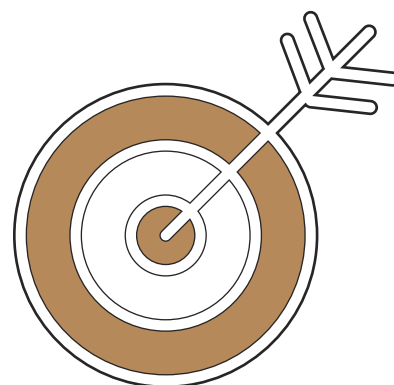


Il management per obiettivi: gli OKR





Indice

- p.3 Introduzione
- p.5 Cos'è il metodo OKR?
- p.8 OKR e contesto aziendale: mission, vision e strategia
- p.12 OKR: componenti
- p.16 OKR: caratteri distintivi
- p.19 Consigli per scrivere buoni OKR
- p.20 Tips per la definizione degli obiettivi
- p.22 Tips per la definizione dei Key Results (risultati chiave)
- p.26 OKR errori da evitare
- p.28 Un tipico ciclo di OKR
- p.29 Monitorare i risultati grazie a check-in settimanali
- p.30 Aggiornare regolarmente gli OKR
- p.31 Uno sguardo da vicino: un esempio di OKR
- p.32 **Conclusione**



Introduzione

La **Digital Transformation** sta cambiando il paradigma del lavoro e il rapporto con le persone. Le aziende stanno affrontando questo cambio di rotta introducendo metodi organizzativi agili e applicando nuove tecnologie di digitalizzazione dei processi.

Il cambiamento culturale più importante però avviene a livello organizzativo. La gerarchia lascia il posto all'autonomia e presuppone **fiducia** e **responsabilizzazione** delle persone sui **risultati attesi**. Trasformare però indicazioni in azioni di *change management* è una sfida, forse la più complessa per un'azienda.

Il sistema incentivante **OKR – Objectives and Key Results**, applicato con successo in molte *big company* tra le quali *Google, Spotify, Facebook, Uber, Airbnb*, oltre a migliorare le performance aziendali, costituisce un potente strumento di ingaggio per le persone. Ogni persona ha obiettivi individuali da raggiungere, oltre a concorrere con il proprio operato a quelli di team e più in generale ai risultati aziendali.

Creare obiettivi che siano **chiari** per le persone, **trasparenti** nella loro misurazione e con una



raggiungibilità a breve termine, attiva quella che viene definita *peer pressure* (pressione alla pari), scatenando un *engagement* molto efficace.

L'approccio OKR valorizza infatti il lavoro di ogni componente del team verso il raggiungimento di obiettivi condivisi, sempre più sfidanti per far fronte alle richieste di un mercato sempre più esigente e in evoluzione e una concorrenza che non resta ferma a guardare.

In questa guida approfondiremo le caratteristiche dell'approccio OKR e le peculiarità che lo rendono la scelta migliore per portare la propria azienda al successo.





Cos'è il metodo OKR?

Il metodo **OKR**, acronimo di **Objective and Key-Results**, è un *framework* per creare **allineamento e coinvolgimento** a livello aziendale a partire dai vertici fino ad arrivare al singolo *worker*. Ideato dal CEO di Intel Andy Grove e importato in Google dal *venture capitalist* John Doerr nel 1999, consente di monitorare in maniera aperta e trasparente gli obiettivi e i risultati individuali, di team e aziendali e, soprattutto. *Il valore unico degli OKR?*
Il totale allineamento tra *vision, mission e strategia* aziendale.

Può erroneamente sembrare che gli OKR siano adatti esclusivamente alle *digital company* invece, anche realtà come **Walmart, Target, The Guardian e Dun** hanno implementato con successo questa metodologia. Purtroppo in Italia il *framework* non è ancora così diffuso come meriterebbe. La nostra agenzia prende invece parte a questo importante cambiamento supportando le aziende che vogliono abbracciare e introdurre la **cultura digitale**.

A differenza degli OKR, i metodi più tradizionali basati su *Management by Objectives* (MBO) hanno principalmente **due limiti**: in primo luogo sono generalmente definiti su base annuale (a volte semestrale) e, secondo, misurano le performance del



singolo, o del gruppo, in base ai risultati raggiunti a fronte di obiettivi prefissati.

