiando in più occasioni di perdere il carico prezioso e spreco tempo utile per raggiungere in tempo il mercato dei tori. Sfumata l’occasione della fiera, provano a vendere il toro direttamente nelle fattorie ungheresi ma la scarsa conoscenza della lingua non consente loro di chiudere l’affare. Ci riusciranno dopo diversi tentativi, ad un prezzo di gran lunga inferiore a quello desiderato, per le condizioni non buone in cui è ridotto il toro.

Attraverso questo esempio è facile individuare i costi che sono stati sostenuti fino al perfezionamento dell’operazione economica. Più la transazione è sofisticata più i costi di coordinamento associati al mercato crescono. Lo scambio di prodotti finanziari, ad esempio, comporta il lievitare dei costi di ricerca dei potenziali contraenti includendo ricerche di mercato per determinare le preferenze degli utenti, i costi di marketing per rendere noto il servizio e le sue caratteristiche. La complessità dello scambio rende altrettanto più complesso il processo decisionale che sottende la formazione del prezzo. I costi restano gli stessi, indipendentemente dalla natura dell’oggetto dello scambio e dallo scambio in se stesso, condizionati, invece, dall’essere associati al mercato. Ma è ovvio che l’onerosità di tali costi dipende proprio dalla natura e dall’oggetto dello scambio da perfezionare.

(A.2) Costi di coordinamento e Organizzazione:

I costi che si associano al problema di coordinamento in un’organizzazione si legano alla trasmissione delle informazioni dalla periferia al centro decisionale, alla elaborazione di un piano, alla trasmissione degli ordini dal centro alla periferia e ad eventuali errori di trasmissione. Il coordinamento, in un’organizzazione, segue il circuito delle informazioni perciò il flusso sarà dapprima dal basso verso l’alto, per consentire al vertice l’adozione di una decisione o di un piano

operativo, poi, dall'alto verso il basso, per permettere la realizzazione della decisione o l'implementazione del piano. I costi che si legano al veicolare delle informazioni non sono solo i costi d'oltro o di compilazione dei mezzi con cui circolano le informazioni, sono anche quelli legati ai tempi necessari per il flusso informativo, e, supponendo che le conoscenze non siano perfettamente accentrate, quelli legati alla commissione di errori, che nel solco del circuito informativo, possono riguardare sia il vertice che la base.

L'esempio proposto descrive il funzionamento di una società costruita in maniera piramidale. Organizzazione in senso lato, sociale, il mondo di flatlandia (paese del piano) è bidimensionale ed è abitato da segmenti (le donne), triangoli, quadrati, fino alla classe suprema, al vertice della gerarchia, figure in cui lati aumentano al punto tale da annullare la natura angolare: i cerchi. Si tratta di un disegno sociale, ma molto utile a cogliere i segni distintivi di un gruppo organizzato intorno ai criteri della gerarchia ed i suoi corollari di centralità dell'accentramento del potere e crucialità dei meccanismi di coordinamento.

Adattamento di Flatlandia (E. A. Abbot)

La massima lunghezza o larghezza di un abitante adulto della Flatlandia si può calcolare all'incirca in ventotto dei vostri centimetri . Trenta centimetri può considerarsi un'eccezione. Le donne sono Linee Rette. I nostri soldati e gli operai delle classi inferiori sono dei triangoli con due lati uguali, ciascuno della lunghezza di ventotto centimetri circa, ed un terzo lato, o base, così corto, da formare al vertice un angolo assai acuto e temibile. E specialmente quando le loro basi sono di tipo infimo (cioè lunghe non più della terza parte di un centimetro) è difficile distinguerli dalle linee rette o donne tanto acuminati sono i vertici. Questi sono i triangoli isosceli . La nostra borghesia è composta da equilateri , ovvero da triangoli dai lati uguali. I nostri professionisti e gentiluomini sono quadrati e figure a cinque lati, o pentagoni . Subito sopra viene l'aristocrazia , divisa in parecchi gradi , cominciando dalle figure a sei lati o esagoni per continuare, via via che il numero dei lati aumenta, fino a ricevere il titolo onorifico di poligonali o dai molti lati. Infine, quando il numero dei lati diventa tanto grande ed i lati tanto piccoli che la figura non è più distinguibile da un cerchio, si entra a fare parte dell'ordine circolare o sacerdotale e questa è la classe più elevata di tutte. La legge è conosciuta dall'ordine circolare e per legge il figlio maschio avrà un lato di

più del padre, così che ogni generazione salirà un gradino nella scala dello sviluppo e della nobiltà. Il figlio di un quadrato sarà un pentagono, il figlio di un pentagono un esagono ecc.. La legge non sempre funziona per i commercianti ed ancora di più di rado per i soldati e gli operai, del resto questi ultimi a malapena possono dirsi degni del nome di figure umane, non avendo tutti i lati uguali. Perciò per loro la legge non vale ed il figlio di un isoscele rimarrà sempre un isoscele. Tuttavia nemmeno ad un isoscele è negata la speranza di elevarsi dalla sua condizione degradata. E' sancito infatti che dopo una lunga serie di successi militari i generali degli eserciti, appartenenti all'aristocrazia, possono segnalare al circolo, se dovesse verificarsi, un leggero aumento del terzo lato o base, o un accorciamento degli altri due lati. I matrimoni misti (combinati dai preti) vanno altrettanto segnalati perché il risultato è in genere una prole ancora più vicina al tipo del triangolo equilatero. Raramente, però, genitori isosceli producono un triangolo equilatero autentico e certificabile. Il certificato è essenziale, va rilasciato direttamente dal circolo su segnalazione dei preti o degli aristocratici: nessuna signora di una certa levatura sposerebbe mai un triangolo privo di certificato. La nascita di un autentico triangolo equilatero da genitori isosceli è motivo di giubilo in un ambito di parecchie centinaia di metri. Dopo un accurato esame condotto dalla commissione sanitaria locale, il neonato, se riconosciuto regolare, viene ammesso dal circolo alla classe degli equilateri. Subito dopo è sottratto agli orgogliosi ma dolenti genitori, per essere adottato da un equilatero senza figli, che giura dinnanzi al circolo di non consentire al bambino contatti coi vecchi parenti. In passato, il circolo permetteva una visita a settimana sotto controllo della commissione sanitaria. Ma si è poi osservato come un organismo appena formato possa, per via di un'inconscia imitazione, ricadere a livello ereditario...

In un mondo diviso rigorosamente in classi si pone un problema di circolazione delle informazioni affinché tale separazione sia realizzata senza deroghe. Negare prerogative e relegare in classi inferiori significa comunque conoscere le caratteristiche delle classi inferiori: significa ottenere informazioni. Adottare decisioni, siano la legge di flatlandia siano le decisioni di un'autorità gerarchicamente sovraordinata in qualsiasi organizzazione poggia integralmente la sua validità sul veicolare delle informazioni a sostegno della decisione stessa. In sintesi, occorrono meccanismi di coordinamento.

(B.1) Costi di incentivazione : asimmetrie informative

Con questa definizione facciamo riferimento ai costi associati ai meccanismi d'incentivo.

Il primo tipo di costi si lega alle asimmetrie ed incompletezze informative. I contraenti potenziali, infatti, non dispongono nella stessa misura delle informazioni rilevanti. Esiste invece, quasi sempre, una parte "laica" che non ha un sufficiente bagaglio di conoscenze specifiche per decidere senza riserve sulla convenienza dell'operazione economica.

Una parte, dunque, accede ad informazioni di cui l'altra non dispone. Il rischio è quello di vanificare transazioni reciprocamente vantaggiose perché una delle parti teme l'errore, il raggirio e la simulazione della controparte. Pensiamo al rapporto che si crea tra il risparmiatore che decide d'investire in titoli ed il promotore finanziario. Il potenziale compratore di azioni ed obbligazioni, potrebbe non avere le conoscenze specifiche in tema di rischi, rendimenti, fondi e perciò potrebbe dubitare della convenienza dell'acquisto proposto dal promotore. Che l'informazione nascosta ostacoli la chiusura di un accordo è ben dimostrato dalla rottura dei colloqui per il bando globale degli esperimenti nucleari, durante la presidenza Kennedy. La questione da risolvere era : quante ispezioni consentire sul territorio dell'America e della Russia? L'URSS accettò tre ispezioni, non avendo idea delle competenze sviluppate dagli americani in materia, l'America dieci, forte di un più efficiente sistema di servizi segreti e perciò della conoscenza delle competenze degli ispettori russi. Il desiderio comune di ridurre al minimo le intrusioni avrebbe seguito strade diverse, condizionato da un maggiore possesso d'informazioni dell'America. Il risultato, come anticipato, fu la rottura degli accordi.

(B2) Costi d'incentivazione : Imperfect commitment.

