

Valutazione Comparativa Dettagliata dei Metodi di Gestione degli Obiettivi: Balanced Scorecard, Hoshin Kanri, Management by Directives, Management by Objectives (MBO), OGSM e OKR

1. Introduzione: Il Panorama della Gestione Strategica degli Obiettivi

L'attuale scenario aziendale è caratterizzato da un dinamismo e una competitività senza precedenti, che impongono alle organizzazioni l'adozione di approcci strutturati alla gestione degli obiettivi. Una gestione efficace degli obiettivi è fondamentale per ottimizzare l'allocazione delle risorse, motivare il personale e garantire la capacità di adattamento ai cambiamenti rapidi del mercato.¹ Senza una chiara definizione e un monitoraggio costante degli obiettivi, le imprese rischiano di disperdere gli sforzi, di perdere il focus strategico e di compromettere la propria sostenibilità a lungo termine.

Il presente report si propone di fornire un'analisi comparativa rigorosa e basata su evidenze dei principali metodi di gestione degli obiettivi attualmente impiegati. L'obiettivo è supportare i decisori aziendali nella scelta e nell'implementazione del framework più adatto alle loro specifiche esigenze strategiche e operative, traducendo la visione aziendale in risultati concreti e misurabili.

2. Metodologia di Valutazione: Criteri e Scala di Punteggio

Per garantire un'analisi approfondita e coerente, ciascun metodo è stato valutato rispetto a tre criteri chiave, ciascuno articolato in domande guida specifiche:

1. Visione e Definizione della Strategia:

- *Definizione e Comunicazione:* In che misura il metodo supporta la definizione e la comunicazione della visione, della missione e degli obiettivi strategici e annuali?
- *Strumenti Specifici:* Quali strumenti specifici (es. mappe strategiche, waterfall degli obiettivi) offre per questi scopi?

2. Allineamento e Coinvolgimento:

- *Identificazione Risorse:* Come il metodo facilita l'identificazione e l'allocazione delle risorse coinvolte nel raggiungimento degli obiettivi?
- *Comunicazione Orizzontale/Verticale:* Quanto efficacemente assicura la comunicazione a 360° degli obiettivi aziendali di alto livello e l'allineamento tra i diversi livelli gerarchici e dipartimenti?
- *Coinvolgimento dei Dipendenti:* Fino a che punto il metodo promuove il

coinvolgimento dei dipendenti nella definizione dei propri obiettivi e nel loro contributo alla strategia?

- *Connessione Azioni Quotidiane*: In che modo il metodo collega le azioni quotidiane dei dipendenti al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'azienda?

3. Misurazione e Reporting:

- *Monitoraggio dei Progressi*: Quali strumenti offre per la misurazione e il monitoraggio dei progressi verso il raggiungimento degli obiettivi?
- *Trasparenza*: Quanto è accessibile l'informazione sulle prestazioni all'intera organizzazione?
- *Gestione delle Deviazioni*: Come il metodo gestisce e permette di correggere le deviazioni dagli obiettivi stabiliti?

Ogni metodo ha ricevuto un punteggio da 1 (scarso/basso) a 10 (eccellente/molto alto) per ciascun criterio. Questi punteggi rappresentano una valutazione sintetica delle capacità del metodo nel rispettivo ambito, supportata dall'analisi dettagliata che segue.

3. Tabella Comparativa dei Punteggi

La seguente tabella fornisce una panoramica immediata e comparativa dei punteggi assegnati a ciascun metodo per ogni criterio di valutazione. Questa matrice offre una sintesi visiva che permette ai decisori di cogliere rapidamente le differenze di performance tra i metodi sui criteri chiave, facilitando il confronto diretto e servendo da punto di riferimento per l'analisi approfondita che segue.

Metodo	Visione e Definizione della Strategia (1-10)	Allineamento e Coinvolgimento (1-10)	Misurazione e Reporting (1-10)
Balanced Scorecard (BSC)	9	8	9
Hoshin Kanri	10	10	9
Management by Directives	3	2	4
Management by Objectives (MBO)	7	7	8

OGSM	9	9	9
OKR	9	10	10

4. Analisi Dettagliata per Metodo

4.1. Balanced Scorecard (BSC)

Panoramica e Principi Fondamentali:

La Balanced Scorecard (BSC), o "scheda di valutazione bilanciata", è un framework di gestione strategica sviluppato da Robert Kaplan e David Norton negli anni '90.³ Il suo scopo principale è superare i limiti dei modelli di monitoraggio tradizionali, che tendevano a concentrarsi eccessivamente sugli indicatori finanziari, offrendo invece una visione più equilibrata e completa delle performance aziendali.³ La BSC si articola su quattro prospettive interconnesse: Finanziaria, Clientela, Processi Interni, e Apprendimento e Crescita.³ Gli obiettivi della BSC vanno oltre la semplice misurazione, includendo lo stimolo all'apprendimento, all'innovazione e alla comunicazione strategica.⁶

Valutazione Approfondita per Criterio:

- Visione e Definizione della Strategia (Punteggio: 9/10)

La BSC è intrinsecamente progettata per tradurre la visione e la strategia aziendale in obiettivi operativi concreti e misurabili.⁴ Questo framework permette di selezionare indicatori e variabili fondamentali per il successo a lungo termine.³ Migliora la comunicazione della strategia tra i diversi livelli gerarchici e funzionali, facilitando la comprensione e la condivisione degli obiettivi strategici da parte di tutto il personale.⁶ Un aspetto significativo della BSC è la sua capacità di affrontare l'ostacolo delle strategie non condivise o non misurabili.⁴

Il cuore della BSC risiede nelle sue quattro prospettive, che fungono da struttura per la definizione degli obiettivi strategici, garantendo una visione olistica dell'organizzazione.³ Per ogni obiettivo, vengono definite misure, bersagli e iniziative specifiche.⁴ Inoltre, la BSC può essere impiegata per l'analisi e la mappatura dei processi aziendali, contribuendo a razionalizzare l'uso delle risorse e a migliorare l'efficacia operativa.³

L'approccio multi-prospettiva della BSC non si limita a misurare diversi aspetti delle performance, ma modella intrinsecamente il processo di definizione della strategia. Costringe le organizzazioni a considerare le interdipendenze e le relazioni causa-effetto tra le prospettive, ad esempio come gli investimenti in apprendimento e crescita possano influenzare i processi interni, che a loro volta impattano la soddisfazione del cliente e, infine, i risultati finanziari. Questo conduce a una pianificazione strategica più robusta, equilibrata e sostenibile,

prevenendo una visione miope o un focus esclusivo su un'unica dimensione, come quella puramente finanziaria.

