

John Doerr
PREFAZIONE DI **LARRY PAGE**

Rivoluzione **OKR**

Scopri il metodo degli obiettivi
e risultati chiave, per
misurare quello che conta davvero

Il leggendario venture capitalist
di Silicon Valley
svela il segreto del successo
di **Intel**, **Google** e **Amazon**

EDIZIONI
LSWR

*Per Ann, Mary ed Esther
e la meraviglia del loro amore incondizionato*

John Doerr

Rivoluzione OKR

Scopri il metodo degli obiettivi
e risultati chiave, per
misurare quello che conta davvero

EDIZIONI
LSWR

Titolo originale: *Measure What Matters*

ISBN: 978-0-525-538349

All rights reserved including the right of reproduction in full or in part in any form.

This edition published in arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Copyright © 2018 by Bennett Group, LLC. All rights reserved.

Edizione italiana:

Rivoluzione OKR

Traduzione di: Virginio B. Sala

Editing tecnico: a cura di Beople - Matteo Fusco e Michela Spagnolo - www.beople.it

Collana:  **MODELLI
DI BUSINESS**

Publisher: Marco Aleotti

© 2019 Edizioni LSWR* - Tutti i diritti riservati

ISBN: 978-88-6895-704-9

I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e adattamento totale o parziale con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm e le copie fotostatiche), sono riservati per tutti i Paesi. Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail autorizzazioni@clearedi.org e sito web www.clearedi.org.

La presente pubblicazione contiene le opinioni dell'autore e ha lo scopo di fornire informazioni precise e accurate. L'elaborazione dei testi, anche se curata con scrupolosa attenzione, non può comportare specifiche responsabilità in capo all'autore e/o all'editore per eventuali errori o inesattezze.

L'Editore ha compiuto ogni sforzo per ottenere e citare le fonti esatte delle illustrazioni. Qualora in qualche caso non fosse riuscito a reperire gli aventi diritto è a disposizione per rimediare a eventuali involontarie omissioni o errori nei riferimenti citati.

Tutti i marchi registrati citati appartengono ai legittimi proprietari.

EDIZIONI
LSWR

Via G. Spadolini, 7
20141 Milano (MI)
Tel. 02 881841
www.edizionilswr.it

Printed in Italy

Finito di stampare nel mese di marzo 2019 presso "Rotomail Italia" S.p.A., Vignate (MI)

(*) Edizioni Lswr è un marchio di La Tribuna Srl. La Tribuna Srl fa parte di LSWR GROUP.

Sommario

Prefazione..... ix

Parte prima - OKR in azione

Capitolo 1 - Google, ti presento gli OKR..... 3

Capitolo 2 - Il padre degli OKR 21

Capitolo 3 - Operation Crush alla Intel..... 39

Capitolo 4 - Superpotere 1: focalizzare e impegnarsi
sulle priorità 51

Capitolo 5 - Focalizzare: la storia della Remind..... 63

Capitolo 6 - Impegnarsi: la storia della Nuna 75

Capitolo 7 - Superpotere 2: allineare e connettere
per il lavoro di squadra 85

Capitolo 8 - Allineare: la storia di MyFitnessPal 99

Capitolo 9 - Connettere: la storia della Intuit 113

Capitolo 10 - Superpotere 3: monitorare
e responsabilizzare..... 125

Capitolo 11 - Monitorare: la storia della Gates Foundation	139
Capitolo 12 - Superpotere 4: puntare all'incredibile.....	147
Capitolo 13 - Puntare in alto: la storia di Google Chrome.....	157
Capitolo 14 - Puntare in alto: la storia di YouTube.....	169

Parte seconda - Il nuovo mondo del lavoro

Capitolo 15 - Gestione continua delle performance: OKR e CFR	191
Capitolo 16 - Buttare a mare le revisioni annuali delle performance: la storia della Adobe.....	205
Capitolo 17 - Sforzare ogni giorno prodotti migliori: la storia di Zume Pizza	215
Capitolo 18 - Cultura	231
Capitolo 19 - Cambiare cultura: la storia della Lumeris	243
Capitolo 20 - Cambiare cultura: la storia della ONE Campaign di Bono	255
Capitolo 21 - Gli obiettivi a venire	267
Dedica	271
Il programma OKR di Google	279
Un tipico ciclo OKR.....	289
Conversazione sulle performance.....	291

Riepilogo	295
Lecture consigliate.....	301
Ringraziamenti	303
Note	309
Indice analitico	319

Prefazione

Vorrei aver avuto questo libro diciannove anni fa, quando abbiamo fondato Google. O anche prima di allora, quando stavo solo cercando di gestire me stesso! Per quanto odi i processi, la magia sta proprio nella realizzazione perfetta di buone idee. Ed è qui che gli OKR entrano in gioco.