L'altro tipo di costi si associa all'"imperfect commitment" : si lega alla scarsa capacità di onorare gli impegni ai quali ex ante ci si può vincolare preferendo ex post rinunciarvi. Questo perché, forse, per dirla con Machiavelli ci si comporta specularmente a ciò che riteniamo essere il comportamento altrui, perciò è preferibile adempiere male o non adempiere per niente. Riconoscere che certe promesse, ma anche certe minacce rischiano di non essere mantenute, priva tali impegni di credibilità. E' il caso del produttore che desidererebbe un investimento

da parte di un fornitore , per soddisfare sue specifiche richieste. Il fornitore che investisse in qualsiasi attività, non rivendibile se non a quello specifico produttore , assumerebbe una posizione nell'operazione di scambio assolutamente debole. Ciò vuol dire che il produttore, a dispetto di ogni promessa, potrebbe, forte della sua posizione di unico interessato al risultato dell'attività, rinegoziare prezzi e condizioni dell'affare, senza alcuna possibilità per il fornitore di opporre alcunché. La storia ci mostra moltissimi esempi di accordi non raggiunti per la preoccupazione di vedere vanificati dalla controparte impegni e promesse. Il caso dei colloqui di Ratisbona , nel 1541, ha però un significato particolare, se pensiamo alle conseguenze del fallimento dei negoziati. I cosiddetti colloqui di Ratisbona rappresentarono un estremo tentativo di comporre la profonda frattura che da decenni divideva il mondo cattolico dai luterani , per la chiesa, eretici. Esistevano importanti ragioni per giungere ad una composizione delle rispettive posizioni. La chiesa assisteva alla riduzione dei suoi confini: i paesi scandinavi erano passati massicciamente sotto l'insegna di Lutero, in Germania ed in Svizzera la riforma guadagnava incessantemente terreno, in Francia, benché la monarchia cattolica di Francesco I confidava sulla maggioranza della popolazione, rumoreggiavano ed ottenevano consensi gli ugonotti di Calvino. C'era inoltre dietro la decisione di Roma la volontà di Carlo V, interessato ad un accordo più per preoccupazioni politiche che religiose, per ciò che il movimento protestante poteva significare per l'impero e per l'avvenire di un sovrano ancora molto giovane, contro il quale aveva posto la sua candidatura un sovrano fra i più potenti della Cristianità, quale era il re di Francia. Lutero era perciò consapevole che se non fosse stata battuta la strada della mediazione religiosa, Carlo V avrebbe scelto la strada delle armi. Era inoltre animato dalla volontà di ricucire uno strappo che aveva diviso in due la religione, stanco di lotte e persecuzioni. Che ci fosse una seria volontà di trovare una soluzione fu inoltre evidente nella scelta di due figure moderate da ambo i lati il Cardinale Contarini e Martin Bucero, chiamati a svolgere le trattative, sensibili e disposti al dibattito che aveva portato alla riforma. Il successo dell'incontro fu completo, giungendosi ad un documento di compromesso, al quale mancavano però le firme decisive del Papa e di Lutero. Lutero a questo punto temé "l'imbroglio romano", il pericolo che ottenuta la firma ed il rientro di un'importante fetta della cristianità, la chiesa avrebbe usato tutti i mezzi a sua disposizione per liberarsi della sua scomoda figura. Perciò si rifiutò di firmare. Seguì la bocciatura del

Papa , incalzato dal clero tradizionalista, profondamente offeso dal gesto di rottura di Lutero. Il tentativo di composizione fu vanificato, segnando una frattura religiosa che non si comporrà più nel corso dei secoli.

8 Le dimensioni delle transazioni e i costi

Alla tipologia dei costi di transazione va combinato l'approccio che distingue i costi in base alla loro dimensione. Le transazioni differiscono, infatti, per alcune caratteristiche rilevanti, che ne determinano l'organizzazione.

8.1 Specificità della transazione

Poniamo il caso in cui due parti valutino l'opportunità di realizzare una transazione che ha per oggetto la fornitura di semilavorati, per i quali è necessario l'utilizzo di processi tecnologici specializzati. L'investimento comporterebbe una riduzione dei costi di produzione del bene semilavorato, ma esporrebbe il fornitore ad un rischio. Nel caso di rottura dei rapporti di scambio con il soggetto interessato all'acquisto, difficilmente sarebbe reperibile un nuovo potenziale acquirente. Quel tipo di semilavorato ha una sorta di destinatario esclusivo. Anche a non voler estremizzare, la risorsa specifica può avere un valore di recupero, può cioè essere oggetto di un'altra transazione, ma il suo valore sarà notevolmente inferiore a quello stimato nell'operazione in cui era stato originariamente scelto. C'è perciò una differenza di valore conferito nella prima transazione rispetto ad una seconda. Questa differenza è definita (Alchian, 1978) quasi rendita, e rappresenta un forte incentivo alla rottura degli accordi tra due parti. Entrambe le parti proveranno ad appropriarsi dello scarto di valore, ad esempio al momento del rinnovo delle condizioni contrattuali. L'investimento specifico non riguarda soltanto la scelta di mezzi di produzione ma anche le risorse umane. Una particolare professionalità, un addestramento di una o più risorse umane allo svolgimento di un'attività pone altrettanto un problema di risorse specifiche. La singolarità di questi rapporti sta nel fatto che a causa dell'investimento nessuna delle parti potrà uscire dalla relazione senza supportare costi. Sicuramente una parte rispetto all'altra si troverà in una

posizione di maggiore forza contrattuale, ciononostante, l'uscita dal rapporto corrisponderebbe, per una, alla perdita di valore corrispondente all'investimento specifico sostenuto, per l'altra, a costi di ricerca di una nuova controparte che sia disposta a dotarsi di tecnologie o professionalità utili per l'esecuzione del rapporto. Per esempio, un esperto di un sistema contabile adottato da una sola azienda è dotato di capitale umano specifico, vale a dire di competenze estremamente qualificate, per le quali l'impresa in cui lavora ha dovuto sopportare precisi costi di addestramento e di formazione. Quel particolare tipo di competenza è però poco rivendibile sul mercato, vale a dire, sarà difficile utilizzare la professionalità di quel lavoratore in altre imprese. La situazione può rappresentare un vantaggio per l'impresa che dispone del lavoratore così qualificato, al punto da definire una retribuzione al di sotto del rendimento (appropriandosi così della quasi rendita), forte della difficoltà del lavoratore nella ricerca di altro impiego. E' pur vero però, che se il lavoratore decidesse, comunque di andare via, l'impresa dovrebbe sostenere costi per addestrare una nuova risorsa umana da destinare al ruolo specifico.

Storia di un'associazione commerciale. (la coscienza di Zeno)

Fu Guido che mi volle con lui nella sua nuova casa commerciale. Io morivo dalla voglia di farne parte, ma son sicuro di non avergli mai lasciato indovinare tale mio desiderio. Si capisce che, nella mia inerzia, la proposta di quell'attività in compagnia di un amico, mi fosse simpatica. Ma c'era dell'altro ancora. Io non avevo ancora abbandonata la speranza di poter divenire un buon negoziante e mi pareva più facile di progredire insegnando a Guido, che facendomi insegnare dall'Olivi. Tanti a questo mondo apprendono soltanto ascoltando se stessi o almeno non sanno apprendere ascoltando gli altri. Per desiderare quell'associazione avevo anche altre ragioni. Io volevo essere utile a Guido! Prima di tutto gli volevo bene e benché egli volesse sembrare forte e sicuro, a me pareva un inerme abbisognante di una protezione che io volentieri volevo accordargli. Poi anche nella mia coscienza e non solo agli occhi di Augusta, mi pareva che più m'attaccavo a Guido e più chiara risultasse la mia assoluta indifferenza per Ada. Insomma io non aspettavo che una parola di Guido per mettermi a sua disposizione, e questa parola non venne prima, solo perché egli non mi credeva tanto inclinato al commercio visto che non avevo voluto saperne di quello che mi veniva offerto in casa mia. Un giorno mi disse: Io ho fatta tutta la Scuola Superiore di Commercio, ma pur mi dà un po' di pensiero di dover regolare sanamente tutti quei particolari che garantiscono il sano funzionamento di una casa commerciale. Sta bene che il commerciante non ha bisogno di saper di nulla, perché se ha bisogno di una bilancia chiama il bilanciaio, se ha bisogno di legge invoca l'avvocato e per la propria contabilità si rivolge ad un contabile. Ma è ben duro dover consegnare da bel principio la propria contabilità ad un estraneo! Fu la sua prima allusione chiara al suo proposito di tenermi con lui. Veramente io non avevo fatta altra pratica di contabilità che in quei pochi mesi in cui avevo tenuto il libro mastro per l'Olivi, ma ero certo d'essere il