- Allineamento e Coinvolgimento (Punteggio: 8/10)

La BSC facilita il bilanciamento delle priorità a breve e lungo termine, assicurando un allineamento tra strategia, struttura organizzativa e risorse disponibili.⁷ È esplicitamente riconosciuta la sua capacità di rimediare all'ostacolo delle risorse non allocate in funzione delle strategie ⁴ e di aiutare a concentrare le risorse sulle iniziative chiave che contribuiscono maggiormente al raggiungimento degli obiettivi strategici.⁷

Il metodo migliora la comunicazione tra i diversi livelli gerarchici e le funzioni aziendali, facilitando la comprensione e la condivisione degli obiettivi strategici.⁷ Richiede la comunicazione della strategia, degli obiettivi e dei KPI a tutti i dipendenti ⁷ e promuove la trasparenza.⁹ L'efficacia dell'implementazione della BSC è strettamente legata al coinvolgimento e all'impegno di tutto il personale.⁷ Incoraggia la responsabilizzazione del personale attraverso l'assegnazione di obiettivi specifici e misurabili, promuovendo un maggiore coinvolgimento e impegno nella realizzazione della strategia.⁷ Un elevato coinvolgimento dei dipendenti è spesso associato a una maggiore produttività e innovazione.⁹ La BSC traduce la visione in obiettivi operativi concreti, garantendo che tutti i livelli dell'organizzazione lavorino allineati verso gli stessi obiettivi.⁷ I KPI selezionati guidano l'attenzione verso i punti focali critici dell'operatività, collegando le azioni quotidiane alla strategia complessiva.⁹

L'enfasi della BSC sull'allineamento tra strategia, struttura organizzativa e risorse è una soluzione diretta a una delle sfide più comuni nella gestione strategica: il divario tra la pianificazione e l'esecuzione. Non si limita a definire gli obiettivi, ma crea un meccanismo per operationalizzare la strategia, assicurando che le risorse siano effettivamente indirizzate verso le priorità strategiche e che le azioni quotidiane contribuiscano direttamente al raggiungimento degli obiettivi di alto livello. Questo trasforma la strategia da un documento statico a una guida operativa dinamica.

- Misurazione e Reporting (Punteggio: 9/10)

La BSC utilizza indicatori di prestazione chiave (KPI) per monitorare e valutare il progresso verso gli obiettivi strategici.⁵ Permette di anticipare l'evolversi delle situazioni, valutando l'opportunità di azioni correttive.⁶ Monitora le performance in modo equilibrato, considerando sia indicatori finanziari che non finanziari.⁷ La raccolta regolare dei dati e il monitoraggio continuo sono aspetti cruciali.⁵ Può essere supportata da sistemi informativi di gestione di progetto (PMIS) per ottenere dati affidabili e in tempo reale.⁸

I KPI sono condivisi con l'intera organizzazione.⁵ La BSC promuove la trasparenza

nella valutazione delle performance 9 e richiede sistemi di reporting flessibili, alimentati da sistemi informativi efficaci, per aumentare la quantità, la varietà e la tempestività delle informazioni disponibili.⁶ Consente di identificare rapidamente eventuali deviazioni dai piani originali e di apportare modifiche tempestive.⁵ Genera un processo correttivo di tipo ricorsivo 4 e favorisce un approccio di miglioramento continuo.⁷

La natura olistica e l'allineamento strategico della BSC sono progettati per contrastare le problematiche comuni legate all'uso esclusivo dei KPI, come la "McNamara Fallacy" (ignorare dati qualitativi ma preziosi) e la "Goodhart's Law" (incentivare comportamenti opportunistici per raggiungere un obiettivo numerico, a discapito di altri aspetti).⁵ Mappando le relazioni causali tra le prospettive e allineando tutti gli aspetti del business alla strategia, la BSC rende più difficile manipolare una singola metrica senza che gli effetti si manifestino altrove. Questo promuove un miglioramento autentico piuttosto che un mero raggiungimento di obiettivi superficiali, fornendo un contesto più ricco per le correzioni.

4.2. Hoshin Kanri

Panoramica e Principi Fondamentali:

Hoshin Kanri, traducibile come "gestione della bussola" o "gestione della direzione", è una metodologia di pianificazione strategica di origine giapponese, considerata essenziale nella gestione Lean.¹¹ Sviluppato negli anni '60 e adottato da aziende di spicco come Toyota e Komatsu, il suo scopo principale è collegare la pianificazione strategica all'esecuzione quotidiana del progetto.¹¹ Il metodo si basa su un processo in 7 fasi per assicurare che la strategia aziendale sia implementata attraverso l'intera gerarchia.¹¹ I principi chiave includono l'allineamento tra obiettivi strategici e operativi, la concentrazione su un numero limitato di obiettivi critici, il coinvolgimento a tutti i livelli dell'organizzazione e un monitoraggio costante.¹⁰ Integra in modo fondamentale il ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) e lo strumento Catchball per promuovere il miglioramento continuo e l'allineamento.¹⁰

Valutazione Approfondita per Criterio:

- **Visione e Definizione della Strategia (Punteggio: 10/10)**
Il processo Hoshin Kanri inizia con la leadership che sviluppa una visione forte, rispondendo alla domanda fondamentale "Perché esiste questa azienda?" e definendo obiettivi chiave che genereranno un vantaggio competitivo.¹⁰ La visione a lungo termine (tipicamente 3, 5 o 10 anni) deve essere condivisa con tutti i livelli dell'azienda.¹⁰ L'Hoshin Kanri indirizza tutti gli sforzi di miglioramento verso un unico obiettivo comune, spesso definito come il "Vero Nord" dell'organizzazione.¹²
Il metodo prevede una "cascata di obiettivi", dove gli obiettivi strategici di alto livello vengono suddivisi in obiettivi annuali e poi distribuiti a tutti i livelli

dell'organizzazione.¹¹ La X-matrix è uno strumento specifico utilizzato per collegare gli obiettivi strategici con le iniziative di miglioramento, evidenziando chiare relazioni causa-effetto.¹² Lo strumento "Catchball" è fondamentale per la definizione collaborativa dei piani strategici, garantendo che le idee e i feedback provenienti dai livelli inferiori siano incorporati e che vi sia un consenso generale.¹⁰

Il principio di concentrarsi su un "numero limitato di obiettivi critici" ¹⁰ non è semplicemente una raccomandazione di semplicità, ma una scelta strategica deliberata. In un contesto di risorse e attenzione limitate, questo vincolo impone una rigorosa prioritizzazione strategica. Ciò aumenta la chiarezza della direzione, la concentrazione delle risorse e, di conseguenza, la probabilità di successo degli obiettivi più impattanti, evitando la dispersione degli sforzi su troppe iniziative. Come spesso si osserva, "se tutto è importante, niente è importante" ¹⁴, e Hoshin Kanri affronta direttamente questa problematica.