L'infografica proposta di seguito riassume le **principali differenze tra MBO e OKR**.





La velocità di cambiamento dei contesti e delle priorità a cui un'azienda, soprattutto se lavora in modo agile, è sottoposta non si allinea alla definizione di obiettivi annuali che, con il passare del tempo, probabilmente non saranno più applicabili o rilevanti.

Inoltre, valutare una persona in base al raggiungimento o meno degli obiettivi porta all'adozione di atteggiamenti conservativi e a performance poco ambiziose al fine evitare il fallimento. *Quanto si sarebbe disposti ad essere audaci e propositivi se a rischio c'è la tranquillità lavorativa?*

Il metodo OKR propone invece un approccio *completamente differente*. Si tratta di un metodo molto semplice ma che, allo stesso tempo, richiede una visione opposta rispetto a quanto accade nella maggioranza delle realtà italiane che, ancora oggi, hanno a che fare con complessità, riservatezza e obiettivi generici che impediscono il progresso.

Gli OKR favoriscono invece **focus**, **semplicità** e cicli di **feedback brevi**. Il risultato è che i miglioramenti sono più facilmente visibili e implementabili. Lo scopo degli OKR è che tutti siano allineati e orientati nella stessa direzione e, soprattutto, lavorino allo stesso ritmo.





OKR e contesto aziendale: mission, vision e strategia

Brevi cicli di risoluzione, frequenti momenti di confronto e molte opportunità di crescita, che consentono un rapido apprendimento, sono tra i maggiori punti di forza degli OKR. Per essere efficace però, il *framework* deve riflettere ed incorporare gli obiettivi e i valori aziendali. In altre parole gli OKR devono allinearsi e tradurre in azione **vision, mission** e **strategia aziendale**.





Mission e OKR

Tutti abbiamo sentito parlare di **mission** aziendale. Spesso ci imbattiamo in questo termine e, altrettanto spesso, questa espressione è associata con quella di *vision* o di valori d'impresa. La *mission* esprime lo **scopo dell'azienda**. Serve a stabilire quale è il fine di un'organizzazione, la ragione stessa della sua esistenza.

Allineare gli OKR mensili, trimestrali o annuali ad una *mission* chiara aiuta a garantire che le attività, i task e i risultati chiave siano allineati con l'obiettivo strategico aziendale. Un concreto caso di successo riguarda una società di software di medie dimensioni. L'azienda si compone di 5 *business unit* e 50 *team leader*.

I minuti trascorsi con i manager per definire la *mission* di ogni team si sono rivelati essenziali. Per ogni gruppo di lavoro è stato definito un obiettivo specifico, che si allinea al più ampio piano strategico aziendale. Inoltre, rendendo pubblica la *mission* e le sue declinazioni è stato possibile valutare allineamento e la connessione di tutta l'azienda verso lo scopo comune.

Vision

La **vision** è la proiezione di uno scenario futuro: una prospettiva di quello che l'azienda sarà, o del contesto



nel quale opera, che sia coerente con gli ideali e i valori. Fissa gli obiettivi in modo concreto e in qualche modo incentiva all'azione.

Come si può facilmente intuire, la *mission* agisce sul presente, anche se si potrebbe affermare che sia "atemporale ". La *vision* agisce invece sul futuro, dal momento che disegna, in estrema sintesi, una previsione. Uno scenario basato su valori, ideali ed aspirazioni da trasmettere, fornendo l'esatta anticipazione ideologica di elementi quali:

- **La sua struttura interna ed esterna.**
- **I mercati da abbracciare.**
- **I prodotti/servizi da offrire.**
- **Le attività da adottare per raggiungere il successo.**
- **Gli obiettivi.**

Per rendere la vision aziendale davvero efficace, questa deve essere specificata, esplicita e, soprattutto, **condivisa** con i vari livelli dell'intera organizzazione, facendo comprendere alle singole risorse del team dove effettivamente si voglia fare arrivare l'impresa nel corso del tempo. *La vision consente di ridurre il divario tra prestazioni attuali e desiderate*, e per questo motivo gli OKR che verranno implementati devono rispondere e seguire la prospettiva tracciata.