solo contabile che non fosse stato un estraneo per Guido. Si parlò chiaramente per la prima volta dell'eventualità di una nostra associazione quand'egli andò a scegliere i mobili per il suo ufficio. Ordinò senz'altro due scrivanie per la stanza della direzione. Gli domandai arrossendo: - Perché due? Rispose: - L'altra è per te. Sentii per lui una tale riconoscenza che quasi l'avrei abbracciato. Quando fummo usciti dalla bottega, Guido, un po' imbarazzato, mi spiegò che ancora non era al caso di offrirmi una posizione in casa sua. Lasciava a mia disposizione quel posto nella sua stanza, solo per indurmi a venir a tenergli compagnia ogni qualvolta mi fosse piaciuto. Non voleva obbligarmi a nulla ed anche lui restava libero. Se il suo commercio fosse andato bene m'avrebbe concesso un posto nella direzione della sua casa. Parlando del suo commercio, la bella faccia bruna di Guido si faceva molto seria. Pareva ch'egli avesse già pensate tutte le operazioni a cui voleva dedicarsi. Guardava lontano, al disopra della mia testa, ed io mi fidai tanto della serietà delle sue meditazioni, che mi volsi anch'io a guardare quello ch'egli vedeva, cioè quelle operazioni che dovevano portargli la fortuna. Egli non voleva camminare né la via percorsa con tanto successo da nostro suocero né quella della modestia e della sicurezza battuta dall'Olivi. Tutti costoro, per lui, erano dei commercianti all'antica. Bisognava seguire tutt'altra via, ed egli volentieri si associava a me perché mi riteneva non ancora rovinato dai vecchi. Tutto ciò mi parve vero. Mi veniva regalato il mio primo successo commerciale ed arrossii dal piacere una seconda volta. Fu così e per la gratitudine della stima ch'egli m'aveva dimostrato, ch'io lavorai con lui e per lui, ora più ora meno intensamente, per ben due anni, senz'altro compenso che la gloria di quel posto nella stanza direttoriale. Fino ad allora fu quello certamente il più lungo periodo ch'io avessi dedicato ad una stessa occupazione. Non posso vantarmene solo perché tale mia attività non diede alcun frutto né a me né a Guido ed in commercio - tutti lo sanno - non si può giudicare che dal risultato. Io conservai la fiducia d'esser avviato ad un grande commercio per circa tre mesi, il tempo occorrente a fondare quella ditta. Seppi che a me sarebbe toccato non solo di regolare dei particolari come la corrispondenza e la contabilità, ma anche di sorvegliare gli affari. ..

L'investimento specifico, come si vede in questo esempio, può presentare caratteristiche diverse da quelle teorizzate. Oltre alle capacità ed alle abilità di un soggetto possono rientrarvi fattori affettivi o fiduciosi che altrettanto rendono il rapporto tra la risorsa umana e l'organizzazione non replicabile al di fuori di quel contesto. Un rapporto unico, qualsiasi siano i fattori che ne determinano la singolarità presenta tutte le difficoltà sopraenunciate in occasione di una crisi. Difficile stabilire quale parte detenga una quota maggiore di potere contrattuale: di certo c'è che un'eventuale rottura del rapporto comporta costi altissimi per entrambe le parti coinvolte.

8.2 Durata e frequenza della transazione

Indipendentemente dalle caratteristiche della singola transazione è importante comprendere se essa coinvolge gli agenti una volta sola oppure viene ripetuta in più occasioni. La frequenza è, infatti, riferita al numero di scambi attraverso i quali effettuare la transazione. Possiamo distinguere, perciò, fra transazioni con frequenza occasionale (ad es.: l'acquisto di apparecchiature o impianti) o ricorrente (l'acquisto di materiale di consumo). Quanto più ricorrenti sono gli scambi tanto più conveniente è costituire una modalità di governo appositamente creata per la gestione di quella specifica transazione. Si sostituiscono così i costi variabili di rinegoziazione dello scambio, che crescono proporzionalmente all'aumentare del numero di transazioni, con i costi fissi associati all'impianto di una stabile struttura di governo, insensibile alla frequenza (Daems, 1983). Sono esempi di creazione di meccanismi di governo legati alle transazioni che si reiterano nel tempo (può trattarsi sia di uno scambio frazionato sia di più scambi di identico contenuto) l'installazione dei contatori di acqua ed energia elettrica, la creazione di una commissione interna ad un'azienda per la risoluzione di controversie tra lavoratori. C'è inoltre un altro aspetto che si lega alle transazioni dotate dell'attributo della frequenza. Le parti imparano a conoscersi e sanno perciò esattamente cosa aspettarsi l'una dall'altra. Questo significa la ricorrenza di accordi informali, quindi senza necessità di forme e di dettagli, e senza l'esigenza di uno specifico. Tempo fa esisteva l'usanza di calare i cestini dai balconi per acquistare beni di prima necessità. Il venditore sapeva, nel deporre merce nel cestino, di ottenere il pagamento col "cestino successivo" perché pratica abituale che evitava alle donne di perdere del tempo per gli acquisti mattutini ed al venditore di dover raggiungere le singole case per poter completare la transazione.

8.3 Incertezza e complessità

Per la maggior parte dei casi le transazioni si protraggono nel tempo. Il numero di scambi che si perfeziona e si consuma all'istante (cioè, una volta raggiunto l'accordo gli effetti dell'accordo si producono immediatamente) è, infatti, assai limitato. La gran parte delle transazioni economiche ha per oggetto, quindi, uno scambio di beni e o servizi per il

quale è necessario un determinato arco temporale entro cui dare esecuzione a quanto pattuito. In genere le operazioni che si protraggono nel tempo sono quelle particolarmente complesse. Più i contenuti dell'accordo sono semplici, più abitualmente, la loro esecuzione sarà immediata. Di solito, perciò, transazioni semplici sono anche d'immediata realizzazione a fronte di transazioni complesse di realizzazione protratta nel tempo.

Per semplicità espositiva prendiamo in considerazione l'ipotesi in cui le prestazioni si atteggiano come corrispettive: entrambe le parti assumono un impegno, entrambe le parti beneficiano di un vantaggio (l'impegno altrui), si stabilisce, dunque, di dare e di ricevere.

Tutt'altro che eutanasia di un amore.

Ho visto una giacca di rara bellezza in una vetrina di un negozio.

L'ho vista ed ho perso la testa, taglia 42, ultima rimasta, e perciò dimezzata di prezzo.

La vedo e la desidero come il cappotto di Gogol. Ad un rapido calcolo di ciò di cui dovrò privarmi per poterla acquistare, non ho dubbi sul beneficio giacca rispetto ai costi di rinuncia.

È di quel beige che cerco disperatamente da più stagioni e che continuano a ripetermi nei negozi, non va di moda quest'anno.

È una giornata uggiosa da rivitalizzare in qualche modo, entro, decisa, eroica nella richiesta. Me la mostrano, me la fanno provare, la guardo fuori dal negozio alla luce di un giorno senza luce, è lei.

Pronuncio commossa parole d'amore rituali in questi occasioni : ti ho cercato tanto ed ora che ti ho trovato non ti lascio più .

Queste operazioni non richiedono forma scritta, lascio i soldi sul bancone, riscattando il bene da amare e non abbandonare, perché tanto starà bene quest'anno su quella gonna e su quel pantalone e l'anno dopo, e l'anno dopo.

La mia fedeltà al capo sarà eterna, questo lo so fin d'ora.

E a salutare l'incontro un timido raggio di sole occhieggia prepotente sulle nuvole.

Faccio due passi, fuori dal negozio, cedo immediatamente alla tentazione di guardare l'oggetto del mio desiderio incontenibile, e strano, alla luce del sole mi sembra di non riconoscerla più. Di già. No non può essere. Non posso affrettare il giudizio. Calma, ci vuole calma. Forse è solo un gioco di luce a confondermi la percezione. Guardo meglio, stavolta l'occhiata furtiva diventa un esame attento ed ahimè, tradimento, come in tutte le storie d'amore violente ed effimere ho la sensazione di trovarmi di fronte ad un estraneo.

Cara, non sei più tu, proprio no.

Di getto mi riprecipito nel negozio e faccio presente che l'atteso beige, in realtà è troppo limitrofo al giallo, che in realtà da pezzo essenziale del guardaroba dell'intellettuale passa a quello del venditore multi level.

Chiedo e pretendo un immediato abbandono dell'amore tradito. e mi viene risposto che non ho nessun diritto, che la giacca è acquistata e non è dovuto alcunché.

Ed è proprio così, sfoglio e risfoglio codici, in compagnia di un ex amore che, come tale, a malapena sopporto alla vista e non trovo nulla che posso fare al caso mio.

Non il 1497 c.c., leggo: quando la cosa venduta non ha le qualità promesse o le qualità essenziali per l'uso a cui è destinato, il compratore ha diritto a chiedere la risoluzione del contratto..... Nessuno mi ha promesso beige al posto di giallo. Nessuno mi ha parlato di colori.
Non il 1490 c.c., leggo: Il venditore è tenuto a garantire che la cosa è immune da vizi.....
Ora, per quanto mi possa sforzare a considerare il giallo un vizio della scala cromatica probabilmente è solo una posizione personale su cui già Van Gogh avrebbe da ridire.
No non passerebbe la linea "vizio", nulla, neanche il richiamo al 1519 c.c. che recita di garanzia di buon funzionamento potrebbe venirmi incontro.
L'esito di questa vicenda perciò sarà quello di provare una convivenza indolore, io e lei, separate in casa, potremmo incontrarci magari solo a carnevale.