- Allineamento e Coinvolgimento (Punteggio: 10/10)

Hoshin Kanri promuove una visione condivisa che facilita l'allineamento tra i diversi livelli aziendali, assicurando che le risorse siano allocate in modo più efficace per raggiungere gli obiettivi comuni.¹⁶ La pianificazione strategica include esplicitamente la definizione delle risorse necessarie per l'implementazione.¹³

L'allineamento tra obiettivi strategici e operativi è uno dei principi chiave del metodo.¹⁰ L'approccio a cascata, noto come Catchball, è fondamentale per garantire questo allineamento, con gli obiettivi che vengono trasmessi dall'alto verso il basso e un'interazione di comunicazione costante tra i vari livelli.¹⁰ Questo processo crea un flusso bidirezionale di informazioni ¹⁶ e una vera "cascata di obiettivi" collegati dalla cima alla base ¹², migliorando significativamente la collaborazione interfunzionale.¹⁶

Il metodo Hoshin Kanri adotta un approccio partecipativo che richiede il coinvolgimento di tutti i livelli dell'organizzazione, dai dirigenti agli operai.¹⁰ Questo favorisce la creazione di una cultura di collaborazione in cui ogni dipendente ha un ruolo attivo nel raggiungimento degli obiettivi strategici.¹⁰ Il Catchball, in particolare, è una metodologia per raggiungere il consenso e assicurare che i piani siano realistici e attuabili a tutti i livelli.¹⁰ Hoshin Kanri collega la pianificazione strategica all'esecuzione quotidiana ¹⁰ e aiuta a visualizzare come il lavoro individuale influisca direttamente sugli obiettivi a lungo termine dell'azienda.¹⁵ Gli obiettivi annuali vengono ulteriormente scomposti in iniziative più piccole e attuabili, specifiche per ciascun team o dipartimento.¹³ I dialoghi sulla performance e gli stand-up quotidiani o settimanali collegano direttamente le conversazioni operative al piano strategico dell'organizzazione.¹²

La sinergia tra il processo di "Catchball", che promuove la comunicazione bidirezionale e la costruzione del consenso, e il ciclo "PDCA" (Plan-Do-Check-Act) per il miglioramento continuo, consente all'Hoshin Kanri di ottenere un allineamento dinamico. Non si tratta di una cascata statica una tantum, ma di un processo iterativo in cui i piani vengono continuamente raffinati in base ai feedback dei livelli inferiori e aggiustati in base ai risultati. Questo rende l'allineamento più robusto e adattabile ai cambiamenti delle condizioni, promuovendo un apprendimento organizzativo continuo e un'efficace implementazione della strategia.

- Misurazione e Reporting (Punteggio: 9/10)

La misurazione dei progressi tramite KPI condivisi con l'intera organizzazione è un aspetto cruciale del metodo Hoshin Kanri.¹⁰ Ogni piano d'azione deve essere accompagnato da indicatori di performance (KPI) chiari e misurabili.¹⁰ La raccolta regolare dei dati e il monitoraggio continuo sono essenziali per il successo.¹⁰ Il monitoraggio può includere l'uso di indicatori chiave di prestazione (KPI) e di strumenti di controllo visivo.¹³

I KPI sono condivisi con l'intera organizzazione.¹⁰ La metodologia promuove una maggiore trasparenza ¹⁶ e un flusso organico di informazioni, con i risultati che risalgono dal basso verso l'alto, quasi come un sistema nervoso aziendale.¹⁴ Il monitoraggio continuo consente di identificare rapidamente eventuali deviazioni dai piani originali e di apportare modifiche tempestive.¹⁰ Il ciclo PDCA è la routine per Hoshin Kanri, permettendo di mettere in pratica la strategia, studiarla e modificarla in un ciclo continuo.¹⁰ Vengono effettuate revisioni mensili e annuali per convalidare i risultati raggiunti e apportare aggiustamenti necessari.¹⁰ I dialoghi sulla performance aiutano i team a reagire velocemente ai cambiamenti e a migliorare costantemente.¹²

La combinazione di raccolta regolare dei dati, monitoraggio continuo e l'integrazione del ciclo PDCA crea un potente ciclo di feedback. Questo non è solo un monitoraggio passivo, ma un meccanismo attivo di apprendimento dai dati per informare gli aggiustamenti strategici. La capacità di "identificare rapidamente eventuali deviazioni" e di "apportare modifiche tempestive" significa che l'organizzazione può correggere la rotta della sua strategia in modo dinamico, senza attendere le revisioni annuali, il che è fondamentale in ambienti in rapida evoluzione. Questa gestione delle deviazioni è proattiva e basata sull'apprendimento continuo.

4.3. Management by Directives

Panoramica e Principi Fondamentali:

Il Management by Directives, o gestione autoritaria, è uno stile di gestione in cui il manager

detiene il potere decisionale assoluto e esercita un controllo stretto sulle azioni dei suoi subordinati.² Le direttive impartite sono chiare e precise, e la comunicazione avviene prevalentemente dall'alto verso il basso.² Questo approccio si caratterizza per una forte centralizzazione del potere decisionale, con il manager che è determinato a raggiungere i suoi obiettivi.¹⁷ È spesso contrapposto a stili di gestione più partecipativi, come il persuasivo, il partecipativo o il delegativo.²

Valutazione Approfondita per Criterio:

- **Visione e Definizione della Strategia (Punteggio: 3/10)**
In questo modello, il manager definisce unilateralmente gli obiettivi e impartisce istruzioni chiare e precise ai subordinati.² Le decisioni sono rapide e coerenti, il che può essere utile in situazioni di emergenza o crisi.² Tuttavia, la comunicazione è quasi esclusivamente dall'alto verso il basso.² Sebbene la "comunicazione strategica" in senso lato implichi la generazione di conoscenza e condivisione ¹⁸, in questo metodo tale aspetto si riduce a una mera trasmissione di ordini. Il sistema si basa principalmente sulla chiarezza delle istruzioni e sulla disciplina imposta dal manager ², senza offrire strumenti specifici per la definizione collaborativa o la visualizzazione della strategia che vadano oltre la volontà del singolo manager.
La caratteristica di "decisioni rapide e chiare" del Management by Directives evidenzia un compromesso intrinseco: la velocità e il controllo sono ottenuti a scapito della robustezza strategica e del consenso. Sebbene questo approccio possa essere efficace in situazioni di crisi o in ambienti altamente regolamentati, limita intrinsecamente la diversità di prospettive nella formulazione della strategia.² Ciò può portare a strategie meno innovative, meno adattabili e potenzialmente meno resilienti in contesti dinamici, poiché mancano il contributo e la saggezza collettiva dei livelli inferiori. La velocità di decisione, in questo caso, non garantisce una decisione di alta qualità strategica in ogni contesto.
- **Allineamento e Coinvolgimento (Punteggio: 2/10)**
L'identificazione e l'allocazione delle risorse sono decise e controllate direttamente dal manager, implicando un controllo stretto sulle azioni dei subordinati.² Sebbene un principio del management efficace sia allocare le risorse dove avranno il maggior impatto ¹, nel Management by Directives questo è un compito centralizzato e non discusso.
La comunicazione è quasi esclusivamente top-down.² Il monitoraggio rigoroso garantisce la conformità alle direttive, ma non promuove un dialogo bidirezionale o un allineamento orizzontale autonomo tra i reparti.² Il metodo offre iniziativa e autonomia limitate ai dipendenti, soffocando nuove idee e miglioramenti dei processi.² Può causare stress e disagio nei dipendenti per paura di fallire ¹⁷ e non prevede molta partecipazione del team.¹⁷ I dipendenti non sono incoraggiati a

definire i propri obiettivi individuali. La connessione tra le azioni quotidiane e gli obiettivi è garantita dalla stretta supervisione e dal controllo, assicurando la conformità agli obiettivi e agli standard aziendali.² Le istruzioni precise e dettagliate eliminano l'ambiguità, il che è utile per i nuovi assunti o i dipendenti meno esperti.²