Strategia

Centinaia, forse migliaia di libri trattano di strategia e, proporre una panoramica in questa guida, sarebbe limitante.

Quello su cui vogliamo focalizzarci è sottolineare quanto la strategia sia fondamentale per gli OKR, in quanto fornisce un **contesto a cui far riferimento** per la creazione.

Gli OKR senza strategia sono come una nave senza timone: portano alla deriva. Una strategia chiara e ben strutturata consente di rimanere focalizzati sull'obiettivo, supporta nella scelta di opportunità e allinea le risorse, a tutti i livelli, su obiettivi comuni.

È importante però sottolineare che anche gli obiettivi strategici cambiano progressivamente, man mano che cambia il *framework* all'interno del quale l'impresa si trova ad operare. Una o due volte l'anno è importante quindi ridiscutere la strategia che si era pianificata e valutarne l'attuale validità ed efficacia.



OKR: componenti

Come suggerisce il nome, il metodo OKR si muove lungo due direttrici: gli **obiettivi** e i **risultati chiave**.

A queste è possibile aggiungere la voce “iniziative” che comprende i progetti, i task e le attività messi in campo per raggiungere i risultati chiave.

Andy Grove presenta gli OKR come risposta a due semplici domande:

- Dove voglio arrivare? (obiettivi)
- Come posso sapere se ci sto arrivando? (Key Results per valutare che ci siano progressi)

La miglior formula per spiegare gli OKR è quella proposta da *John Doerr, venture capitalist della Silicon Valley che ha portato il metodo in Google.*

Io raggiungerò (obiettivo) che sarà misurato da/in base a (set di Key Results, risultati chiave).

Un **obiettivo**, per essere considerato tale, deve prevedere sia **cosa** dovrà essere raggiunto che le **modalità** con cui verrà misurata la sua realizzazione. Senza misurazione non si hanno obiettivi ma solo desideri (sogni). Gli obiettivi sono **soggettivi, qualitativi** e,



soprattutto, **ambiziosi**. In quanto tali dovrebbero **motivare** e **stimolare** il team.

I **Key Results (risultati chiave)** sono invece **quantitativi**, ovvero delle metriche **chiare, definite, specifiche** e **concrete** che misurano i progressi verso l'obiettivo. Il raggiungimento o meno dei Key Results deve essere motivato e compreso.

La valutazione non è però finalizzata a scopi punitivi o premiali infatti, lo scopo ultimo del processo è il continuo miglioramento al fine di raggiungere obiettivi aziendali sempre più ambiziosi.

Infatti, come afferma **Jeff Bezos**, **CEO di Amazon**: *“Avere la consapevolezza di fallire rende liberi”*. Le persone e i gruppi di lavoro interdisciplinari e intraprendenti dovranno essere incoraggiati a sperimentare, mettendo in conto il fallimento come possibile risultato, perché solo così sarà possibile trovare la soluzione migliore.

La **chiarezza** e la **trasparenza** sono alla base di questo metodo. In azienda devono essere condivisi gli OKR di tutti, a qualsiasi livello aziendale. È importante infatti che tutti siano **allineati** per raggiungere lo scopo comune, il successo dell'azienda; per farlo, è fondamentale palesare gli obiettivi strategici (alti), quelli di tutte le business unit aziendali (OKR tattici), i risultati chiave da



ottenere per raggiungere gli obiettivi e le modalità di misurazione di questi risultati. Se i Key Results non vengono raggiunti è necessario capirne il motivo.

Per chiarire meglio i concetti presentati, ecco un esempio concreto.

Fissiamo come obiettivo *“creazione di una memorabile Customer eXperience”*. L'idea è buona, ma come si può essere sicuri di aver realizzato realmente un'esperienza positiva? Ricorda: senza misurazione non si ha un reale obiettivo.

Per questo motivo è necessario fissare dei risultati chiave. Nello specifico, *come è possibile misurare se si sta fornendo (o meno) un'esperienza memorabile?*

Il Net Promoter Score e il Repurchase Rate potrebbero essere due buone opzioni. I nostri clienti/utenti sarebbero disposti a raccomandare il prodotto o servizio?