L'esempio vuole dimostrare come, anche nel caso di uno scambio dei più semplici, di quelli che non richiedono particolari oneri di forma e comportano l'esecuzione immediata delle prestazioni pattuite possa gravare il peso di una accidentalità, rispetto al quale i codici e le loro certezze non sanno offrire una soluzione appagante. E questo perché, per quanti sforzi creativi il legislatore possa aver compiuto, non potrà mai prevedere tutte le contingenze capaci di minare la corretta esecuzione delle prestazioni. Solo per ragioni legate al trascorrere del tempo si può affermare che nelle transazioni di breve termine esiste una minore possibilità di verifica di eventi che possano alterare o addirittura sconvolgere gli equilibri pattuiti. Le cose non cambiano se si prescinde da un contratto e si pensa ad un altro tipo di transazione i cui meccanismi d'incentivazione non siano affidati al codice civile.

E' indubbio, che (si tratti di un contratto o di uno scambio non calato in contratto) se si può ipotizzare la verifica d'imprevisti in transazioni elementari ed inoltre di immediata esecuzione pensiamo a quale maggiore incidenza possono avere gli eventi futuri su transazioni di lungo termine, quelle cioè che per loro natura richiedono o un'esecuzione frazionata o continuativa o differita nel tempo.

In questo caso quanto una circostanza imprevedibile può sempre trovare una risposta nel codice se si tratta di un contratto o nella capacità di previsione delle parti se si tratta di generica transazione?

Non certo nel codice: questo infatti regola quelle operazioni economiche che "nella realtà dei traffici" hanno una maggiore diffusione secondo la regola del *idque plerumque accidit* e, sempre secondo lo stesso criterio, prevede il maggior numero di circostanze che possano vulnerare la tenuta contrattuale.

Ma il maggior numero di circostanze non potrà mai ricomprenderle tutte.

La capacità di previsione delle parti invece, subisce le stesse limitazioni. Perfino il professionista, colui che abitualmente si serve di una determinata operazione economica per lo svolgimento della propria attività, avrà certamente una migliore padronanza per la ricostruzione degli eventi futuri che possono riverberarsi sul regolare svolgimento del contratto, ma lo sforzo di previsione è interamente fondato sulla sua esperienza: sul passato, su quanto è già avvenuto. E se la contingenza si presenterà come nuova, mai verificatasi?

Questa impossibilità di prevedere dipende da un ulteriore limite con cui fare i conti. L'individuo è dotato di razionalità limitata, vale a dire è capace di comportamenti , appunto, razionali cioè volti alla massimizzazione del proprio interesse ma nel far ciò trova un ostacolo nella sua incapacità di prevedere ex-ante tutti gli stati del mondo che si potranno verificare ex-post (Simon , 1947).

La lettura degli eventi non essendo oggettiva, sarà quella soggettivamente più conveniente per l'una o per l'altra parte.

La conclusione è che le incertezze ambientali e relazionali di cui si è discusso, sono la causa scatenante di comportamenti opportunistici, cioè di quelle azioni ben lontane dalla corretta esecuzione della transazione . A titolo di esempio si propone la lettura degli imprevisti della giara.

La giara (Luigi Pirandello)

...Quella giara nuova, pagata quattr'onze, ballanti e sonanti, in attesa del posto da trovarle in cantina, fu allocata provvisoriamente nel palmento...Ora, alla fine della terza giornata tre dei contadini entrando nel palmento per deporvi le scale e le canne , restarono alla vista della bella giara nuova, spaccata in due come se qualcuno, con un taglio netto prendendo tutta l'ampiezza della pancia, ne avesse staccato tutto il lembo davanti...Uscirono davanti al palmento e facendosi portavoci delle mani chiamarono:"Don Lollò, don lollò"..Quando don Lollò venne su e vide lo scempio parve volesse impazzire..."La giara nuova! Quattr'onze di giara! Non ingignata ancora! " Voleva sapere chi gliel'avesse rotta , possibile che si fosse rotta da sé? Non gli si vedeva segno di violenza! Che fosse arrivata rotta dalla fabbrica? Ma Che! Suonava come una campana!..Appena i contadini videro che la prima furia gli era caduta, cominciarono ad esortarlo a calmarsi. La giara si poteva aggiustare...C'era giusto Zi' Dima Licasi che aveva scoperto un mastice miracoloso , di cui serbava gelosamente il segreto, un mastice che neanche il martello ci poteva, quando aveva fatto presa...Il giorno appresso si presentò, all'alba, puntuale, Zi Dima Licasi con la cesta degli attrezzi dietro le spalle... .."Fatemi vedere codesto mastice" gli disse don Lollò..."all'opera si vede", rispose, negando col capo Zi Dima. ..."Col mastice solo però non mi fido. Ci vogliono anche i punti" mise per patto don Lollò. "Me ne vado"rispose Zi Dima... Don Lollò lo acchiappò per un braccio. "Dove? Messere e porco, così trattate ? ma guarda un po' che arie da Carlo Magno. Scannato miserabile e pezzo d'asino! Ci devo metter olio, io, là dentro, e l'olio trasuda. Un miglio di spaccatura, col mastice solo? Mastice e punti. Comando io.."

Zi Dima si mise all'opera gonfio d'ira e di dispetto. E l'ira ed il dispetto gli crebbero ad ogni foro che praticava col trapano, nella giara e nel lembo staccato per farvi passare il fil di ferro della cucitura...Si mise a far passare ogni pezzetto di fil di ferro attraverso accanto, l'uno di qua l'altro al di là della saldatura, e con le tenaglie ne attorceva i due capi. Ci volle un'ora per passarli tutti "Ora aiutami ad uscire" - disse alla fine. Ma quanto larga di pancia, tanto quella giara era stretta di collo. Zi' Dima, nella rabbia, non ci aveva fatto caso. Ora, prova e riprova, non trovava più il modo di uscirne. E il contadino invece di dargli ajuto, eccolo là, si torceva dalle risa. Imprigionato, imprigionato lì, nella giara da lui stesso sanata e che ora - non c'era via di mezzo - per farlo uscire, doveva essere rotta daccapo e per sempre. Sopravvenne Don Lollò. Zi' Dima, dento la giara, era come un gatto inferocito. Fatemi uscire! - urlava -. Corpo di Dio, voglio uscire! Subito! Datemi ajuto! Don Lollò rimase dapprima come stordito. Non sapeva crederci. - Ma come? là dentro? s'è cucito là dentro? S'accostò alla giara e gridò al vecchio: - Ajuto? E che ajuto posso darvi io? Vecchiaccio stolido, ma come? non dovevate prender prima le misure? Su, provate: fuori un braccio... così! e la testa... su... no, piano! Che! giù... aspettate! così no! giù, giù... Ma come avete fatto? E la giara, adesso? Calma! Calma! Calma! - Caso nuovo, caro mio, che deve risolvere l'avvocato! Io non mi fido. La mula! La mula! Vado e torno, abbiate pazienza! Nell'interesse vostro... Intanto, piano! calma! Io mi guardo i miei. E prima di tutto, per salvare il mio diritto, faccio il mio dovere. Ecco: vi pago il lavoro, vi pago la giornata. Cinque lire. Vi bastano? - Non voglio nulla! - gridò Zi' Dima. - Voglio uscire. Le cavò dal taschino del panciotto e le buttò nella giara. Poi domandò, premuroso: - Avete fatto colazione? Pane e companatico, subito! Non ne volete? Buttatelo ai cani! A me basta che ve l'abbia dato... Per fortuna, non gli toccò di fare anticamera nello studio dell'avvocato; ma gli toccò d'attendere un bel po', prima che questo finisse di ridere, quando gli ebbe esposto il caso. Delle risa si stizzì. - Che c'è da ridere, scusi? A vossignoria non brucia! La giara è mia! Ma quello seguitava a ridere e voleva che gli rinarrasse il caso com'era stato, per farci su altre risate. "Dentro, eh? S'era cucito dentro? E lui, don Lollò che pretendeva? Te... tene... tenerlo là dentro... ah ah ah... ohi ohi ohi... tenerlo là dentro per non perderci la giara?" - Ma sapete come si chiama questo? - gli disse infine l'avvocato. - Si chiama sequestro di persona! - Sequestro? E chi l'ha sequestrato? - esclamò lo Zirafa. - Si è sequestrato lui da sé! Che colpa ne ho io? L'avvocato allora gli spiegò che erano due casi. Da un canto, lui, Don Lollò, doveva subito liberare il prigioniero per non rispondere di sequestro di persona; dall'altro il conciabrocche doveva rispondere del danno che veniva a cagionare con la sua imperizia o con la sua storditaggine. - Ah! - rifiatò lo Zirafa. Pagandomi la giara! - Piano! - osservò l'avvocato. - Non come se fosse nuova, badiamo! - E perché? - Ma perché era rotta, oh bella! - Rotta? Nossignore. Ora è sana. Meglio che sana, lo dice lui stesso! E se ora torno a romperla, non potrò più farla risanare. Giara perduta, signor avvocato! L'avvocato gli assicurò che se ne sarebbe tenuto conto, facendogliela pagare per quanto valeva nello stato in cui era adesso. - Anzi - gli consigliò - fatela stimare avanti da lui stesso. Di ritorno, verso sera, trovò tutti i contadini in festa attorno alla giara abitata. Zi' Dima s'era calmato, non solo, ma aveva preso gusto anche lui alla sua bizzarra avventura e ne rideva con la gajezza mala dei tristi. Lo Zirafa scostò tutti e si sporse a guardare dentro la giara. - Ah! Ci stai bene? - Benone. Al fresco - rispose quello. - Meglio che a casa mia. - Piacere. Intanto ti avverto che questa giara mi costò quattr'onze nuova. Quanto credi che possa costare adesso? - Come me qua dentro? - domandò Zi' Dima. I villani risero. - Silenzio! - gridò lo Zirafa. - Delle due l'una: o il tuo mastice serve a qualche cosa, o non serve a nulla: se non serve a nulla tu sei

