



Succede ogni anno.

Arriva ottobre e qualcuno decide che, "per non demotivare la rete", i *budget vanno rivisti*.

Obiettivi alleggeriti, target "più realistici", tono comprensivo che nasconde un atteggiamento passivo aggressivo di fondo. Tutti più tranquilli.

Ma davvero funziona?

In teoria, sì: aiuta chi era in affanno a non mollare.

In pratica, comunica un messaggio devastante:

> "I numeri erano sbagliati, ma non preoccuparti: li aggiustiamo noi."

Così nasce la spirale del *ratcheting inverso* - l'arte di premiare l'attesa del soccorso.

Il consulente smette di lottare contro il mercato e inizia a scommettere su un futuro "sconto obiettivi".

E la direzione smette di chiedersi perché il piano non ha funzionato: tanto, l'anno prossimo si rifarà uguale.

Cambiare i target a fine corsa non corregge un errore: *lo legittima*.

E soprattutto, addestra tutti a un'idea pericolosa:

> che la realtà si possa correggere per decreto.

☐ Un target non deve essere facile.

Deve essere *credibile, spiegabile e coerente*.

Altrimenti è solo un numero in cerca di un alibi.

- ☐ Riferimenti (per chi ama andare a fondo):
 - Bouwens & Kroos (2011), Target Ratcheting and Effort Reduction, The Accounting Review
 - Larkin (2014), The Cost of High-Powered Incentives, Journal of Labor Economics
 - Murphy & Oyer (2003), Discretion in Executive Incentive Contracts, J. of Labor Econ.
 - Cadsby et al. (2007), Sorting and Incentive Effects of Pay for Performance, AMJ