



**STUDIO BARALE**

DAL 1946, CONSULENTI DI DIREZIONE

10133 TORINO CORSO FIUME 2 - Tel.(011) 6604346 - 6603826 (fax) - Email: [consulenti@studiobarale.it](mailto:consulenti@studiobarale.it)

## **MBO - Management by objectives**

Una breve guida all'introduzione in azienda di  
un sistema di gestione per obiettivi



[www.studiobarale.it](http://www.studiobarale.it)

*"L'organizzazione è uno strumento tecnico volto a mobilitare le energie umane e a indirizzarle verso fini prestabiliti."  
(Philip Selznick)*

## **MBO**

### **Management by objectives: il coinvolgimento facilita la realizzazione degli obiettivi**

La maggior parte delle aziende deve fare i conti con mercati fortemente dinamici e sempre più competitivi, nei quali la riduzione del ciclo dei vita dei prodotti e la contrazione dei margini sollecitano un metodo di conduzione aziendale che assicuri il raggiungimento di obiettivi di risultato, nonostante le turbolenze.

Questo è possibile soltanto attraverso l'integrazione di due aspetti che, in genere, vengono considerati separatamente:

- il perseguimento di una **chiara strategia di lungo periodo**, che valorizzi al massimo potenzialità e risorse presenti nell'organizzazione aziendale;
- la crescita **culturale del management** (a tutti i livelli dell'organizzazione).

Il "Management by Objectives" (letteralmente, "gestione per obiettivi") è il metodo proposto dal mondo accademico per rispondere alle esigenze sopra esposte.

Ma in che cosa consiste l'MBO?

E quali sono le condizioni organizzative che ne consentono l'adozione?

## **MBO e coinvolgimento del management aziendale**

A scanso di equivoci, definiamo il significato di "management" come attività consistente nell'assicurare che un certo numero di mansioni diverse vengano eseguite in modi e in tempi tali da permettere il conseguimento di determinati obiettivi. Il termine anglosassone viene sovente tradotto nella lingua italiana con "direzione" che, però, non va confuso con la "dirigenza" in senso gerarchico. Pertanto, nell'accezione più ampia, ogni responsabile di funzione è un manager.

La procedura sistematica denominata "Management by Objectives", attribuita all'economista Peter Drucker, **coinvolge tutti i responsabili aziendali di funzione, nello studio e nella definizione collegiale di una gerarchia di obiettivi, ben definiti in ogni dettaglio, insieme all'individuazione dei mezzi opportuni per il relativo conseguimento.**

Ovviamente, oltre che nella formulazione di piani e programmi e nella valutazione dei mezzi opportuni, **i responsabili di ogni funzione aziendale sono poi chiamati ad operare - con ampia autonomia decisionale - per il conseguimento degli obiettivi, concordati con la Direzione Generale.**

Vale a dire che, per ogni funzione aziendale:

- vengono definiti i **risultati-chiave** e le performance connesse al resto del "sistema-azienda" (allineamento degli obiettivi individuali e di quelli complessivi aziendali);
- vengono posti i **traguardi di efficienza** richiesti dal sistema generale di obiettivi;
- viene chiesto di **creare le condizioni gestionali ed organizzative necessarie** a realizzare quanto esposto nei due punti che precedono;
- viene programmata **la revisione periodica dei programmi**, con la verifica del relativo stato d'avanzamento;
- vengono predisposte iniziative di **formazione manageriale**;
- vengono definiti **incentivi** connessi al grado di raggiungimento degli obiettivi concordati.

## Quali obiettivi?

Le caratteristiche di rilievo del metodo MBO sono:

- la sua **natura partecipativa e motivante** (autorealizzazione);
- la piena consapevolezza, della Direzione Generale, **dei punti di forza e dei punti di debolezza del "sistema-azienda"**.

Per svolgere la propria funzione di orientamento e focalizzazione delle risorse aziendali, pertanto, gli obiettivi devono essere:

- rilevanti e specifici,
- focalizzati su un risultato e non su un'attività,
- misurabili e correlati ad un periodo di tempo,
- sfidanti, ma raggiungibili,
- in numero limitato, focalizzati sui risultati prioritari.

## Migliorare le prestazioni di gruppo

Sovente, nelle aziende italiane, si incontra una inadeguata utilizzazione dei manager (una delle risorse vitali dell'azienda). Le ragioni di ciò sono complesse. Nella maggior parte dei casi, si può affermare che non sempre è chiaro, per i manager, che cosa ci si aspetta da loro in termini di risultati.