un imbroglione; se serve a qualche cosa, la giara, così com'è, deve avere il suo prezzo. Che prezzo? Stimala tu. Zi' Dima rimase un pezzo a riflettere, poi disse:- Rispondo. Se lei me l'avesse fatta conciare col mastice solo, com'io volevo, io, prima di tutto, non mi troverei qua dentro, e la giara avrebbe su per giù lo stesso prezzo di prima. Così conciata con questi puntacci, che ho dovuto darle per forza di qua dentro, che prezzo potrà avere? Un terzo di quanto valeva, sì e no. - Un terzo? - domandò lo Zirafa. - Un'onza e trentatré?- Meno sì, più no.- Ebbene, - disse Don Lollò. - Passi la tua parola, e dammi un'onza e trentatré.- Che? - fece Zi' Dima, come se non avesse inteso.- Rompo la giara per farti uscire, - rispose Don Lollò - e tu, dice l'avvocato, me la paghi per quanto l'hai stimata: un'onza e trentatré.- Io pagare? - sghignazzò Zi' Dima. - Vossignoria scherza! Qua dentro ci faccio i vermi. E, tratta di tasca con qualche stento la pipetta intartarita, l'accese e si mise a fumare, cacciando il fumo per il collo della giara. Don Lollò ci restò brutto. Quest'altro caso, che Zi' Dima ora non volesse più uscire dalla giara, nè lui nè l'avvocato l'avevano previsto. E come si risolveva adesso? Fu lì lì per ordinare di nuovo: "La mula", ma pensò che era già sera.- Ah, sì - disse. - Tu vuoi domiciliare nella mia giara? Testimonii tutti qua! Non vuole uscirne lui, per non pagarla; io sono pronto a romperla! Intanto, poiché vuole stare lì, domani io lo cito per alloggio abusivo e perché mi impedisce l'uso della giara. Zi' Dima cacciò prima fuori un'altra boccata di fumo, poi rispose placido:- Nossignore. Non voglio impedirle niente, io. Sto forse qua per piacere? Mi faccia uscire, e me ne vado volentieri. Pagare... neanche per ischerzo, vossignoria! Don Lollò, in un impeto di rabbia, alzò un piede per avventare un calcio alla giara; ma si trattenne; la abbrancò invece con ambo le mani e la scrollò tutta, fremendo.- Vede che mastice? - gli disse Zi' Dima. Pezzo da galera! - ruggì allora lo Zirafa. - Chi l'ha fatto il male, io o tu? E devo pagarlo io? Muori di fame là dentro! Vediamo chi la vince! E se ne andò, non pensando alle cinque lire che gli aveva buttate la mattina dentro la giara. Con esse, per cominciare, Zi' Dima pensò di far festa quella sera coi contadini che, avendo fatto tardi per quello strano accidente, rimanevano a passare la notte in campagna, all'aperto, su l'aja. Uno andò a far le spese in una taverna lì presso. A farlo apposta, c'era una luna che pareva fosse aggiornato. A una cert'ora don Lollò, andato a dormire, fu svegliato da un baccano d'inferno. S'affacciò a un balcone della cascina, e vide su l'aja, sotto la luna, tanti diavoli; i contadini ubriachi che, presisi per mano, ballavano attorno alla giara. Zi' Dima, là dentro, cantava a squarciagola. Questa volta non poté più reggere, Don Lollò: si precipitò come un toro infuriato e, prima che quelli avessero tempo di pararlo, con uno spintone mandò a rotolare la giara giù per la costa. Rotolando, accompagnata dalle risa degli ubriachi, la giara andò a spaccarsi contro un olivo. E la vinse Zi' Dima.

8.4 Grado di difficoltà della misurazione della performance

Si tratta di un attributo della transazione che può dipendere dalla natura della prestazione che ci si attende. Nei casi in cui la prestazione sia d'opera intellettuale, o nel caso in cui sia difficile il controllo di una prestazione perché strettamente connessa alla performance altrui (ad esempio più soggetti adoperano lo stesso macchinario), può risultare

difficile stabilire la qualità dell'attività e di conseguenza difficile fornire incentivi efficaci ad un corretto adempimento. Nel caso in cui più vettori si susseguono nel corso di un unico trasporto merci, di chi sarà la responsabilità nel caso in cui il carico andasse perduto o danneggiato? Come si fa a stabilire quanto vale la prestazione di un medico piuttosto che un'altra? Quando la prestazione è di difficile valutazione le persone si organizzano per semplificarla o per ridurne l'importanza. Si può, nel caso di prestazioni connesse, stabilire che la responsabilità sia ripartita su tutti, incentivando il gruppo di prestatori a forme di autocontrollo, o al contrario si può stabilire un unico responsabile pagato sul raggiungimento del risultato. Le cose si complicano nel caso di liberi professionisti. Per dipanare dubbi circa la sua incomparabile professionalità, uno iettatore, in una celebre novella, si fece rilasciare la patente fornendo la documentazione della precedente attività. La reputation gioca sicuramente un ruolo importantissimo. Forme d'incentivo praticate nei riguardi di chi è titolare della performance di difficile valutazione saranno influenzate dagli altri aspetti della transazione.

8.5 Relazione con altre transazioni

Transazioni che riguardano persone diverse possono essere tra loro interdipendenti.

In questo caso le attività vanno coordinate, o attraverso incontri tra le persone coinvolte nelle transazioni o riducendo il numero degli individui diversi coinvolti, riducendo perciò i costi di coordinamento. La realizzazione di un prodotto assemblato è l'esempio di come sia necessario coordinare l'attività di tutti i soggetti coinvolti: infatti, potranno differenti fornitori e differenti subfornitori chiamati a calibrare non soltanto tempi e quantità ma anche tolleranze di progettazione. Questi aspetti determinano costi di transazione: il problema di organizzazione consiste nel minimizzare i costi di transazione, rendendo più conveniente la transazione.

Parte seconda

1. Strutture organizzative e costi di transazione.

In base a quanto nella prima parte precedente, ai fallimenti di mercato derivanti dall'incapacità di allocare efficientemente le risorse vanno aggiunte le condizioni di crisi di mercato derivanti dall'eccessivo lievitare dei costi di transazione legati agli scambi. L'organizzazione perciò si pone duplicemente come soluzione alternativa al mercato. Nella seconda circostanza occorre però che tutte i problemi connessi alle dimensioni delle transazioni si presentino simultaneamente e significativamente. Quando cioè le transazioni si presentano come incerte ma comunque ricorrenti, rivolte a regolare investimenti specifici, difficilmente misurabili, può risultare conveniente sperimentare modalità di governo dello scambio di natura differente (Williamson, 1986). Può risultare conveniente sostituire al prezzo, modalità di governo della transazione sul mercato, l'autorità gerarchica delle organizzazioni. Internalizzare una transazione significa quindi porla sotto il controllo di un 'unica autorità gerarchica, titolare delle risorse presenti nell'organizzazione, legittimata a negoziare talune transazioni (soprattutto lo scambio prestazione lavorativa-remunerazione) , ad adottare decisioni , ed ad appropriarsi, dove ci sarà un 'attività remunerativa, degli utili come differenziale positivo tra costi delle risorse input ed i ricavi dell'output.

Occorre a questo punto esaminare attraverso quali meccanismi l'organizzazione può proporsi come alternativa vincente al mercato sul piano dell'efficienza. Williamson esamina differenti forme di organizzazione sottolineando come la fisionomia delle singole strutture organizzative muta, aumentando il numero e la qualità delle transazioni riportate all'interno di una compagine.

2. Il gruppo di pari.

La struttura base a cui ci si può riferire, come primo anello di una catena evolutiva di organizzazioni, è il gruppo di pari (Williamson, 1975). La caratteristica principale di tale entità è data dall'assenza di un disegno gerarchico e dalla libera associazione di lavoratori, proprietari al tempo stesso dei mezzi di produzione.