Limitarsi a misurare il Net Promoter Score è la percentuale di ripetizione dell'acquisto potrebbe essere però un'azione fraintesa. Per maggior trasparenza è opportuno includere anche il costo di acquisizione per cliente. Vogliamo rendere felici i nostri clienti mantenendo però i costi sotto controllo.



Riassumendo quindi:

Obiettivo: creare una memorabile Customer eXperience.

Key Results (risultati chiave):

- Migliorare il NPS da X a Y.
- Incrementare il Repurchase Rate da X a Y.
- Mantenere il costo di acquisizione cliente inferiore a X.

Il valore è alla base degli OKR

Come anticipato precedentemente, gli OKR definiscono i criteri di successo di un'azienda e, di conseguenza, determinano se una persona o un team raggiungono un risultato. Nonostante questo però, è importante sottolineare nuovamente che questo approccio non si basa su attività o task.

- Se si portano a termine tutti i task o le attività assegnate ma non si porta miglioramento (o innovazione) non si è raggiunto il successo.
- Il piano di azione che si costruisce è solo una serie di ipotesi. Non si ha la certezza che la strategia disegnata aggiungerà o meno valore all'organizzazione.

Gli OKR sono focalizzati sul valore degli obiettivi stessi, non sulle modalità con cui raggiungerlo.



OKR: caratteri distintivi

Non esiste un unico modo di usare gli OKR, ogni realtà aziendale (o team di lavoro) può adattarli creando un modello su misura. Ci sono però alcuni concetti chiave:

- 1. Obiettivi Agile:** invece di uno statico piano annuale, il metodo OKR predilige un approccio agile. Infatti, grazie a brevi cicli di obiettivi è possibile adattarsi e rispondere meglio al cambiamento.
- 2. Semplicità:** l'utilizzo e la comprensione di questo metodo sono piuttosto semplici e immediati.
Le aziende che scelgono di adottare gli OKR riducono il tempo investito a prefissare gli obiettivi. Come risultato, le risorse si occuperanno di raggiungere quei traguardi invece di progettarli.
- 3. Trasparenza:** tutti gli OKR aziendali sono noti a tutti i livelli. I principali risultati sono condivisi con l'intera organizzazione in tempo reale, grazie ai cruscotti digitali. Questo aiuta a fare nascere collaborazioni e muove gli interessi, oltre a mostrare l'andamento dei singoli obiettivi.
- 4. Ritmicità differenziata:** strategia e tattiche hanno tempistiche differenti, ad esempio le tattiche tendono



ad evolversi e cambiare più velocemente.

Per risolvere questo problema il metodo OKR definisce ciclicità differenti.

- **OKR strategici** (di alto livello) a lungo termine per l'azienda (solitamente annuale).
- **OKR tattici** a breve termine per i team (solitamente trimestrale).
- **OKR operativi** per tracciare l'andamento e i risultati (solitamente settimanale).

5. Bi-direzionalità nella definizione degli obiettivi:

a differenza dei tradizionali modelli a cascata (*top-down*) macchinosi e che non aggiungono valore, gli OKR utilizzano un approccio *market-based* che è al contempo *bottom-up* e *top-down*.

Partendo dagli obiettivi aziendali, le diverse *business unit* possono comprendere come contribuire alla strategia complessiva. In questo processo, gli OKR tattici sono definiti dai team e discussi con i manager in un confronto *bubble-up*. Questo modello, che prevede **processi agile e veloci**, consente un maggior *engagement* e una miglior comprensione della strategia complessiva.

- #### 6. Obiettivi ambiziosi:
- se un'azienda riesce a raggiungere sempre il 100% dei propri obiettivi probabilmente si è imposta traguardi troppo semplici.



Il metodo OKR prevede invece la definizione di **audaci e ambiziosi obiettivi**. Oltre a quelli aspirazionali è importante che i team prevedano degli obiettivi sfidanti che portino a far emergere le migliori prestazioni dei singoli.

- 7. Performance non premianti:** è importante fare una netta distinzione tra raggiungimento degli OKR e premi aziendali. Il raggiungimento di un obiettivo non comporta alcun bonus aziendale.