John Doerr si presentò un giorno nel 1999 e tenne una conferenza su obiettivi e risultati chiave, e su come avremmo dovuto portare avanti l'azienda in base alla sua esperienza alla Intel. Sapevamo che la Intel stava andando bene e l'intervento di John intuitivamente aveva molto senso, quindi decidemmo di fare un tentativo. Penso che per noi abbia funzionato piuttosto bene.

Gli OKR sono un processo semplice in grado di favorire l'avanzamento delle aziende. Nel corso degli anni ne abbiamo adattato l'uso alle nostre necessità. Prendetelo come modello e fatelo vostro in base a ciò che volete realizzare.

Ai leader, gli OKR danno molta visibilità sull'organizzazione. Forniscono anche un modo più produttivo di respingere una richiesta. Per esempio, potresti chiedere: "Perché gli utenti non possono caricare un video su YouTube quasi istantaneamente? Non è una questione più importante dell'obiettivo che avete pianificato per il prossimo trimestre?"

Sono felice di ricordare Bill Campbell, di cui John ha celebrato la memoria al termine del libro.



Larry Page e John Doerr, 2014.

Bill era una persona appassionata, con il dono di avere quasi sempre ragione, specialmente nei suoi giudizi sulle persone. Non ha mai avuto peli sulla lingua nel far notare a qualcuno quanto fosse “pieno di stronzate”, e in qualche modo riusciva a piacere anche dopo averlo fatto. Mi mancano tantissimo le “lavate di capo” settimanali di Bill. Auguro a tutti di avere un Bill Campbell nella propria vita, magari anche di aspirare a diventare un po’ come il Coach.

Non mi capita spesso di scrivere una prefazione. Ma ho accettato di scrivere questa perché John ha fatto a Google un regalo incredibile tanti anni fa. Gli OKR ci hanno aiutato a decuplicare la nostra crescita, e più volte. Hanno contribuito a rendere forse realizzabile la nostra missione follemente ambiziosa di “organizzare l’informazione del mondo”. Hanno aiutato me e il resto dell’azienda a rispettare le scadenze e a mantenere la rotta nei momenti più importanti. E volevo assicurarmi che la gente lo sapesse.

Larry Page

CEO di Alphabet e cofondatore di Google

Parte prima

OKR in azione

Capitolo 1

Google, ti presento gli OKR

Se non sai dove stai andando, potresti non arrivarci.

- Yogi Berra

In un giorno d'autunno del 1999, nel cuore della Silicon Valley, arrivai davanti a un edificio a due piani con una struttura a L, fuori dall'autostrada 101. Era la sede dell'ancora giovane Google, e arrivavo con un regalo.

L'azienda aveva preso in affitto l'edificio due mesi prima, trasferendosi da uno spazio sopra una gelateria del centro di Palo Alto divenuto troppo ristretto. Due mesi prima ancora, avevo fatto la mia più grande scommessa in 19 anni da venture capitalist: 11,8 milioni di dollari per il 12 per cento di una startup fondata da due studenti fuori corso di Stanford. Entrai nel consiglio di amministrazione di Google. Avevo preso l'impegno, sia a livello finanziario sia emotivo, di fare tutto ciò che fosse in mio potere per aiutare l'azienda a raggiungere il successo.

Appena un anno dopo la fondazione, Google aveva piantato la sua bandiera: “organizzare l’informazione del mondo e renderla universalmente accessibile e utile”. Poteva suonare ambizioso, ma avevo fiducia in Larry Page e Sergey Brin. Erano sicuri di sé, anche un po’ insolenti, ma allo stesso tempo curiosi e riflessivi. Ascoltavano e mettevano in atto.

Sergey era esuberante, lunatico, categorico nelle sue idee e capace di superare baratri intellettuali con un solo balzo. Immigrato di origini sovietiche, era un negoziatore astuto e creativo e un leader di sani principi. Era irrequieto, voleva sempre di più; poteva buttarsi per terra nel bel mezzo di una riunione per macinare una serie di piegamenti sulle braccia.

Larry era un vero ingegnere, figlio di un pioniere della scienza informatica. Era un anticonformista pacato, un ribelle con una causa grandiosa: rendere internet esponenzialmente più rilevante. Mentre Sergey dava forma al commercio della tecnologia, Larry sgobbava sul prodotto e immaginava l’impossibile. Era un pensatore con la testa tra le nuvole e i piedi per terra.

Poco prima, quando quell’anno i due erano venuti a proporsi nel mio ufficio, la loro presentazione in PowerPoint aveva solo diciassette slide, e solo due contenevano numeri. (Aggiunsero tre vignette giusto per mettere un po’ di carne al fuoco.) Anche se avevano fatto un piccolo affare con il *Washington Post*, Google doveva ancora dimostrare il valore degli annunci mirati alle parole chiave. Come diciottesimo motore di ricerca sul Web, l’azienda era arrivata nettamente tardi. Lasciare così tanto vantaggio agli avversari di norma è fatale, soprattutto nel settore della tecnologia¹.