La "limitata iniziativa e autonomia, soffocando nuove idee e miglioramenti dei processi" ² impedisce direttamente l'apprendimento organizzativo e la capacità di adattamento. In un ambiente direttivo, i dipendenti non sono incentivati a identificare problemi o a proporre soluzioni dal basso, aspetti cruciali per il miglioramento continuo e l'agilità in mercati dinamici. Questo crea una dipendenza totale dalla direzione per tutte le soluzioni, rallentando drasticamente i tempi di risposta e la capacità di innovazione dell'intera organizzazione.

- Misurazione e Reporting (Punteggio: 4/10)

Il Management by Directives prevede un monitoraggio rigoroso dei processi e delle performance.² Possono essere utilizzati strumenti di tracciamento come software di gestione dei progetti (es. Trello, Asana) e vengono mantenuti controlli regolari tramite riunioni frequenti.²

Tuttavia, la trasparenza è bassa a causa della comunicazione unidirezionale dall'alto verso il basso.² Le informazioni sulle prestazioni sono principalmente destinate al controllo manageriale e non sono condivise apertamente con l'intera organizzazione. Il manager detiene il controllo e assicura la conformità alle direttive.² Le decisioni rapide consentono una risposta immediata in situazioni di crisi.² La "determinazione a raggiungere gli obiettivi" del manager ¹⁷ implica un focus sulla correzione delle deviazioni, ma questa è imposta e non deriva da un processo collaborativo.

Sebbene il Management by Directives offra un "monitoraggio rigoroso dei processi e delle performance, garantendo la conformità" ², questo si concentra principalmente sul controllo e sull'aderenza alle istruzioni predefinite. Manca di meccanismi per l'ottimizzazione delle performance attraverso il feedback dei dipendenti, l'apprendimento continuo o gli aggiustamenti adattivi basati su intuizioni dal basso. Le deviazioni vengono corrette tramite direttive, non tramite la risoluzione collaborativa dei problemi o il miglioramento sistemico. Questo limita la profondità e la sostenibilità del miglioramento, poiché le cause profonde delle deviazioni potrebbero non essere affrontate in modo collaborativo o innovativo.

4.4. Management by Objectives (MBO)

Panoramica e Principi Fondamentali:

Il Management by Objectives (MBO), o gestione per obiettivi, è un approccio di gestione

strategica in cui gli obiettivi di performance di un'organizzazione sono allineati con gli obiettivi dei suoi dipendenti e della direzione.¹⁹ Popolarizzato da Peter Drucker nel 1954, il MBO mira a migliorare le performance organizzative attraverso la chiara definizione degli obiettivi.²⁰ Si basa sull'idea che il coinvolgimento degli impiegati nel processo di definizione degli obiettivi e nel processo decisionale aumenti la loro motivazione e il loro impegno.¹⁹ Gli obiettivi sono spesso definiti secondo il criterio SMART (Specifici, Misurabili, Raggiungibili, Rilevanti, Temporizzati).¹⁹ È un approccio dinamico e flessibile che si adatta ai cambiamenti del mercato.²²

Valutazione Approfondita per Criterio:

- **Visione e Definizione della Strategia (Punteggio: 7/10)**
Il processo MBO inizia con la definizione degli obiettivi generali dell'organizzazione, che vengono poi tradotti in obiettivi individuali per i dipendenti.¹⁹ La comunicazione degli obiettivi avviene tramite riunioni, presentazioni o documenti interni, con i manager che spiegano il contesto e le motivazioni dietro gli obiettivi.²² Gli obiettivi individuali devono essere definiti in modo SMART (Specifici, Misurabili, Raggiungibili, Rilevanti, Temporizzati) per facilitare il monitoraggio e la valutazione delle prestazioni.¹⁹ Il metodo prevede anche la pianificazione delle risorse e delle azioni necessarie per raggiungere ciascun obiettivo, stabilendo una strategia concreta e realistica.²² Sebbene il MBO enfatizzi la definizione di obiettivi SMART, la sua forza principale risiede nella capacità di tradurre la strategia di alto livello in obiettivi individuali misurabili e attuabili. Questo processo si concentra sull'implementazione a cascata della strategia, piuttosto che sulla formulazione della visione strategica complessiva. La visione strategica è assunta come punto di partenza, e il MBO si dedica a operationalizzarla attraverso obiettivi chiari e condivisi a tutti i livelli.
- **Allineamento e Coinvolgimento (Punteggio: 7/10)**
Il MBO prevede la pianificazione delle risorse e delle azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi, orientando tutte le risorse dell'organizzazione verso gli obiettivi strategici aziendali.²² Uno dei principi fondamentali del MBO è l'allineamento degli obiettivi organizzativi e individuali.¹⁹ Migliora la comunicazione tra i diversi livelli gerarchici e i vari reparti, garantendo che ciascun individuo comprenda chiaramente gli obiettivi dell'organizzazione.¹⁹ Il metodo promuove attivamente il coinvolgimento dei dipendenti nella definizione dei propri obiettivi, il che genera un senso di responsabilità e impegno, stimolando la motivazione individuale.¹⁹ Questo approccio favorisce anche un clima di sana competizione e collaborazione tra i membri del team, stimolando l'apprendimento e la crescita professionale.²² La connessione tra le azioni quotidiane dei dipendenti e gli obiettivi strategici è assicurata dal fatto che gli obiettivi individuali sono direttamente collegati a quelli organizzativi, garantendo

che ogni azione contribuisca al risultato desiderato.²⁰

La definizione collaborativa degli obiettivi e l'enfasi sulla responsabilità individuale nel MBO creano un potente ciclo motivazionale. Questo collegamento diretto tra l'impegno personale e il successo organizzativo favorisce un senso di appartenenza e di scopo, che è un fattore chiave per l'engagement dei dipendenti e il miglioramento delle prestazioni. Il coinvolgimento attivo nel processo decisionale rafforza la percezione che il proprio lavoro abbia un impatto concreto sulla strategia aziendale.

