

2. Definizione dei livelli target

Avendo stabilito qual è il massimale di incentivo associato ad ogni obiettivo, occorre passare alla fase cosiddetta di definizione dei livelli target, ovvero la precisazione delle relative soglie di accettabilità e dei livelli di premio associato.

Questa attività può essere scomposta in due step.

Per prima cosa vanno individuate delle fasce di risultato possibile per ciascun obiettivo come ad esempio nel modo seguente:

- un valore di minimo al di sotto del quale si avrebbe un risultato negativo;
- un valore appena accettabile;
- un valore atteso (ad esempio con riferimento al budget);
- un valore appena superiore al risultato atteso;
- un valore eccezionale;

e poi stabilire dei range di risultato numerici per ciascuno di essi.

Il metodo delle fasce di risultato è solo un suggerimento così come il numero di 5 livelli. A nostro avviso, tale metodo consente di stabilire a fronte di risultati diversi, premi non proporzionali e differenziare in tal modo coloro che ottengono le prestazioni migliori.

Un esempio di definizione dei livelli target viene illustrato nella tabella seguente:

Figura 3.17: Definizione dei livelli target e range di risultato

| Livelli target | RANGE DI RISULTATO |
|-------------------------|--------------------|
| INSODDISFACENTE | inferiore a -5% |
| INFERIORE ALLE ATTESE | da -2% a -5% |
| BUDGET | € 30.000.000 |
| DI POCO SOPRA LE ATTESE | da +2% a +5% |
| SOPRA LE ATTESE | oltre +5% |

Il secondo passaggio è di associare dei premi a ciascuna delle fasce di risultato previste, facendo attenzione di allocare il premio massimo previsto per quell'obiettivo al livello target superiore.

Nella tabella seguente si illustra l'esempio del direttore di produzione di figura 3.15, ed in particolare l'obiettivo "migliorare la redditività" che pesa il 40% a fronte di un monte incentivi di 30.400 Euro.

Si noti come il premio allocato alle diverse fasce di risultato cresce in modo lineare, in cui l'incentivo nullo è posizionato al livello più basso.

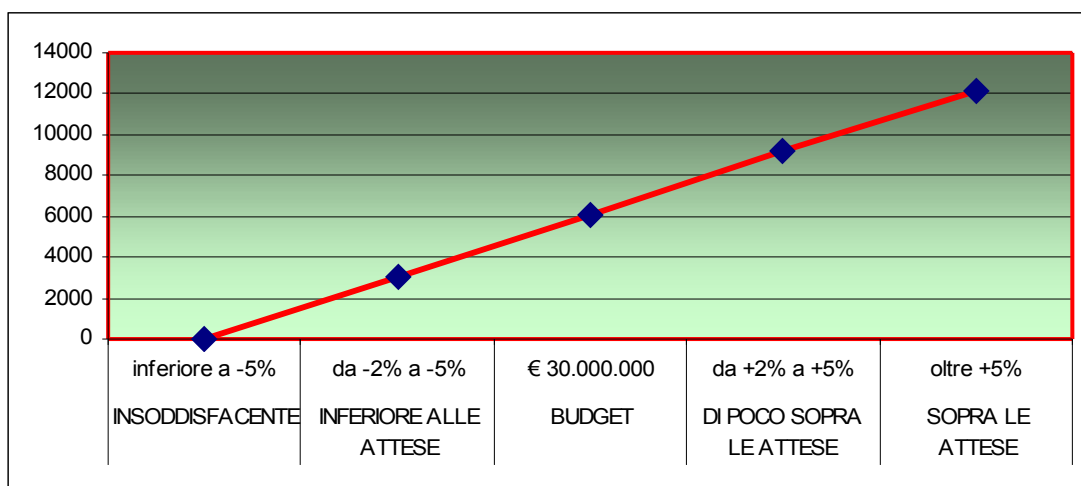
Questo modo di allocare i premi nelle diverse fasce di risultato non è l'unico possibile, ma esistono diverse possibilità che presentano vantaggi e svantaggi.

Figura 3.18: Esempio di allocazione dei premi ai range di risultato

| | | |
|---|---------------------------|---------------|
| Massimale incentivo associato EBITDA | € 12.160 | |
| Livelli target | RANGE DI RISULTATO | PREMIO |
| INSODDISFACENTE | inferiore a -5% | 0 |
| INFERIORE ALLE ATTESE | da -2% a -5% | 3.040 |
| BUDGET | € 30.000.000 | 6.080 |
| DI POCO SOPRA LE ATTESE | da +2% a +5% | 9.240 |
| SOPRA LE ATTESE | oltre +5% | 12.160 |

Il metodo lineare (rappresentato in figura 3.19.a), è da preferire qualora si ritenga che il grado di difficoltà nel raggiungere le diverse soglie è simile e il messaggio che ne deriva è che qualunque risultato ha la stessa importanza.

Figura 3.19.a: Modelli di assegnazione dei livelli target



Una diversa configurazione, è quella riportata in figura 3.19.b, in cui i premi vengono allocati solo per i risultati significativamente positivi: l'incentivo è nullo fino al valore di budget e diviene positivo solo se esso è superato. E' da preferire questa ipotesi nel momento in cui si presuppone che il budget venga facilmente raggiunto.