Nel gruppo di pari si assiste ad una condivisione ed ad una diffusione tra i membri del sapere accumulato (Perrone, 1990) piuttosto che allo sfruttamento individuale delle informazioni o delle indivisibilità tecniche. Ciò può leggersi come incentivo alla massimizzazione del profitto in maniera congiunta. Un ulteriore vantaggio va segnalato in una condizione d'equivalenza dei soggetti: eventuali comportamenti opportunistici sarebbero limitati attraverso due strade. La prima sta nella selezione dei nuovi membri del gruppo, che riposa tanto sulla capacità professionale, tanto sulla onorabilità, cioè sulla condivisione dei valori di sostegno all'esistenza del gruppo richiesta ai soggetti da reclutare 'la seconda mira ad evitare manifestazioni di opportunismo ex post, cioè successive all'inserimento nel gruppo, riguardanti la possibilità che la prestazione realizzata differisca in qualità e/o in quantità dalla prestazione attesa. In un gruppo di pari il tipo di controllo (mutuo) è particolarmente penetrante perché affidato a chi è preposto alla medesima attività lavorativa. Questo, ovviamente, quando il gruppo s'impegna in compiti comuni o integrati (Williamson, 1975) non anche nell'ipotesi in cui il gruppo attribuisce nel suo seno compiti non correlati. C'è un ulteriore vantaggio che offre il gruppo rispetto al mercato: la sua capacità di sfruttare le preferenze individuali, quelle che privilegiano i rapporti di collaborazione, le relazioni informali ai rigidi meccanismi di mercato. Il coinvolgimento insiste quindi, più sul piano delle ragioni personali e morali che su quello della convenienza economica. Forme quali quelle del gruppo di pari convivono accanto a forme organizzative gerarchiche ed a forme di mercato, ed aderire ad esse significa individuare una classe di lavoratori che ritengono trascurabili le inefficienze che pure la caratterizzano rispetto ai vantaggi derivanti dal lavoro di squadra.

Dunque, visti i vantaggi che presenta "la squadra" esaminiamone i limiti. Il primo riguarda i problemi d'incertezza e di razionalità limitata insiti nelle decisioni che mirano a governare l'organizzazione e che devono essere adottate collettivamente. Tutti i membri dovrebbero essere informati, o meglio, tutti i membri dovrebbero godere della stessa qualità e volume delle informazioni. Perché ci sia una piena equivalenza cognitiva il gruppo di pari non può abbracciare un numero elevato di risorse umane poiché, come è stato sostenuto, la rete di comunicazione oltre ad essere naturalmente decentrata deve connotarsi di un diametro minimo (Rugiadini, 1979) Una rete decentrata comporta una barriera alla creazione di posizioni informative privilegiate, supporto di una inevitabile leadership, ed il coinvolgimento di numeri ridotti di persone.

Questo perché si presenta come totale, cioè il flusso d'informazioni raggiunge con uguale intensità tutti i componenti del gruppo di lavoro. L'ampliamento numerico di una tale compagine e la pretesa di una rete di comunicazione che sia comunque decentrata e totale patisce del limite del rallentamento del processo decisionale (Perrone, 1990). Una repentina evoluzione tecnologica o una variazione ambientale non può provocare una immediata reazione nel gruppo, i cui tempi di adattamento risentono della naturale lentezza della rete di comunicazione interna. Si potrebbe ovviare alla poca capacità di trasformazione attraverso la scelta di un leader a rotazione. Possibilità questa accettabile dal punto di vista delle funzioni: chi aderisce ad un gruppo di lavoro possiede competenze tecniche piene rispetto all'intera attività a cui il team è preposto (il gruppo nasce e successivamente seleziona risorse per cui tutti sono in grado di fare tutto). Non basta per l'assunzione di un ruolo di leader. La competenza dovrebbe affiancarsi all'abilità (vocazione naturale, non indotta) e la "distribuzione eterogenea del talento manageriale" (Williamson, 1975) comporterebbe l'avvicinarsi di soggetti capaci ad altri meno capaci, effetto inesorabilmente scontabile sull'efficienza complessiva del gruppo e sulla sua rapidità di adattamento.

Il secondo limite ad una tale struttura sta nell'opportunità residuo che non sarebbe in grado di gestire (Alchian e Demsetz, 1972). La presenza di comportamenti elusivi non è facilmente scongiurabile se non secondo meccanismi della stessa natura di quelli che rendono il gruppo coeso. Alludiamo a strumenti di persuasione morale, di rafforzamento della motivazione col loro naturale corollario di fragilità o di poca efficacia. Pensare a meccanismi di tipo sanzionatorio è errato per due ragioni. Un modello perfetto di gruppo di pari dovrebbe fare proprio, per l'adozione delle decisioni, il criterio un voto- una persona e sfociare nel quorum deliberativo dell'unanimità perché la decisione sia approvata. L'applicazione di una sanzione nei riguardi di un soggetto sarebbe pressoché impossibile, perché la decisione sarebbe per forza di cose non condivisa da tutti ma almeno da tutti meno uno, il soggetto nei cui riguardi la decisione negativa andrebbe applicata. Un criterio più blando e comunque coerente con le dinamiche del gruppo di pari potrebbe applicare altrettanto il meccanismo "un voto -una persona" ma limitarsi ad un quorum deliberativo maggioritario. Ma il problema in questo caso coinvolgerebbe la natura della decisione: la punizione formale stravolge le regole costitutive di un simile assetto, che ha proprio nella bontà delle relazioni sociali il suo collante.

Un terzo limite capace di vulnerare la tenuta organizzativa del gruppo di pari va segnalato.

Potrebbe profilarsi l'ipotesi di una forma di opportunismo ex ante in persone che, pur riuscendo ad aderire ad una simile organizzazione e perciò condividendone lo spirito e le regole, ritengono, in maniera dissimulata, di appartenere al gruppo per ragioni di esperienza professionale acquisibile, salvo poi uscirne e provvedere a rivendere le capacità e competenze maturate ad altra organizzazione. L'unica possibilità offerta al gruppo in questa circostanza è quella di corrispondere bassi salari ad i neo assunti per tutto il periodo nel quale l'investimento deve essere recuperato. (Williamson, 1975)

3. Struttura interna gerarchica , costi di coordinamento.

A) Alcuni dei limiti manifestati dal gruppo di pari sono superati dal passaggio ad un'organizzazione interna di tipo gerarchico.

L'organizzazione piramidale poggia sull'adozione del contratto di lavoro dipendente e sulla relazione d'autorità tra le parti, quella relazione che abbiamo individuato come forma principe del governo delle transazioni nelle organizzazioni. Con l'autorità un soggetto realizza uno scambio: cede il diritto di dirigere una classe di propri comportamenti dietro controprestazione (Grandori, 1995). E fa di più: consente all'autorità di scegliere tra una rosa di comportamenti quelli più idonei al raggiungimento di un obiettivo secondo le contingenze. Se consideriamo un'organizzazione economica si accetta di variare, entro un determinato segmento – la cosiddetta zona di accettazione, o zona d'indifferenza (Barnard, 1938 Simon, 1957) il tipo di mansioni selezionate dal primo individuo. Nella scelta di un comportamento, tra quelli idonei, c'è il riconoscimento dell'autorità. La “zona di accettazione” è definita dal contratto di lavoro, col quale è inoltre definito il salario che il primo è disposto a pagare per il secondo in cambio della sua obbedienza. C'è inoltre il vantaggio di consentire al secondo individuo una scelta, se pure limitata alle azioni già predisposte dall'autorità. La natura di un tale accordo è decisamente più flessibile di una qualsivoglia transazione calata in contratto. Non c'è la necessità di una puntuale definizione dell'oggetto della prestazione. Un'ampiezza di contenuti prestazionali così definita consente di superare i limiti delle contingenze e le

incertezze, vale a dire, l'esatto manifestarsi della prestazione dipenderà da quanto sarà necessario realizzare in base alle singole occasioni.

La struttura gerarchica ha una maggiore capacità di gestire la complessità dei processi di produzione congiunta e consente di risparmiare sui costi d'informazione (Arrow, 1972).

“Le attività degli individui sono spesso d'interazione, a volte sostitutive, a volte complementari, e vi è spesso concorrenza per risorse limitate, perciò la decisione congiunta riguardo alla scelta sulle attività individuali, sarà superiore alle decisioni separatamente prese (Perrone, 1990).”

Inoltre, il flusso e la trasmissione d'informazioni è onerosa in termini di risorse, in particolar modo in termini di tempo: per questo è più conveniente trasmettere le informazioni ad un unico centro piuttosto che provvedere alla distribuzione di tutto nei riguardi di tutti.

