



OKR malli Liiketoiminnan kasvun tukena

Rasmus Janakka

OPINNÄYTETYÖ
Maaliskuu 2024

Liiketalous

Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

Janakka, Rasmus:
OKR-malli liiketoiminnan kasvun tukena
Opinnäytetyö 30 sivua, joista liitteitä 0 sivua
Maaliskuu 2024

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Vuokratorin liiketoimintaa tuottavammaksi OKR-mallin mukaisten tavoitteiden avulla. Toimeksiantajana toimi Vuokratori Oy. Vuokratori on opinnäytetyön tekijän omistama yritys, joka nimensä mukaisesti keskittyy erilaisten kodin sekä vapaa-ajan tuotteiden vuokraamiseen.

Opinnäytetyössä käytettiin OKR-mallia strategian toteuttamiseen ja liiketoiminnan kehittämiseen. Ensin kirkastettiin yrityksen strategiaa sekä visiota, mihin asioihin liiketoiminnan kehittämisessä olisi hyvä keskittyä. OKR-mallin teoriaa sekä käytännöntyötä helpottamaan toteutettiin myös haastattelu OKR-malliin liittyvistä kokemuksista.

Strategian perusteella toimeksiantajalle luotiin OKR-mallin mukaiset tavoitteet sekä avaintulokset seuraavalle kvartaalille, joilla toimintaa voi jatkossa kehittää tuottavammaksi

Opinnäytetyössä luodun OKR-mallin ansiosta saatiin rajattua sekä fokusoitua, mikä on tällä hetkellä oleellisinta yrityksen kasvun kannalta. Tämän ansiosta käytävissä olevat resurssit kohdentuvat tehokkaammin oikeisiin asioihin päivitetyn strategian mukaisesti. Uudet tavoitteet toimivat erinomaisena motivaattorina, joiden avulla saadaan aiempaa parempia tuloksia aikaiseksi.

Opinnäytetyötä hyödynnetään tulevaisuudessa toimeksiantajayrityksen toimintaa kehitettäessä. Opinnäytetyön tavoitteen mukaisesti myös muut alalla toimivat yritykset voivat hyödyntää opinnäytetyötä tukena pohiessaan omia tavoitteitaan ja strategiaansa.

Asiasanat: liiketoiminnan kehittäminen, tavoitteet, OKR-malli

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Entrepreneurship and Team Leadership

Janakka, Rasmus:
OKR model to support business growth

Bachelor's thesis 30 pages, appendices 0 pages
March 2024

The aim of the thesis was to develop Vuokrator's business to be more productive with the help of the OKR model. The client was Vuokratori Oy. Vuokratori is a company owned by the author of the thesis, which, according to its name, focuses on renting various home and leisure products.

The thesis used the OKR model for strategy implementation and business development. First, the company's strategy and vision were clarified, and the focus of the business development was determined. To facilitate the theory and practice of the OKR model, an interview was conducted on the experiences of the OKR model.

Based on the strategy, OKR-model objectives and key results were created for the client for the next quarter, which can be used to develop more productive operations in the future

Thanks to the OKR model created in the thesis, it was possible to narrow down and focus on what is currently most essential for the company's growth. This allows the available resources to be allocated more effectively to the right things in line with the updated strategy. The new objectives act as an excellent motivator to achieve better results.

The thesis will be used in the future to develop the activities of the client company. In line with the objective of the thesis, other companies in the sector can also use the thesis as a support when considering their own objectives and strategy.

Key words: developing business, objectives, OKR

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Opinnäytetyön aihe	5
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	6
1.3	Opinnäytetyön rakenne	7
2	OKR-malli liiketoiminnan kasvun tukena	8
2.1	Mikä on OKR-malli?	8
2.2	Tavoitteet OKR-mallissa	10
2.3	Avaintulokset.....	12
2.4	Tehtävät	14
2.5	OKR-mallin riskit ja kompastuskivet	15
2.6	Heimo Films Oy:n kokemuksia OKR-mallista.....	17
3	OKR-mallin käyttäminen yrityksessä.....	19
3.1	OKR-mallin käyttöönotto	19
3.2	OKR-mallin ylläpito.....	21
4	OKR tavoitteet sekä avaintulokset Vuokratorille Q2	23
4.1	Toiminnallinen työ - OKR Q2 Vuokratorille.....	23
5	POHDINTA	26
	LÄHTEET.....	29