Altrettanto rilevante è che i dipendenti sappiano che l'eventuale fallimento non comporta alcuna conseguenza a livello lavorativo. Sarebbe difficile prefissarsi degli obiettivi ambiziosi se hai paura di non riuscire ad arrivare a fine mese.



Consigli per scrivere buoni OKR

Nonostante esistano differenti approcci, solitamente, per creare un programma OKR si inizia dalla parte strategica, ovvero dalla definizione degli obiettivi aziendali.

Successivamente ogni team definisce quindi un set di OKR tattici trimestrali allineati e finalizzati al raggiungimento di quelli strategici. Questa scelta consente di creare **allineamento** a ogni livello aziendale.

Gli obiettivi non sono imposti o calati dall'alto. All'interno di un processo che è simultaneamente *top-down* e *bottom-up* ogni membro dell'azienda, dall'impiegato all'amministratore delegato, è libero di esprimersi e di offrire il proprio contributo, in modo da applicare al meglio il proprio *effort* per raggiungere gli obiettivi definiti.

Di seguito presentiamo alcune linee guida come spunto per la creazione degli OKR.



Tips per la definizione degli obiettivi

Obiettivi Strategici

- **Limitare la scelta a 3/5 obiettivi:** un numero maggiore potrebbe ridurre la focalizzazione dei team e limitare l'efficacia degli sforzi.
- **Evitare espressioni vaghe e non orientate al risultato,** ad esempio: “mantieni la posizione di mercato”, “continua a fare X”.
- **Prediligere concetti che incorporino e trasmettano i traguardi da raggiungere,** ad esempio: “scala la montagna”, “mangia 5 torte”, etc.
- **Utilizzare termini precisi, chiari e non ambigui.** A un osservatore deve risultare lampante se un obiettivo è stato raggiunto o meno. Alcuni studi evidenziano come specifici obiettivi danno vita ad alte performance che si concretizzano in risultati raggiunti.



Obiettivi tattici

Per la definizione di questi obiettivi, ogni team deve rispondere a due domande:

- *Qual è il nostro contributo necessario per raggiungere gli OKR strategici?*
- *Quale tra i risultati chiave degli OKR strategici vogliamo focalizzarci?*



Tips per la definizione dei Key Results (risultati chiave)

Risultati chiave Strategici

- Per ogni obiettivo devono essere definiti un massimo di 3/5 obiettivi chiave
- I risultati chiave sono **milestone misurabili** che, se raggiunte definiscono un avanzamento verso il raggiungimento dell'obiettivo.
- I Key Results devono descrivere i risultati, non le attività (per raggiungerli).
- I risultati misurabili devono essere supportati da evidenze che ne definiscono il completamento.

Risultati chiave tattici

- Cooperare al raggiungimento degli OKR aziendali, ad esempio: l'azienda deve vendere 100, il nostro team deve vendere 20.
- Fornire spunti per contribuire al raggiungimento degli OKR strategici, ad esempio: ridurremo i reclami dei



clienti in quanto pensiamo che possa contribuire al miglioramento del repurchase rate.

Successo e Risultati Chiave

Cos'è il successo? È un concetto che può assumere diverse sfaccettature. È importante, oltre a dare una definizione del termine, anche chiarire cosa s'intende per "essere di successo".

Infatti, se si provasse a chiedere alle proprie risorse di spiegare cosa per loro è il successo dell'azienda, si otterranno feedback completamente differenti.

Utilizzare correttamente gli OKR aiuta a definire in modo univoco chiari e misurabili criteri per raggiungere il successo.

La condivisione degli aspetti che delineano il successo aziendale è fondamentale per la definizione degli OKR. Ci si deve quindi chiedere: *i Key Results cooperano al raggiungimento del successo?*

Gli OKR non devono essere ridotti a una "lista di cose da fare".

Immaginiamo per un attimo un criceto che corre ininterrottamente sulla sua ruota, senza però riuscire a



muoversi. È la stessa sensazione che si ha rispetto alla propria azienda? Tanto lavoro e impegno ma nessun risultato?