- **Misurazione e Reporting (Punteggio: 8/10)**

Il MBO prevede un monitoraggio regolare e una valutazione delle prestazioni dei dipendenti in base al raggiungimento degli obiettivi assegnati.¹⁹ Questo può avvenire tramite l'ausilio di software di performance management, report, riunioni di aggiornamento e feedback a 360 gradi.²²

Il metodo promuove una maggiore trasparenza, assicurando che tutti i dipendenti siano a conoscenza degli obiettivi aziendali e individuali e che comprendano le aspettative nei loro confronti.²² Vengono creati report completi sui progressi e sull'impegno di ciascun dipendente per mantenere i collaboratori motivati e per avere una visione completa dei progressi.²² Il MBO è un approccio dinamico e flessibile che si adatta alle esigenze e ai cambiamenti dell'azienda e del mercato.²⁰ Attraverso il monitoraggio e la revisione degli obiettivi, l'azienda può adeguare rapidamente le sue strategie e le sue priorità, garantendo una maggiore resilienza e competitività.²⁰ Il feedback continuo è essenziale per valutare i progressi e adattare gli obiettivi se necessario.²⁰

Sebbene il MBO sia efficace nel misurare il raggiungimento degli obiettivi individuali, una potenziale debolezza può risiedere nell'eccessiva enfasi sui risultati quantificabili, a scapito del "come" tali risultati vengono ottenuti. Questo può, in alcuni casi, incoraggiare scorciatoie o la negligenza di aspetti non quantificabili ma cruciali, come la condotta etica o la salute dei processi a lungo termine, se il sistema non è attentamente bilanciato con valori organizzativi più ampi e valutazioni qualitative.

4.5. OGSM (Objectives, Goals, Strategies, Measures)

Panoramica e Principi Fondamentali:

OGSM, acronimo di Objectives, Goals, Strategies, Measures (Obiettivi, Goal, Strategie e Misure/Azioni), è un modello di strategia ampiamente utilizzato che aiuta le aziende a trasformare la loro visione in un modello di business e una strategia attuabili.²⁶ Il suo scopo è definire ciò che si vuole raggiungere e come esattamente lo si farà. Identifica obiettivi generali a lungo termine e li traduce in goal chiari e misurabili.²⁶ Il modello si compone di quattro elementi chiave: Obiettivi (qualitativi, a lungo termine), Goal (quantificano il successo,

SMART), Strategie (come raggiungere i goal) e Misure (KPI per monitorare i progressi).²⁶ L'implementazione avviene tipicamente in cinque passaggi, partendo dalla definizione dell'obiettivo e proseguendo con la selezione dei goal, lo sviluppo delle strategie e l'identificazione delle misure.²⁶

Valutazione Approfondita per Criterio:

- **Visione e Definizione della Strategia (Punteggio: 9/10)**

Il processo OGSM inizia sempre con la definizione di un obiettivo principale stimolante, che descrive la missione e la visione a lungo termine dell'azienda.²⁶ Questo obiettivo guida tutti gli sforzi strategici.³² Successivamente, vengono definiti goal chiari e misurabili che quantificano il successo dell'obiettivo generale.²⁶ Le strategie esprimono come raggiungere i goal, delineando chi deve fare cosa.²⁶ Le misure (KPI) mostrano quanto si è vicini al raggiungimento degli obiettivi.²⁶ Il modello assicura che tutti i membri del team comprendano l'obiettivo e la sua formulazione chiara e concisa.²⁶

Gli strumenti specifici del metodo sono i suoi quattro elementi fondamentali (Obiettivi, Goal, Strategie, Misure) che forniscono un framework strutturato per la definizione della strategia.²⁶ I goal sono formulati utilizzando il metodo SMART (Specifici, Misurabili, Raggiungibili, Rilevanti, Temporizzati).²⁶ Il framework fornisce esempi concreti di strategie e misure.²⁷ L'implementazione può essere supportata da piattaforme dedicate per risultati più rapidi.³⁰

La forza dell'OGSM risiede nel suo formato conciso, spesso presentato in una singola pagina, che impone una chiarezza strategica e semplifica la comunicazione.³² Questa semplicità intrinseca aiuta a prevenire che i piani strategici diventino eccessivamente complessi o che vengano dimenticati, rendendo la visione più accessibile e attuabile in tutta l'organizzazione. Questo facilita la comprensione e l'allineamento, evitando la dispersione di energie.

- **Allineamento e Coinvolgimento (Punteggio: 9/10)**

OGSM aiuta le organizzazioni a concentrarsi su ciò che è realmente importante per la crescita, portando a un uso più efficiente delle risorse.³¹ Le strategie definiscono come le risorse verranno impiegate per raggiungere i goal.²⁷

Il metodo crea un linguaggio strategico condiviso, aumentando la trasparenza e la comunicazione.³¹ Funge da linguaggio comune che connette i dipartimenti e previene la formazione di silos.³¹ La definizione dei goal non dovrebbe essere un processo puramente top-down; è importante ottenere input dagli stakeholder chiave e il loro consenso per la nuova direzione.³⁰ Le sessioni di brainstorming con i dipendenti aiutano a garantire che i goal siano realistici e raggiungibili.³⁰ Le strategie delineano i passi specifici e le responsabilità individuali, mentre le misure monitorano il successo delle strategie, collegando direttamente le azioni quotidiane ai goal.²⁶

L'enfasi di OGSM sulla chiarezza e su un linguaggio condiviso è cruciale per abbattere i silos organizzativi. Fornendo un framework comune e una comprensione chiara di come le azioni individuali e di team contribuiscono all'obiettivo generale, OGSM favorisce la collaborazione interfunzionale e assicura che i diversi dipartimenti lavorino all'interno dello stesso quadro di riferimento, piuttosto che in isolamento. Questo promuove una maggiore coesione e un'esecuzione più coordinata della strategia.

- Misurazione e Reporting (Punteggio: 9/10)

Le misure nell'OGSM (tipicamente KPI) sono utilizzate per monitorare i progressi e valutare il successo delle strategie.²⁶ Queste metriche dovrebbero essere quantitative, mostrare una tendenza e essere facilmente tracciabili.²⁶ Vengono raccomandate riunioni regolari per il monitoraggio dei progressi.³¹

Il layout a pagina singola dell'OGSM aumenta la trasparenza e la comunicazione.³² Offre a tutti un framework comune per riportare i progressi, migliorando il lavoro di squadra e la comprensione reciproca.³² La valutazione delle aspettative (soddisfatte, superate o non raggiunte) informa gli aggiustamenti strategici.²⁶ Il metodo è sufficientemente flessibile per adattarsi alle mutevoli condizioni di mercato.³¹ Permette di individuare rapidamente le attività con prestazioni insufficienti ³² e richiede una revisione e un aggiustamento regolari.³¹ Sebbene OGSM eccella nel collegare le misure alla strategia, una potenziale sfida risiede nel rischio che le strategie rimangano "troppo ampie" e perdano dettagli cruciali.³² Questo può portare a difficoltà nella misurazione precisa e nella gestione efficace delle deviazioni, specialmente se le azioni operative non sono sufficientemente granulari o se mancano sistemi di tracciamento robusti. Pertanto, l'efficacia del reporting e della gestione delle deviazioni dipende fortemente dalla granularità della definizione delle strategie e dalla presenza di sistemi di supporto adeguati.