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön aihe

Opinnäytetyöni aiheeksi valitsin omalle yritykselleni Vuokratori Oy:lle OKR-mallin laatimisen liiketoiminnan kasvun sekä päivitetyn strategian jalkauttamisen tueksi. Vuokratori Oy:lle on kerran aiemmin laadittu OKR-tavoitteet noin kaksi vuotta sitten, mutta tämän jälkeen on kerennyt tapahtua jo paljon muutoksia strategiassa sekä tavoitteita ja avaintuloksia ei tullut tarpeeksi seurattua sekä päivitettyä opintojen viedessä isoimman osan resursseista. Yrityksen liiketoiminta on kasvanut, on tullut uusia palveluita ja tuotteita, joten edellisen OKR-mallin tavoitteet sekä avaintulokset poikkeavat huomattavasti yrityksen nykyisestä varsinaisesta toiminnasta eivätkä tue sitä enää. Liiketoiminta kaipaa muutenkin hieman rajausta, koska vuokrauksen lisäksi vuokratori tarjoaa myös erilaisia palveluita. Tämän tarkoitus oli alun perin nostattaa tuotteiden käyttöastetta. Kuitenkin jos yrittää myydä ratkaisua, joka palvelee kaikkia, ollaan auttamatta pulassa (Parantainen 2011, 127–128). Tämän opinnäytetyön kirjoittaja sekä toimeksiantaja on myös valmistumassa Yrittäjyyden ja tiimijohtamisen tutkinto-ohjelmasta, TAMK:in Proakatemiaalta ja aikoo siirtyä ensimmäistä kertaa elämässään täysipäiväiseksi yrittäjäksi. Tämä tutkinto onkin antanut erinomaiset taidot sekä työkalut yritystoiminnan kehittämiseen (Proakatemia n.d.). Tästä syystä on erittäin otollista miettiä liiketoimintaa ja sen tavoitteita uusin silmin, kun yrittämiselle jää huomattavasti enemmän resursseja käyttöön. Tämä edeltävä kauan aikaa sitten tehty OKR-malli oli myös huomattavan liian laaja liian monine tavoitteineen sekä avaintuloksineen kuin nyt tämän opinnäytetyön yhteydessä luotava uusi päivitetty OKR-malli.

OKR-mallin on tarkoitus toimia strategian jalkauttamistyökaluna, josta saadaan apua yrityksen kehittämiseen, kasvuun sekä oikeiden toimenpiteiden tekoon koskien yrityksen kasvattamista. Vuokratori Oy:n yrittäjällä ei ole vielä vakituista liiketoimintakumppania, sijoittajaa tai työntekijää, joten tämän opinnäytetyön on myös tarkoitus perustella mahdollisille uusille yhteistyökumppaneille mitä käytännön asioita ja tavoitteita on olennaista pyrkiä priorisoimaan yrityksen kannattavan kasvun suhteen.

Vuokratori Oy vuokraa kodin- sekä vapaa-ajan tuotteita lähtökohtaisesti kuluttaja asiakkaille, sekä tarjoaa palveluita samaisia tuotteita hyödyntäen pääliiketoimintanaan. Yritys on perustettu osakeyhtiönä helmikuussa 2021. (Vuokratori n.d.)

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda päivitetty OKR-malli kasvustrategian tueksi Vuokratori Oy:lle, joka tukee yrityksen toimintaa arjen jokapäiväisessä käytännön työssä ja päätöksenteossa. OKR-mallin tulisi toimia yrityksen suunnan näyttäjänä tarkasteltaessa uusia markkina-alueita tai investoitaessa uusiin vuokrattaviin tuotteisiin tai palveluihin. OKR-malli auttaakin selkeyttämään liiketoimintaa ja sen tärkeimpiä prioriteetteja oikeaan, haluttuun suuntaan eli myös tehostaa liiketoiminnan kehittämistä. (Hämäläinen & Sora 2022, 17.)

Jatkossa OKR-mallia ja sen tavoitteita sekä avaintuloksia on tarkoitus päivittää kvartaaleittain analysoimalla aiempia toteutuneita avaintuloksia. Tavoitteita ja niiden toteutumista tulemme kuitenkin seuraamaan viikoittain tai vähintäänkin joka toinen viikko, jotta osaamme reagoida ajoissa, mikäli jokin tavoitteiden osa-alue junnaa paikoillaan. (Hämäläinen & Sora 2022, 93–94.)