Quando si definiscono gli OKR è necessario considerare se:

- *Si stanno misurando attività o risultati?*
- *Gli OKR sono focalizzati sull'obiettivo o sull'intenzione di raggiungerlo?*

Per rispondere a queste domande e profilare meglio i risultati delle attività che si mettono in campo è possibile utilizzare set differenti di Key Results:

1. Activity-base Key Results
2. Value-base Key Results

1. Activity-base Key Results

Questi risultati chiave misurano il completamento di attività o il raggiungimento di una *milestone* di progetto.

Alcuni esempi sono:

- La *release* di una versione beta di prodotto.
- Creare un nuovo programma di training.
- Sviluppare una nuova campagna di lead generation.



2. Value-based Key Results

I Value-based Key Results misurano il raggiungimento di un criterio di successo per l'azienda o per un cliente.

Una struttura tipica di un Value-based Key Results è:

Migliorare/Incrementare/Ridurre ABC-metrica da X a Y

- **X=** è il punto di partenza.
- **Y=** il target che si intende raggiungere.

Questo tipo di risultati chiave non indica la conclusione di un obiettivo aziendale (ad esempio, ricavi, profitti o EBITDA) ma è uno dei componenti di una metrica correlata alla generazione di valore. È possibile mettere a confronto le due tipologie di risultati chiave al fine di comprenderne le caratteristiche.

Activity-based Key Results	Value-based Key Results
Creare un programma di engagement	Migliorare l'engagement tra i dipendenti da X a Y Generare Y MQL (Marketing Qualified Lead)
Sviluppare tre Landing Page	Incrementare la <i>lead conversion</i> da X a Y Ridurre il costo di acquisizione del cliente da X a Y
Lanciare un nuovo prodotto	Raggiungere un NPS pari a Y%. Raggiungere Y% di <i>conversion rate</i>



OKR: errori da evitare

La creazione di OKR che definiscono **obiettivi chiari, misurabili** e non **ambigui** crea un'organizzazione **focalizzata** e **allineata** sulle priorità più importanti.

OKR mal scritti possono dar luogo a strategie confuse e metriche poco efficaci. È importante quindi, quando si scrivono gli OKR, porre attenzione a:

- 1. Dis-comunicazione degli OKR:** la comunicazione degli obiettivi deve essere chiara e precisa. Affinché team e persone, ad ogni livello, possano essere allineati verso il raggiungimento di precisi traguardi, è fondamentale garantire la comprensione degli aspetti chiave.
- 2. Adeguare gli OKR all'attuale stato di business:** molto spesso gli OKR sono scritti in base a quello che le risorse pensano di poter ottenere, senza modificare il proprio operato, ovvero senza obiettivi di miglioramento. I risultati chiave dovrebbero spingere invece all'evoluzione verso una continua innovazione, orientata all'efficienza.
- 3. Obiettivi di scarso valore:** gli OKR sono orientati al raggiungimento di chiari obiettivi aziendali e risultati tangibili. Obiettivi di basso valore, anche se completamente raggiunti, non sono significativi a



livello aziendale perché non portano al successo.

- 4. Insufficienti risultati chiave (per obiettivo):** i Key Results definiti per uno specifico obiettivo devono prevedere tutti gli elementi necessari per raggiungerlo. Se così non fosse il rischio è il mancato completamento dell'OKR.



Un tipico ciclo di OKR

Un ciclo standard di OKR prevede:

- A.** All'inizio dell'anno l'azienda definisce, preferibilmente anche grazie a input pervenuti dai team, un set di OKR strategici.
- B.** I team validando gli OKR strategici e sviluppano quelli tattici utilizzando un approccio bidirezionale.

Si mappano le interdipendenze al fine di garantire allineamento tra i diversi team e iniziative.

- D.** Gli OKR hanno solitamente cadenza trimestrale e devono essere previsti dei momenti di confronto per valutare i progressi verso il raggiungimento degli obiettivi.
- E.** Alla fine del ciclo è opportuno organizzare una retrospettiva al fine di valutare l'andamento complessivo.
- F.** Ripartire con la definizione di nuovi OKR.



Monitorare i risultati grazie a check-in settimanali

I *check-in* sono importanti momenti di incontro e confronto per valutare i progressi verso il raggiungimento dell'obiettivo.