Può essere perciò opportuno che un solo organo provveda ad adottare la decisione e si limiti a trasmetterla piuttosto che provare a porre in essere una lunga ed inutile operazione di smistamento delle informazioni su cui la decisione poggia, nei confronti di tutti i soggetti interessati. E' questo il primo aspetto della struttura gerarchica. La dimensione del coordinamento legata al veicolare delle informazioni è assicurata in larga parte dalla supervisione diretta esercitata da chi detiene la posizione di vertice. Il suo superamento dei limiti del gruppo di pari sta intanto nel già ricordato rispetto della distribuzione disomogenea del talento. Chi occupa un ruolo direttivo non è soggetto di rotazione, le decisioni chiave spettano ad organi o soggetti dotati di una particolare stabilità e selezionati per la preposizione ad una posizione centrale, perciò più competenti ed abili di un provvisorio leader del gruppo di pari. Il secondo vantaggio sta nel fatto che centralizzare il flusso d'informazioni comporta una naturale selezione del loro volume. Limitarne la circolazione dipende tanto dall'organo preposto alla presa di decisione, tanto dai singoli nodi della rete informativa. Chiunque, in un'organizzazione, opera abitualmente una prima scrematura del numero o dell'ampiezza dell'informazione ricevuta, senza per questo compromettere la qualità e l'efficienza della decisione terminale. L'efficienza con cui si trasmette l'informazione cresce con l'adozione di codici particolari, “sistemi linguistici convenzionali con cui si traduce un messaggio” (Perrone, 1990) e che, capaci di semplificare il volume di notizie circolanti “consentono ai costi d'informazione di crescere in maniera meno che proporzionale rispetto all'aumento della scala di attività svolta dall'organizzazione” (Arrow, 1974).

Il fatto che un soggetto che rivesta la posizione di leader sia chiamato a prendere decisioni, consente una maggiore capacità di una tale organizzazione di rispondere immediatamente ai repentini mutamenti ambientali. A chi non occupa la posizione centrale sarà richiesta soltanto l'implementazione delle decisioni adottate. Va sottolineato inoltre che una capacità d'immediato adattamento non riposa solo sulla velocità dei flussi informativi e sull'individualità della decisione. E' evidente che un'organizzazione gerarchica così strutturata disponga di adeguati meccanismi formali, ossia strumenti di pianificazione e controllo che siano in grado di monitorare costantemente tanto l'ambiente di riferimento tanto le risorse interne, al fine di prevederne le possibili evoluzioni.

3.1 Costi d'incentivo.

Un'ulteriore ragione che conduce a preferire la gerarchia al gruppo sta nella possibilità di controllare meglio i gruppi di lavoro, rapportando la retribuzione alla produttività osservata (Alchian e Demesetz, 1975). Il capo gerarchico gode di una serie di meccanismi formali che consentono di valutare meglio la qualità della prestazione, gli eventuali scostamenti dall'obiettivo atteso, ed ha inoltre un agevole accesso alle informazioni necessarie, attraverso le quali approfondire ogni aspetto dell'attività resa. Cogliere appieno il valore delle prestazioni effettuate consente d'incentivare il raggiungimento degli obiettivi perseguiti, attraverso meccanismi di premi /punizioni (incentivi monetari, scatti di carriera) "cioè replicare nella struttura interna i meccanismi del sistema dei prezzi (Arrow, 1974).

Inoltre la gerarchia rappresenta una formula ottimale per dirimere conflitti: eventuali controversie tra coloro che appartengono alla stessa unità organizzativa non sono destinate a durare a lungo perché interviene un inevitabile incentivo ad accordarsi per non pregiudicare i risultati collettivi. Inoltre, ed è essenziale, l'organo direttivo rappresenta terza parte nella risoluzione delle controversie, che potrebbe dirimere semplicemente attraverso un atto di autorità. (Rugiadini, 1979).

4. Dalla gerarchia semplice alla gerarchia complessa

La formula organizzativa gerarchica descritta sopra riesce a superare determinate inefficienze presenti sul mercato soltanto a determinate condizioni. Ci si è riferiti ad una condizione in cui le transazioni internalizzate sono di numero ridotto e presentano caratteristiche molto simili. Inoltre l'intero flusso informativo è appannaggio di un unico centro direttivo. Con queste caratteristiche, se il riferimento è alle organizzazioni aziendali, siamo in presenza di strutture pseudo padronali, estremamente ridotte sia sotto il profilo della fisionomia sia sotto il profilo dell'attività svolta. Un'impresa potrebbe avere incentivo ad aumentare le proprie dimensioni quando un mercato per varie condizioni (aumenta il reddito dei consumatori ecc...) cresce in domanda: l'organizzazione deve perciò aumentare le proprie risorse umane e/o mutare la scala dei suoi impianti (Chandler, 1977). Diventa opportuno, al fine di economizzare, internalizzare ulteriori transazioni differenti in natura da quelle originarie:, attinenti ai processi d'integrazione verticale tanto a monte (controllo proprietario di semilavorati o materie prime) quanto a valle (attività distributive e di commercializzazione). (Williamson, 1975).

L'impatto di tali cambiamenti su una struttura accentrata che funziona su numeri limitati (di risorse umane, di informazioni disponibili, di attività realizzabili) è devastante. Il controllo del capo è efficace su numeri anche variabili in relazione alle esigenze concrete, ma comunque contenuti. Aumentando il numero dei dipendenti si abbassa la capacità di operarne un controllo e si espone ad un notevole sovraccarico informativo il management (Perrone, 1990), impegnato nella risoluzione di un crescente numero di conflitti e con poco tempo per la realizzazione degli obiettivi globali dell'impresa.

Il flusso informativo sconta il limite di due gravi strozzature: la prima, di tipo quantitativo, è legata all'aumento di risorse umane e quindi all'aumento di nodi nella rete della comunicazione. Se è vero che nuovi elementi rappresentano filtro e dunque capacità di selezione e scrematura delle notizie, è pur vero che si è in presenza di problemi nuovi posti dalle nuove transazioni internalizzate. Le informazioni che ne derivano si espongono, per la loro caratteristica di novità, al rischio distorsione. La seconda strettamente connessa alla prima è di tipo qualitativo, ed allude proprio alla diversità delle nuove transazioni da svolgersi all'interno,

capaci di minare l'efficacia del codice aziendale interno, adatto al nucleo originario di attività.

L'allentamento della pressione esercitata dal controllo interno dei comportamenti favorisce due tipi di comportamenti opportunistici: i dipendenti sono spinti all'elusione poiché in un gruppo di dimensioni cospicue si abbassa il grado di percezione del danno prodotto da una riduzione individuale del livello di produttività, così come la probabilità di essere scoperti (Schneider e Pommerehne, 1981). Inoltre le grosse dimensioni dell'organizzazione annullano il clima di squadra di cui pur risente, rappresentandone il passaggio evolutivo, la gerarchia semplice. Troppe relazioni spingono ai rapporti formali, venendo meno il collante dell'identità di gruppo.

Anche i manager possono avere un incentivo ad eludere, nei confronti della proprietà. "Se sanno di poter contare su inefficienze del mercato del lavoro manageriale, tali per cui la probabilità che comportamenti di tipo opportunistico possano essere scoperti e determinino il loro licenziamento o rovinino la loro immagine, rendendo problematica la ricerca di un nuovo posto di lavoro, avranno un incentivo a sostituire all'obiettivo della massimizzazione del profitto altri obiettivi, di tipo personale, quali, ad esempio, la massimizzazione del tempo libero, piuttosto che l'aumento delle spese per l'unità di staff (Perrone, 1989)."

La struttura gerarchica semplice a queste condizioni rivelerebbe appieno tutti i suoi limiti, diventa conveniente perciò abbandonare questa formula organizzativa, per adottare la forma U (unitaria) di organizzazione d'impresa (Williamson, 1979).

In che modo si superano le inefficienze della struttura semplice in presenza degli stessi problemi?

Il problema della perdita di controllo si supera attraverso l'ampliamento del numero dei managers e moltiplicando i livelli gerarchici d'impresa. Decentrare il controllo significa decentrare classi di decisioni strettamente legate ai costi e ricavi d'esercizio, alla gestione corrente d'impresa, consentendo così all'alta direzione di concentrarsi sugli obiettivi di massimizzazione dei profitti, coerenti con l'ambiente di riferimento dell'impresa, ed abitualmente di lungo periodo.

Il problema dei flussi informativi si supera attraverso un preciso riordino delle unità, organizzate secondo il criterio dei processi (cioè a seconda se svolgano processi di vendita, trasformazione, ecc.). In questa direzione si sviluppano codici di comunicazione di tipo specializzato (Rugiadini, 1979) idonei a migliorare la comunicazione intrafunzionale. Il

responsabile della funzione, poiché è un esperto e dunque condivide coi suoi diretti dipendenti esperienza professionale omogenea, è più idoneo a controllarne l'attività.

Va inoltre sottolineato come l'evoluzione del sistema gerarchico dal semplice al complesso si accompagna al miglioramento dei meccanismi formali di comunicazione, pianificazione e gestione e controllo.