1 Le rare eccezioni sono i veri disruptor. Prova ne è l’iPod, arrivato alla produzione commerciale dopo almeno altri nove riproduttori di audio digitale. Nel giro di tre anni, però, aveva conquistato oltre il 70 per cento del mercato.

Ma nulla di tutto questo fermò Larry dall'impartirmi una lezione sulla scarsa qualità dei motori di ricerca presenti sul mercato, su quanto margine di miglioramento ci fosse nel settore e quali fossero le potenzialità di crescita per il futuro. Lui e Sergey non avevano dubbi che ce l'avrebbero fatta, nonostante la mancanza di un business plan. Il loro algoritmo PageRank era molto migliore della concorrenza, anche nella versione beta.



Larry Page e Sergey Brin nel luogo di nascita di Google, il garage al 232 di Santa Margarita, Menlo Park, 1999.

Chiesi loro: "Quanto pensate di poter crescere?". Avevo già fatto i miei calcoli: se tutto fosse andato per il verso giusto, Google avrebbe potuto raggiungere una capitalizzazione di mercato di 1 miliardo di dollari. Ma volevo misurare i loro sogni.

Larry rispose: "10 miliardi di dollari"

Tanto per essere sicuro, chiesi: "Intendi di capitalizzazione di mercato, giusto?"

E Larry rincalzò: “No, non intendo di capitalizzazione di mercato. Intendo di ricavi.”

Ero basito. Supponendo un normale tasso di crescita per un’azienda tecnologica redditizia, 10 miliardi di dollari di ricavi significavano 100 miliardi di capitalizzazione. Quello era territorio di Microsoft, IBM e Intel. Una creatura più rara di un unicorno. Non c’era millanteria nella risposta di Larry, solo un calmo, ponderato giudizio. Non discussi; ero genuinamente impressionato. Lui e Sergey erano determinati a cambiare il mondo, e io ero convinto che avessero una possibilità.

Molto prima di Gmail, Android o Chrome, Google straripava di grandi idee. I fondatori erano la quintessenza del visionario, con un’estrema energia imprenditoriale. Quello che mancava loro era l’esperienza gestionale². Perché Google potesse avere un impatto reale, o semplicemente decollare, dovevano imparare a prendere decisioni difficili e tenere in riga il proprio team. Dato il loro sano appetito per il rischio, dovevano imparare a chiudere il rubinetto ai perdenti: in altre parole, a sbagliare in fretta³.

Non ultimo, avevano bisogno di dati tempestivi e rilevanti. Per tenere traccia del loro andamento. Per misurare ciò che contava.

Ecco allora che, in quella mite giornata a Mountain View, arrivai con il mio regalo per Google: uno strumento affilato per una execution di livello mondiale. L’avevo utilizzato per la prima volta negli anni Settanta, quando ero ingegnere alla Intel: là Andy Grove, il più grande manager dei suoi e di tutti i tempi, stava guidando l’azienda meglio gestita che avessi mai visto. Da quando sono entrato in Kleiner Per-

2 Nel 2001, su mio suggerimento, i fondatori hanno reclutato come CEO Eric Schmidt, mio vecchio collega alla Sun Microsystems. Eric ha fatto girare tutto a puntino e rotto tutti gli indugi. Poi ho presentato loro Bill Campbell perché fosse il loro coach.

3 Personalmente ho imparato questa lezione alla Intel negli anni Settanta. Gordon Moore, il leggendario CEO prima di Andy Grove, diceva: “Vedo il fallimento di quest’anno come l’opportunità di riprovarci di nuovo per l’anno prossimo”.

kins, la società di venture capital di Menlo Park, ho diffuso il “vangelo” di Grove in lungo e in largo, presso oltre 50 aziende.

Per essere chiaro, ho il massimo rispetto per gli imprenditori. Sono uno smanettone incallito votato all’altare dell’innovazione, ma ho anche visto troppe startup faticare a crescere e a fare le giuste scelte. Quindi sono arrivato a una filosofia, il mio mantra:

Le idee sono facili. La messa in pratica è tutto.

Nei primi anni Ottanta, ho preso un periodo sabbatico dalla Kleiner della durata di 14 mesi, durante i quali ho condotto la divisione desktop della Sun Microsystems. Improvvisamente mi sono ritrovato a capo di centinaia di persone. Ero terrorizzato. Ma il sistema di Andy Grove era il mio faro nella tempesta, una fonte di chiarezza in ogni riunione che ho condotto. Ha dato forza al mio team esecutivo e ha tenuto insieme l’intera operazione. Certo, abbiamo fatto la nostra dose di errori. Ma abbiamo anche realizzato grandi cose, per esempio una nuova architettura di microprocessori RISC, che ha consolidato la leadership della Sun nel mercato delle workstation. Questa era stata per me la prova del nove per quello che stavo portando, anni dopo, in Google.