Dal momento che gli OKR hanno, *solitamente, ciclicità trimestrale*, l'ideale sarebbe organizzare questi check-in con cadenza settimanale. Questi meeting sono, con molta probabilità, lo strumento più potente per far in modo che gli OKR diventino parte integrante della cultura aziendale. Il modello più utilizzato per strutturare check-in brevi, ma assolutamente efficaci è quello che segue:

OKR: progressi	Livello di confidenza
In che modo i Key Results si sono evoluti dall'ultimo check-in?	Ad oggi pensi di riuscire a raggiungere i risultati chiave prefissati?
Impedimenti	Iniziative
Cosa ti sta rallentando?	Cosa stai facendo per migliorare i tuoi risultati?



Aggiornare regolarmente gli OKR

Gli OKR sono importanti per delineare la strategia aziendale e, per capire se si sta andando nella giusta direzione, è importante fissare dei momenti di revisione per valutare l'andamento.

Questo programma prevede brevi cicli (solitamente a cadenza trimestrale) per consentire un costante allineamento ai continui cambiamenti aziendali e del mercato. Un percorso a step che prevede una programmazione precisa e chiara.

Di seguito proponiamo una **timeline** per la creazione degli OKR.





Uno sguardo da vicino: un esempio di OKR

Per spiegare l'implementazione degli OKR vi proponiamo una metafora accattivante, quella del gioco del calcio.

Direttore Generale

Obiettivo

Aumentare di X i profitti della società

Risultati chiave

- Vincere il Campionato
- Riempire l'88% dello stadio
- Aumentare il numero di tifosi della squadra

Allenatore

Obiettivo

Vincere il campionato

Risultati chiave

- Classificarsi come terza miglior difesa
- Ottenere una differenza reti di almeno +20 in campionato

PR Manager

Obiettivo

- Riempire l'88% dello stadio
- Aumentare il numero di tifosi della squadra

Risultati chiave

- Invitare 3 VIP allo stadio
- Far emergere i giocatori chiave

Preparatore atletico

Obiettivo

Ottenere una differenza reti di almeno +20 in campionato

Risultati chiave

- I terzini devono avere un tempo sui 200mt 20% migliore ad aprile rispetto ad agosto

Preparatore portieri

Obiettivo

Classificarsi come terza migliore difesa

Risultati chiave

Subire meno di 20 gol in campionato

Agente pubblicitario

Obiettivo

Invitare 3 VIP allo stadio

Risultati chiave

Contattare gli agenti pubblicitari dei 25 VIP più influenti del momento

Addetto stampa

Obiettivo

Far emergere i giocatori chiave

Risultati chiave

Invitare i giocatori a rilasciare più di 4 interviste e partecipare a 3 talk show





Conclusione

Il metodo non invasivo degli OKR andrà gradualmente a sostituire la supervisione manageriale in stile **top-down**.

Infatti, sempre più aziende stanno scegliendo di strutturarsi non più in dipartimenti separati ma in team interdisciplinari che lavorano per il raggiungimento del comune e condiviso successo aziendale.

La rigidità lascia dunque spazio alla **flessibilità** e **all'efficienza**.

Un cambio di visione radicale che parte dalle basi: la creazione degli OKR è un lavoro di squadra che inizia con le persone.

Ecco perché non può essere visto come un livello di controllo aggiuntivo sulle performance;

rappresenta invece uno **stimolo alla crescita**, una motivazione a spingersi oltre quanto sempre fatto, la possibilità di agire un nuovo modo di lavorare, un'iniezione di fiducia verso le proprie persone.

I principali artefici del successo della tua azienda.

DALLE AZIENDE LOCALI ALLE MULTINAZIONALI
ALLE STARTUP, DAL B2C A B2B, SEMPRE CON UN OBIETTIVO
COMUNE: INCREMENTARE LE VENDITE E LE PERFORMANCE.



FISSA UN BRIEFING ONLINE CON UN CONCIERGE

Compila il form se desideri parlare con noi, il nostro ConciERGE sarà lieto di poter entrare in contatto con te!

Programma il Briefing

MILANO

Piazza Umberto Giordano, 2

T. +39 02 400 30 662

M.+39 351 957 57 21

AndreaCastellana.it