4.6. OKR (Objectives and Key Results)

Panoramica e Principi Fondamentali:

OKR (Objectives and Key Results) è un framework di definizione degli obiettivi ampiamente utilizzato da individui, team e organizzazioni per definire obiettivi misurabili e tracciare i loro risultati.³⁴ Lo sviluppo degli OKR è generalmente attribuito ad Andrew Grove, che lo introdusse in Intel negli anni '70, e fu poi popolarizzato da John Doerr.³⁵ Gli OKR sono composti da due parti principali: un Obiettivo (Objective), che è un traguardo significativo, concreto e chiaramente definito, e da 3 a 5 Risultati Chiave (Key Results), che sono criteri di successo misurabili utilizzati per tracciare il raggiungimento dell'obiettivo.³⁴ A differenza del Management by Objectives (MBO), gli OKR promuovono un processo più collaborativo.³⁴ I Risultati Chiave possono essere "aspirazionali" (mirando al massimo progresso possibile) o "impegnati" (con un obiettivo di raggiungimento del 100%).³⁵

Valutazione Approfondita per Criterio:

- Visione e Definizione della Strategia (Punteggio: 9/10)

Gli Obiettivi OKR sono descrizioni qualitative, memorabili e stimolanti di ciò che si vuole raggiungere, allineate con la visione e la missione dell'azienda.³⁴ Devono essere ambiziosi e sfidanti, non necessariamente sempre raggiungibili al 100%, il che incoraggia l'innovazione.³⁵ I Risultati Chiave sono metriche misurabili che quantificano il progresso verso l'Obiettivo.³⁴ Gli OKR definiscono chiaramente cosa si vuole ottenere e come misurare il suo raggiungimento.³⁴ Il processo inizia con la definizione di un obiettivo principale chiaro e ambizioso, allineato alla visione e alla missione aziendale.³⁷

Gli strumenti specifici degli OKR sono la loro struttura binaria: Obiettivo (cosa) e Risultati Chiave (come misurare il successo).³⁴ Gli Obiettivi possono essere supportati da iniziative, che sono i piani e le attività per far avanzare i Risultati Chiave e raggiungere l'Obiettivo.³⁵ Gli OKR sono impostati per intervalli di tempo specifici, solitamente trimestrali.³⁶

La natura aspirazionale degli Obiettivi OKR è una scelta progettuale deliberata che incoraggia il pensiero innovativo e il miglioramento continuo al di là del semplice "business as usual".³⁵ Questo promuove una cultura di ambizione e innovazione, spingendo i team a raggiungere risultati superiori a quelli che potrebbero altrimenti considerare possibili, piuttosto che limitarsi a soddisfare requisiti minimi.

- Allineamento e Coinvolgimento (Punteggio: 10/10)

Gli OKR creano allineamento e coinvolgimento attorno a obiettivi misurabili.³⁴ Aiutano a creare un'organizzazione intesa come un corpo unico, dove tutti hanno contezza della direzione unitaria e del perché il contributo del singolo è importante.³⁸ Consentono ai team di lavorare verso obiettivi condivisi, allineando sforzi, risorse e strategie.³⁹ Il metodo aiuta a identificare e prioritizzare i progetti che generano valore, evitando sprechi di tempo su attività non significative.³⁸ Gli OKR sono un processo più collaborativo rispetto al MBO, con i team che prendono obiettivi di alto livello e li affinano per la loro area specifica.³⁴ Questo rompe i silos e migliora la comunicazione interfunzionale.³⁹ La trasparenza e la comunicazione sono fondamentali: gli OKR vengono condivisi in modo chiaro e comprensibile con tutto il team, assicurando che ognuno comprenda come il proprio lavoro contribuirà al raggiungimento degli OKR aziendali.³⁷

I membri del team sono più coinvolti e produttivi quando hanno una chiara idea di ciò che il team sta cercando di raggiungere e del significato del loro compito.³⁴ Gli OKR incoraggiano la partecipazione attiva dei dipendenti nella definizione dei propri obiettivi, promuovendo impegno e responsabilità.²⁰ Il management non si

limita a comunicare un obiettivo dall'alto, ma si impegna a spiegare perché è stato scelto, quale impatto avrà sull'azienda e in che modo ogni team può contribuire al suo raggiungimento.³⁸ Gli OKR impostano il lavoro e guidano verso l'azione e l'innovazione.³⁶ Il focus si sposta dagli output agli outcome, mostrando l'impatto concreto del lavoro e motivando le persone.³⁸ Gli obiettivi individuali sono allineati all'interno dei team, che a loro volta hanno obiettivi in linea con quelli aziendali, garantendo che l'organizzazione agisca come un corpo unico e si muova compattamente nella stessa direzione.³⁸

Gli OKR raggiungono un allineamento eccezionale promuovendo un'unità organizzativa "a corpo unico" in cui tutti comprendono la direzione condivisa e il proprio contributo individuale.³⁸ Questo effetto è amplificato dal processo collaborativo, che non è puramente top-down, e dall'enfasi sulla comunicazione trasparente del "perché" gli obiettivi sono stati scelti. Questo approccio coltiva un profondo senso di appartenenza e scopo a tutti i livelli, trasformando la strategia in un impegno collettivo.

- Misurazione e Reporting (Punteggio: 10/10)

I Risultati Chiave devono essere misurabili, sia su una scala 0-100% che con qualsiasi valore numerico, per determinare il successo.³⁵ Il monitoraggio dei progressi avviene tramite check-in settimanali e una revisione OKR alla fine di ogni ciclo.⁴⁰ Dashboard e software specifici offrono una visione d'insieme dei progressi in tempo reale.⁴⁰

Tutti possono vedere gli OKR, il che favorisce chiarezza e motivazione.³⁴ I report OKR regolari assicurano che i team siano allineati e forniscono visibilità alla direzione.⁴⁰ Le soluzioni digitali offrono aggiornamenti in tempo reale e indicatori di progresso visivi.⁴¹ I check-in frequenti sui progressi dei Risultati Chiave garantiscono che le azioni siano conformi alla visione organizzativa e alle aspettative dei clienti.⁴¹ I report OKR permettono di identificare problemi o ostacoli e di intraprendere azioni tempestive.⁴⁰ Ogni report settimanale offre l'opportunità di riflettere sui processi, imparare dai successi e dai fallimenti e apportare aggiustamenti necessari.⁴⁰ I Risultati Chiave sono considerati "indicatori leading" (o anticipatori), fornendo avvisi precoci quando qualcosa non va bene, permettendo all'organizzazione di correggere la rotta in tempo.³⁵ Le revisioni OKR valutano perché gli obiettivi sono stati o meno raggiunti, consentendo aggiustamenti e miglioramento continuo.⁴⁰

La distinzione tra "indicatori leading" (Risultati Chiave) e "indicatori lagging" (salute complessiva del business) all'interno degli OKR è cruciale per una gestione proattiva delle deviazioni.³⁵ Concentrandosi sui Risultati Chiave come segnali precoci, le organizzazioni ottengono avvisi tempestivi di potenziali problemi, consentendo correzioni di rotta prima che le difficoltà si aggravino. Questo

approccio migliora significativamente l'agilità e la reattività dell'organizzazione in ambienti dinamici, trasformando la gestione delle deviazioni da un'attività reattiva a un processo di apprendimento e adattamento continuo.