La pratica che mi ha formato in Intel e mi ha salvato in Sun, e che tuttora mi ispira, si chiama OKR, acronimo per *Objectives and Key Results* (obiettivi e risultati chiave). È un protocollo collaborativo per la definizione di obiettivi per aziende, team e singoli. Gli OKR non sono una formula magica. Non possono sostituire capacità di giudizio, forte leadership o una cultura creativa, ma se questi fondamentali sono solidi, gli OKR possono farti raggiungere la vetta.

Larry e Sergey, con Marissa Mayer, Susan Wojcicki, Salar Kamangar e un’altra trentina di persone (praticamente tutta l’azienda a quei tempi), si erano riuniti per ascoltarmi. Stavano in piedi intorno al tavolo da ping pong (che all’occorrenza diventava un tavolo da riunioni), o distesi su pouf in stile dormitorio. La mia prima slide in PowerPoint riportava la definizione di OKR: “Una metodologia di management che

contribuisce a far sì che gli sforzi di tutto l'organico dell'azienda siano focalizzati sugli stessi elementi importanti".

Un **OBIETTIVO**, spiegavo, è semplicemente **COSA** deve essere raggiunto, né più né meno. Per definizione, gli obiettivi sono significativi, concreti, orientati all'azione e (idealmente) motivanti. Se opportunamente identificati e messi in campo, sono un vaccino contro la confusione nel pensiero e nell'azione.

I **RISULTATI CHIAVE** (*key results*, KR) sono un banco di prova e tengono sotto osservazione **COME** arriviamo all'obiettivo. KR efficaci sono specifici e limitati nel tempo, aggressivi ma realistici. Soprattutto sono misurabili e verificabili. (Come direbbe la "pupilla" Marissa Mayer: "Non è un risultato chiave se non ha un numero".) O soddisfi i requisiti di un KR oppure no, non c'è un'area grigia, non c'è spazio per il dubbio. Alla fine del periodo prestabilito, in genere un trimestre, dichiariamo il KR soddisfatto oppure no. Al contrario di un obiettivo, che può avere lunga durata ed essere perseguito per un anno o più, i risultati chiave evolvono con il procedere del lavoro. Una volta che sono stati tutti completati, necessariamente l'obiettivo è raggiunto. (E se non lo è, l'OKR era stato mal definito in partenza.)

Il mio obiettivo quel giorno, come dissi ai giovani Googler, era costruire un modello di planning per l'azienda, misurato da tre KR:

KR 1: Finirò la mia presentazione in tempo.

KR 2: Creeremo un set campione di OKR trimestrali di Google.

KR 3: Otterrò il consenso del management per una prova di tre mesi degli OKR.

A titolo illustrativo, prospettai due scenari OKR. Il primo riguardava una ipotetica squadra di football, il cui general manager fa discendere un obiettivo di alto livello lungo tutti i rami della struttura organizzativa della squadra. Il secondo era un dramma reale a cui avevo assistito in prima fila: Operation Crush, il programma per ristabilire il dominio

della Intel nel mercato dei microprocessori. (Li vedremo entrambi nel dettaglio più avanti.)

Chiusi riepilogando una proposta di valore che non ha perso nulla della sua rilevanza. Gli OKR fanno emergere gli obiettivi primari. Incanalano gli sforzi e il coordinamento. Collegano operazioni differenti, dando scopo e unità all'intera organizzazione.

Ho smesso di parlare allo scadere del novantesimo minuto, giusto in tempo. Ora toccava a Google.

Nel 2009 la Harvard Business School ha pubblicato un articolo intitolato "Goals Gone Wild". L'articolo esordiva con una lista di esempi di "inseguimento distruttivo di un obiettivo": i serbatoi della Ford Pinto che esplodevano, la truffa delle autofficine Sears, le vendite incautamente inflazionate della Enron, il disastro del monte Everest del 1996 in cui persero la vita otto scalatori. Gli obiettivi, avvertivano gli autori, sono "un farmaco da somministrare solo sotto ricetta medica, che richiede un dosaggio attento [...] e una stretta supervisione." Aggiunsero perfino un'etichetta di avvertenza, che tradotta suona "ATTENZIONE: Gli obiettivi possono causare problemi sistematici nelle organizzazioni a causa di ristrettezza della focalizzazione, comportamenti non etici, aumento della propensione al rischio, diminuzione della cooperazione e della motivazione". Il lato oscuro della definizione di obiettivi poteva annullare ogni beneficio, o almeno così sostenevano gli autori.