5. I limiti della struttura gerarchica complessa

La struttura gerarchica complessa rappresenta un superamento di quella semplice quando questa non è più chiamata a gestire e risolvere attività e problemi ridotti. Ma a sua volta va in crisi quando intervengono ulteriori modifiche. Il tipo di struttura gerarchica complessa a cui ci si è riferiti è definito struttura unitaria: le difficoltà che una tale organizzazione incontra dipendono dagli "aumenti di complessità" (incremento delle attività, in un'organizzazione imprenditoriale aumento delle linee produttive o dei servizi erogati) e/o dall'incremento delle interdipendenze tra funzioni differenti. E' comune in queste circostanze registrare una tendenza da parte dei responsabili di funzione a trascurare i generali obiettivi dell'organizzazione e concentrarsi sui sotto obiettivi della propria unità e sul proprio prestigio. In questo saranno favoriti dal fatto di poter incidere sui processi decisionali strategici dell'impresa perché titolari di rilevanti informazioni utili a risolvere i problemi di coordinamento tipici della struttura funzionale. Essi infatti appartengono ai comitati direttivi ed il rischio sta nella stravolgere il ruolo di questi organi trasformandoli in "parlamentini" (Williamson, 1975) in cui perorare le ragioni della propria unità di funzione.

Dal punto di vista delle informazioni altrettanto è immediato il rilievo delle difficoltà che sorgono correlate all'aumento dei livelli direttivi. In realtà il flusso informativo subisce da una parte un appesantimento per gli ulteriori nodi di rete introdotti, dall'altro un miglioramento dovuto alla nuove unità che possono manifestarsi un valido filtro rispetto alle decisioni strategiche. Ma questo è solo un itinerario del flusso informativo: rispetto a tale veicolare informazioni in direzione verticale (dal basso all'alto al fine di consentire l'adozione delle scelte dell'alta direzione), non ci sono particolari riserve. Le riserve aumentano invece, ed in misura rilevante, quando si prende in considerazione il percorso

informativo di tipo orizzontale, cioè da funzione a funzione. Il rischio più consistente che si corre nelle organizzazioni unitarie è quello di cadere nelle non certe efficienti logiche dei compartimenti stagni. E' quanto emerge a proposito dei responsabili di funzione, è quanto emerge anche a voler considerare i canali comunicazionali. Anche un perfetto codice di comunicazione intrafunzionale contribuisce a scavare il fossato che divide le varie funzioni appartenenti –ad un'organizzazione. L'efficace sistema di comunicazione interna ha da contraltare la scarsità del codice di comunicazione interfunzionale.

L'alta direzione sarà inesorabilmente risucchiata in problemi di tipo operativo, con l'aggiunta di molti problemi legati alla risoluzione di controversie tra funzioni, perdendo di vista le questioni strategiche, essenziali per l'impresa (Perrone, 1990).

La soluzione adottata da Williamson per questo tipo di condizioni dettate dalla massima complessità e quindi da un aumento delle transazioni internalizzate e dalla loro differenziazione, poggia sull'elemento chiave "scomponibilità". Scomporre i problemi complessi che l'attività economica comporta in sotto problemi ordinabili gerarchicamente mira a trovare la risposta a quelli inferiori, risposte che rappresentano la base per la soluzione di quelli gerarchicamente sovraordinati. I vantaggi non sono solo legati alla sequenza ma anche alla possibilità di distinguere tra problemi routinari, per i quali stabilire sistemi di risposta stabili e quindi economizzare sui costi di ricerca, rispetto ai problemi innovativi, su cui concentrare energie e risorse disponibili.

Naturalmente una crescita dimensionale della struttura ed i suoi problemi non può essere risolta tenendo fermo l'impianto dell'organizzazione funzionale e scomponendo i problemi per aree funzionali. Diviene essenziale innovare la forma organizzativa, realizzare un'impresa multidivisionale. La scomposizione in questa struttura avviene mediante la creazione di unità semi-autonome specializzate per prodotto, mercato o tecnologia, (Chandler, 1962) ed ancora tenendo separato un livello superiore dalle divisioni, a cui spetta la definizione delle linee strategiche e la gestione e la collocazione delle risorse.

Le divisioni operano come imprese a se stanti, i suoi managers adottano scelte tattiche non sulla base d'informazioni di seconda mano che provengono dalla direzione centrale a cui non appartengono, ma sulla base delle informazioni attinte direttamente dal processo produttivo o dal

mercato riferimento della divisione a cui sono affidati (Milgrom e Roberts,1995).

Tutte le informazioni relative ad un determinato prodotto o mercato si concentrano all'interno della divisione, riducendo le reti di comunicazione e sfruttando appieno i vantaggi dell'informazione intrafunzionale. I manager di divisione rispondono direttamente delle scelte effettuate e vengono remunerati di conseguenza, in base all'attività realizzata dalla propria divisione (Milgrom e Roberts, 1992). Questo suppone comunque un flusso informativo circa le scelte adottate di tipo verticale, con l'alta direzione e viceversa, affinché le scelte tattiche s'inquadrino nelle linee strategiche determinate dall'alta direzione. Un sistema del genere favorisce l'implementazione di sofisticati sistemi di pianificazione che consentano una corretta gestione globale della struttura multidivisionale.

La direzione centrale è supportata in questa attività da uno staff tecnico peculiare di questa struttura ed utilizzabile per singoli problemi, in veste consulenziale, anche dalle singole divisioni.

Il rilievo del tipo di attività svolta dai managers e del tipo di retribuzione ad essa connessa è fondamentale perché migliora le possibilità di controllo sul loro operato. Le singole unità sono centri di profitto autonomo ed i loro dirigenti rispondono, come già sottolineato, all'alta direzione del raggiungimento di obiettivi di tipo reddituale. La responsabilizzazione consente il raggiungimento di differenti obiettivi: parametri quali "il ritorno sul capitale investito, la gestione corrente ecc.." sono di lettura immediata ai fini della valutazione, molto più intelligibili delle valutazioni realizzabili sui responsabili di funzione. La responsabilità in termini di profitto stimola la motivazione dei dirigenti verso comportamenti in linea con la ricerca del massimo profitto (Perrone, 1989). La struttura multidivisionale offre inoltre possibilità di carriera più consistenti rispetto alle strutture funzionali, (il passaggio da una divisione all'altra) il che incide altrettanto sulla motivazione.

Questi vantaggi in termini di miglioramento dell'efficienza nelle attività decisionali e di controllo, non sarebbero sufficienti, secondo Williamson, per giustificare la rapida diffusione di questa struttura organizzativa. Un'ulteriore, fondamentale virtù della multidivisione consiste nella capacità di operare "come un mercato di capitali in miniatura", allocando i fondi e massimizzandone il rendimento. La direzione centrale ha l'opportunità d'investire risorse finanziarie prodotte dalla gestione nelle attività delle divisioni che risultano maggiormente vantaggiose.

Rispetto ad un mercato di capitali non internalizzato la direzione generale gode di una migliore qualità e di una maggiore quantità d'informazioni che può ottenere direttamente dalle divisioni, il che garantisce più elevati livelli di efficienza. Il vantaggio non si riduce al momento iniziale di scelta dell'investimento ed allocazione delle risorse, ma può garantire una verifica costante dell'investimento e della sua gestione, che nasce dal legame organizzativo, ed un eventuale aggiustamento nel corso dell'attività, operazione inaccessibile ad un investitore esterno.

Bibliografia

ALCHIAN A.A., DEMESETZ H. (1972), Production, Information Costs and Economic Organization, in American Economic Review, 62, dicembre, 777-795.

AOKI M., GUSTAFFSON B., WILLIAMSON O.E.(1990), The firm as a nexus of Treaties, London Sage.

ARROW, K.J. (1974), The limits of Organization, New York , W.W. Norton, trad. It., I limiti dell'organizzazione , Milano, Il saggiatore, 1986.

BARNARD C.I.(1938), The functions of the executive , Cambridge, trad. It. Le funzioni del dirigente , 1970 Torino.

CHANDLER A. D.(1963), The visibile hand, Harvard University Cambridge, trad. It, 1981 , La mano visibile, Milano.

COASE, R.(1937) The nature of the firm, In "ECONOMICA", 4) pp 368-405,

- (1970) The problem of Social Cost, in "Journal of law and economics" 3 pp.1-44

-

DAEMS H., (1983) The determinants of hierarchical Organizations of Industry in FRANCIS J., TURK J., WILLMAN P., Power, efficiency, institutions, London.

GRANDORI A., Organizzazione e comportamento economico, Bologna.

MILGROM-ROBERTS (1992), Economia Organizzazione e Management , Bologna.

PERRONE V. (1990), Le strutture organizzative d'impresa , Milano

RUGIADINI A., Organizzazione d'impresa , Milano.

SCHNEIDER F., POMMEREHNE W.W., Free riding and collective action : an experiment in Public Macroeconomics , In Quarterly Journal of economics , n.96.

SIMON H.A, (1947) Administrative behaviour, New York (trad. It. Il comportamento amministrativo, 1958, Bologna)

WILLIAMSON O.E., (1975) Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications The free press.

-The Economics Of organizations (1980) : the transaction costs approach, American Journal of Sociology , LXXXVII, 3: 548-577 (trad. It. L'economia dell'organizzazione il modello dei costi di transazione , in RUGIADINI-NACAMULLI, Organizzazione e mercato, Bologna).