5. Conclusioni

L'analisi comparativa dei metodi di gestione degli obiettivi Balanced Scorecard, Hoshin Kanri, Management by Directives, Management by Objectives (MBO), OGSM e OKR rivela che ciascun framework presenta punti di forza e di debolezza distintivi, rendendolo più o meno adatto a contesti organizzativi specifici.

Il **Balanced Scorecard (BSC)** eccelle nella definizione strategica olistica, plasmando la strategia attraverso le sue quattro prospettive interconnesse e garantendo che tutti gli aspetti critici del successo aziendale siano considerati. La sua capacità di fare da ponte tra strategia e esecuzione, unita a un robusto sistema di misurazione che mitiga le trappole dei KPI, lo rende ideale per organizzazioni che cercano un approccio equilibrato e multidimensionale alla gestione delle performance e alla correzione proattiva delle deviazioni.

Hoshin Kanri si distingue per il suo eccezionale allineamento e coinvolgimento, grazie all'interazione dinamica del Catchball e del ciclo PDCA. Questo crea un allineamento non statico ma iterativo e adattabile, che promuove l'apprendimento continuo e la capacità di reazione ai cambiamenti. La sua enfasi su un numero limitato di obiettivi critici assicura una chiarezza strategica e una concentrazione delle risorse, rendendolo particolarmente efficace per le organizzazioni che mirano a focalizzare gli sforzi su pochi, ma impattanti, obiettivi di breakthrough, integrando la strategia con la produzione Lean.

Il **Management by Directives**, sebbene possa garantire decisioni rapide e un controllo rigoroso in situazioni di crisi o in ambienti altamente strutturati, mostra significative limitazioni in termini di coinvolgimento dei dipendenti, innovazione e adattabilità. La sua natura top-down e la soppressione dell'iniziativa individuale ne fanno un metodo meno adatto per organizzazioni che cercano crescita a lungo termine, apprendimento organizzativo e un ambiente di lavoro collaborativo, poiché il monitoraggio si concentra sulla conformità piuttosto che sull'ottimizzazione delle performance.

Il **Management by Objectives (MBO)** si rivela un metodo solido per la traduzione della strategia in obiettivi individuali misurabili e per il coinvolgimento dei dipendenti nella loro definizione, alimentando la motivazione e l'impegno. Il suo sistema di misurazione e reporting è efficace nel monitorare il progresso e consentire

aggiustamenti rapidi. Tuttavia, la sua potenziale debolezza risiede nell'eccessiva enfasi sui risultati quantificabili, che potrebbe portare a trascurare aspetti qualitativi o etici se non bilanciato adeguatamente. È particolarmente efficace per organizzazioni che valorizzano la responsabilità individuale e un chiaro collegamento tra performance e ricompensa.

OGSM offre una chiara e concisa roadmap strategica, facilitando la comunicazione e l'allineamento grazie al suo formato compatto. La sua struttura aiuta a identificare le priorità e a ottimizzare l'uso delle risorse. Sebbene eccella nel collegare le misure alla strategia, la sua efficacia nella gestione delle deviazioni dipende dalla granularità delle strategie e dalla presenza di sistemi di tracciamento robusti. È un'ottima scelta per le organizzazioni che necessitano di tradurre rapidamente una visione in un piano d'azione comprensibile e misurabile, promuovendo la collaborazione tra i dipartimenti.

Infine, gli **OKR (Objectives and Key Results)** si posizionano come un framework estremamente potente per l'allineamento e il coinvolgimento, creando un senso di unità e scopo condiviso in tutta l'organizzazione. La natura aspirazionale degli Obiettivi e l'enfasi sui Risultati Chiave come indicatori leading consentono una gestione proattiva delle deviazioni e promuovono una cultura di ambizione e innovazione. Il loro robusto sistema di misurazione e reporting, unito alla trasparenza, li rende ideali per organizzazioni agili che cercano di spingere i limiti delle proprie capacità e di adattarsi rapidamente in ambienti dinamici.

In sintesi, la scelta del metodo più appropriato dipende dalla cultura organizzativa, dalla complessità della strategia, dalla necessità di agilità e dal livello di coinvolgimento desiderato. Le organizzazioni più tradizionali o in fase di crisi potrebbero trovare un iniziale vantaggio nel Management by Directives per il controllo immediato, ma per una crescita sostenibile e l'innovazione, metodi come BSC, Hoshin Kanri, MBO, OGSM e OKR offrono approcci più sofisticati e partecipativi, ciascuno con la propria enfasi specifica sulla definizione, allineamento e misurazione della strategia.

Bibliografia

1. 5 principi per un management di successo - Michael Page, accesso eseguito il giorno giugno 8, 2025, <https://www.michaelpage.it/advice/consigli-di-management/leadership-management/5-principi-un-management-di-successo>
2. Styles of management: directive persuasive participative delegative - Blog - Focustribes, accesso eseguito il giorno giugno 8, 2025, <https://blog.focustribes.com/en/differents-styles-management>
3. Balanced scorecard: la guida completa - Headvisor, accesso eseguito il giorno

giugno 8, 2025,

<https://www.headvisor.it/balanced-scorecard-bsc-guida-completa>

4. Scheda di valutazione bilanciata - Wikipedia, accesso eseguito il giorno giugno 8, 2025, https://it.wikipedia.org/wiki/Scheda_di_valutazione_bilanciata
5. The Balanced Scorecard: How to Use KPIs Effectively - Lab Manager, accesso eseguito il giorno giugno 8, 2025, <https://www.labmanager.com/the-balanced-scorecard-how-to-use-kpis-effectively-31931>
6. lo strumento della balanced scorecard - BizTool, accesso eseguito il giorno giugno 8, 2025, <https://www.biztool.it/la-comunicazione-aziendale-ed-il-reporting-degli-intangibili-lo-strumento-della-balanced-scorecard/>
7. balanced scorecard: esempio, significato e applicazioni - Bsness.com, accesso eseguito il giorno giugno 8, 2025, <https://www.bsness.com/indici-di-bilancio/balanced-scorecard-esempio-significato/>
8. Using the Balanced Scorecard (BSC) for Monitoring, Evaluating and Reporting Capital Projects Performance - PMWeb, accesso eseguito il giorno giugno 8, 2025, <https://pmweb.com/using-the-balanced-scorecard-bsc-for-monitoring-evaluating-and-reporting-capital-projects-performance/>
9. LA BALANCED SCORECARD COME STRUMENTO DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO AZIENDALE: IL CASO CAPGEMINI, accesso eseguito il giorno giugno 8, 2025, https://tesi.luiss.it/38115/1/259271_BELLI_ALESSANDRO.pdf
10. Metodo Hoshin Kanri per la pianificazione strategica - Headvisor, accesso eseguito il giorno giugno 8, 2025, <https://www.headvisor.it/metodo-hoshin-kanri>
11. Hoshin Kanri: Collegare la pianificazione strategica all'esecuzione del progetto, accesso eseguito il giorno giugno 8, 2025, <https://businessmap.io/it/lean-management-it/hoshin-kanri/cosa-e-hoshin-kanri>
12. HOSHIN KANRI - The Lean Six Sigma Company Italia s.r.l., accesso eseguito il giorno giugno 8, 2025, <https://www.theleansixsigmacompany.it/cosa-si-intende-con-hoshin-kanri/>
13. Hoshin Kanri: allineare la strategia aziendale con la Lean Production - Fomir, accesso eseguito il giorno giugno 8, 2025, <https://www.fomir.it/news/hoshin-kanri-allineare-la-strategia-aziendale-con-la-lean-production/>
14. Hoshin Kanri: Policy Deployment Method | Lean Production, accesso eseguito il giorno giugno 8, 2025, <https://www.leanproduction.com/hoshin-kanri/>
15. Using the Hoshin Kanri Method for Strategic Planning [2025] - Asana, accesso eseguito il giorno giugno 8, 2025, <https://asana.com/resources/hoshin-kanri>
16. Hoshin Kanri: Guida Completa alla Gestione Strategica e Operativa - Crossnova, accesso eseguito il giorno giugno 8, 2025, <https://crossnova.com/le-guide-operative/hoshin-kanri/>
17. Directive, persuasive, delegative or participative management: what is your style?, accesso eseguito il giorno giugno 8, 2025,