Inoltre, non sempre è chiaro che, per ottenere risultati aziendali consistenti, non basta perseguire obiettivi individuali, ma è indispensabile perseguire anche obiettivi di gruppo.

A tale proposito, J. W. Humble scrive:

*"Senza la sfida portata ai manager da obiettivi aziendali che richieda loro un impegno collettivo e senza la risolutezza che loro devono adottare per affrontare simile impegno, la formazione del management non avrebbe significato concreto."*

A sua volta, R.H. Schaffer afferma:

*"...il potere che hanno gli obiettivi originali, ben definiti e stimolanti, di aumentare il rendimento del singolo individuo, nonché il potere che hanno tali obiettivi, in relazione sia all'insieme degli sforzi individuali, sia all'ottenimento di risultati collettivi, non sono affatto la risultante di mera somma delle singole capacità individuali".*

Vale a dire che **l'impegno collettivo ha notevoli effetti sinergici**.

L'approccio per il miglioramento delle prestazioni manageriali, secondo la procedura MBO, considera pertanto **la chiarificazione con ciascun manager, da parte della Direzione Generale, dei "risultati-chiave" e degli standard di rendimento che il manager deve raggiungere, per l'unità di cui egli fa parte, in modo conforme agli obiettivi dell'azienda che sono stati discussi e condivisi collegialmente**. Questo, perché la Direzione Generale deve assicurarsi la collaborazione e l'impegno di ogni manager.

Segue l'accordo relativo al piano per il miglioramento del lavoro, dal quale deve risultare il contributo del manager, espresso in termini concreti e realistici, sia per il miglioramento dell'unità, sia per la realizzazione degli obiettivi aziendali.

Il tutto deve essere reso possibile dalle condizioni necessarie. In particolare:

- struttura organizzativa adeguata;
- sistema informativo che consenta controlli tempestivi per migliorare il processo decisionale;
- impegno collettivo (spirito di gruppo);
- sistema per la revisione periodica dei risultati;
- sistema per l'individuazione delle capacità potenziali delle risorse umane disponibili;
- conseguenti piani per la formazione e l'addestramento mirati.

### **Quali condizioni per il successo del MBO?**

Per produrre risultati, l'MBO (come ogni altro metodo di conduzione aziendale) richiede coerenza nel suo mantenimento. Pertanto, sono fondamentali la buona fede, la convinzione, la coerenza, la fedeltà al metodo, la rispondenza dell'Alta Direzione verso la filosofia e verso la cultura aziendale che il metodo MBO comporta.

Inoltre, il metodo MBO non entrerebbe nel merito della struttura organizzativa, se non per il fatto che - chiedendo la responsabilizzazione di tutti - impone la chiara definizione delle funzioni aziendali, indispensabili ad assicurare il buon funzionamento del sistema azienda.

## **Formazione... per superare le resistenze e creare condivisione**

L'ostacolo da superare risiede nel fatto che, frequentemente, soltanto pochi manager comprendono a pieno gli obiettivi dell'impresa e l'apporto che essi dovrebbero dare per consentirne il raggiungimento. Solo la formazione e l'addestramento "mirati", pertanto, possono far superare tale ostacolo. Purtroppo, le aziende hanno sempre cercato le tecniche di formazione più in voga, sviluppate in corsi standardizzati, ignorando i reali bisogni dei singoli e le relative lacune da colmare.

Inoltre, molti manager nutrono non pochi dubbi sui risultati che debbono realizzare; tali dubbi (mai espressi) sono una delle cause della loro insicurezza, dalla quale dipende la banalizzazione del comportamento operativo. Peraltro, il raggiungimento degli obiettivi dipende in larga parte anche dalla competenza, dalla capacità di valutare le situazioni e, soprattutto, dall'entusiasmo dei manager che devono realizzare gli obiettivi stessi.

## **Un errore da evitare**

La tecnica del "management by objectives" si fonda su un concetto di "empowerment" delle risorse umane aziendali alle quali viene richiesto di esprimere il proprio potenziale, indirizzandolo verso la realizzazione di obiettivi condivisi.

Nella pratica, pertanto, è fondamentale evitare di trasformare l'MBO in una "gabbia rigida" di regole che imbrigliano, piuttosto che liberare le energie dei manager e dei loro collaboratori. In altri termini, il sistema di MBO deve indicare ai collaboratori cosa deve essere fatto (obiettivo da raggiungere), ma deve lasciare libertà di decisione e di azione sui modi di realizzazione. Infatti, affinché il principio funzioni sul serio, i singoli collaboratori devono essere messi in condizione di svilupparlo personalmente, per esprimere al meglio il proprio potenziale.