- <https://www.reactive-executive.com/en/directive-persuasive-delegative-or-participative-management-what-is-your-style/>
18. Direttiva sulla Comunicazione Strategica del Ministero della Difesa, accesso eseguito il giorno giugno 8, 2025,
<https://flpdifesa.org/wp-content/uploads/2012/06/Direttiva-2013-sulla-comunicazione-strategica-del-Ministero-Difesa.pdf>
 19. Management by Objectives (MBO): Learn Its 5 Steps, Pros and Cons - Investopedia, accesso eseguito il giorno giugno 8, 2025,
<https://www.investopedia.com/terms/m/management-by-objectives.asp>
 20. What is Management by Objectives (MBO)? - Mooncamp, accesso eseguito il giorno giugno 8, 2025,
<https://mooncamp.com/glossary/management-by-objectives-mbo>
 21. Management by Objectives (MbO) - Che cos'è la gestione per obiettivi?, accesso eseguito il giorno giugno 8, 2025,
<https://www.businesscoachingitalia.com/management-by-objectives-mbo/>
 22. MBO: come la gestione per obiettivi può rendere i dipendenti più produttivi ed efficienti, accesso eseguito il giorno giugno 8, 2025,
<https://factorial.it/blog/mbo-gestione-per-obiettivi/>
 23. MBO, sistemi incentivazione, valutazione delle performance Consulenza organizzazione aziendale, consulenza organizzativa, change management - S.A. Studio Santagostino, accesso eseguito il giorno giugno 8, 2025,
<https://www.sastudiosantagostino.com/mbo/>
 24. MBO: cos'è il Management by Objectives e come funziona la Gestione per Obiettivi, accesso eseguito il giorno giugno 8, 2025,
<https://appmynet.it/mbo-management-by-objectives-gestione-per-obiettivi/>
 25. Il metodo MBO: la gestione per obiettivi - definizione e applicazioni, accesso eseguito il giorno giugno 8, 2025,
<https://sistemigestione.com/metodo-mbo-definizione-e-applicazioni.html>
 26. OGSM: How the Strategic Framework Works - Mooncamp, accesso eseguito il giorno giugno 8, 2025, <https://mooncamp.com/blog/ogsm>
 27. OGSM model: A strategic framework for top-down vision realization - Smart Insights, accesso eseguito il giorno giugno 8, 2025,
<https://www.smartinsights.com/marketing-planning/marketing-models/ogsm-model-framework/>
 28. Strategia digitale, come fissare gli obiettivi e come misurarli - 4DEM, accesso eseguito il giorno giugno 8, 2025,
<https://www.4dem.it/blog/come-fissare-obiettivi-strategia-digitale/>
 29. Cosa è il metodo OGSM e perché utilizzarlo? - Strategia di marketing - Blog 4marketing, accesso eseguito il giorno giugno 8, 2025,
<https://blog.4marketing.it/cosa-e-il-metodo-ogsm-e-perche-utilizzarlo/>
 30. OGSM Model: The Only Guide You'll Ever Need + Examples (2025), accesso eseguito il giorno giugno 8, 2025,
<https://www.cascade.app/blog/ogsm-model-guide>
 31. How to use OGSM as a roadmap for scaling your organization, accesso eseguito il giorno giugno 8, 2025,

<https://www.ogsm.com/en/inzichten/hoe-ogsm-te-gebruiken-als-routekaart-voor-het-op-schalen-van-je-organisatie>

32. What is OGSM? The Step-by-Step Guide You Actually Need - ThriveSparrow, accesso eseguito il giorno giugno 8, 2025, <https://www.thrivesparrow.com/blog/ogsm>
33. OGSM and KPIs: How to Measure Your Strategy, accesso eseguito il giorno giugno 8, 2025, <https://www.ogsm.com/en/inzichten/ogsm-en-kpis-hoe-je-meetbare-doelen-koppelt-aan-je-strategie>
34. OKRs: the ultimate guide to objectives and key results - Atlassian, accesso eseguito il giorno giugno 8, 2025, <https://www.atlassian.com/agile/agile-at-scale/okr>
35. Objectives and key results - Wikipedia, accesso eseguito il giorno giugno 8, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Objectives_and_key_results
36. OKR: cosa sono, come usarli e perché sono importanti - Agile Reloaded, accesso eseguito il giorno giugno 8, 2025, <https://agilereloaded.it/okr-cosa-sono-come-usarli-benefici-criticita/>
37. Cosa sono gli OKR? Esempio di attuazione in azienda - Slack, accesso eseguito il giorno giugno 8, 2025, <https://slack.com/intl/it-it/blog/productivity/cosa-sono-gli-okr-esempio-di-attuazione-in-azienda>
38. OKR: guida completa su cosa sono e come utilizzarli al meglio - Luciano Castro, accesso eseguito il giorno giugno 8, 2025, <https://lucianocastro.com/okr-cosa-sono-guida-definitiva-veri-jedi/>
39. Padroneggiare l'arte dell'allineamento degli OKR: strategie per allineare gli OKR orizzontalmente - OKR Institute, accesso eseguito il giorno giugno 8, 2025, <https://okrinstitute.org/it/mastering-the-art-of-okr-alignment-strategies-for-aligning-okrs-horizontally/>
40. OKR Reporting: Guide and Tips - Mooncamp, accesso eseguito il giorno giugno 8, 2025, <https://mooncamp.com/blog/okr-reporting>
41. What is OKR reporting? Benefits and best practices - Businessmap, accesso eseguito il giorno giugno 8, 2025, <https://businessmap.io/okr-resources/okr/reporting>