Tarkoituksena on luoda kattava teoriapohja OKR-mallille, jonka pohjalta varsinainen päivitetty OKR-suunnitelma kasvustrategian jalkauttamiseksi rakennetaan.

Yrittäjä voi yksinkertaisimmillaan laatia OKR-mallin yksin omassa mielessään nopean ohjeistuksen avulla, mutta tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa eri lähteitä hyödyntäen, tavoitellaan kattavaa, jäsenneltyä sekä kestäväää ohjeistusta OKR-mallin laatimiseen ja sen ylläpitämiseen arjessa.

Teoriaosuudessa tavoitellaan myös, kuinka strategian voi yksinkertaisesti viedä käytäntöön tämän työkalun avulla ja uuden tiedon oppimista. Parhaassa tapauksessa lukija osaa tehdä omalle yritykselleen yksinkertaisen OKR-mallin tämän teoriaosuuden pohjalta.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö. Toiminnalliseen opinnäytetyöhön sisältyy olennaisena osana teoriaosuus ja lopullinen tuotos eli toiminnallinen osuus. Teoriaosuus pyrkii kattavasti selvittämään, mitä on toteutettu, miksi se on tehty, ja millä tavoin opinnäytetyö on valmistunut. Se tarjoaa myös kokonaisvaltaisen kuvauksen opinnäytetyöprosessista. Lisäksi teoriaosuus havainnollistaa opinnäytetyön kirjoittajan henkilökohtaisen osaamisen kyseisestä aiheesta ja esittää johtopäätöksiä saavutettujen tulosten perusteella. (Tamk blogi n.d.)

Tämän opinnäytetyön teoriaosuus keskittyy OKR-mallin sisältöön ja laatimiseen jo olemassa olevalle yritykselle kasvustrategian jalkauttamisen tueksi. Teoriaosuuden lähteinä on hyödynnetty laajalti aihepiirin kirjallisuutta sekä digitaalisia lähteitä. Teoriaosuutta pystyy hyödyntämään perusrunkona laatiessa tämän opinnäytetyön toiminnallista osuutta, eli päivitettyä OKR-suunnitelmaa Vuokratori Oy:lle. Opinnäytetyönä toteutettu OKR-malli kasvustrategian jalkauttamiseksi koskee vuoden 2024 Q2 kvartaalia eli ensimmäisiä tavoitteita täyspäiväisenä yrittäjänä.

Luvussa kaksi käymme läpi OKR-mallin teoria pohjaa, jossa käymme mallin keskeisimmät ominaispiirteet läpi osa-alueittain. Kun OKR-mallin keskeisimmät piirteet eli tavoitteet, avaintulokset, sekä tehtävät ovat käyty läpi tarkastellaan vielä OKR-mallin hyötyjä, kompastuskiviä sekä puolueettomasti toisen yrittäjän kokemuksia kyseisen mallin käyttöönotosta sekä käytöstä. Luvussa kolme keskitytään tarkemmin, kuinka voit itse ottaa OKR-mallin käyttöön organisaatiossanne ja kuinka ylläpitää sitä. Tämä kappale on enemmän käytännönläheinen ohje yrittäjälle tai OKR-vastuuhenkilölle. Luvussa neljä käydään läpi toimeksiantaja yrityksen OKR tavoitteita sekä minkä takia ne ovat luotu. Tämä kappale lisää hahmotusta miltä OKR-mallin mukaiset tavoitteet voivat näyttää. Tämän jälkeen seuraa vielä pohdinta osuus, jossa kiteytetään kokemukset OKR-mallista yhteen. Lopuksi lähteet ja liitteet.

2 OKR-malli liiketoiminnan kasvun tukena

2.1 Mikä on OKR-malli?

Objectives & Key Results eli OKR-malli on strategian jalkauttamistyökalu, jonka avulla johdetaan yrityksen strategiaa tukevia tavoitteita kaikille organisaation tiimeille ja osille. (Hämäläinen & Sora 2022, 15.)

OKR-malli ei ole standardoitu yksiselitteinen kaava, vaan netistä löytää hyvinkin erilaisia variaatioita kyseisestä tavoitteiden sekä strategian jalkauttamistyökäytännöstä. Kirjallisuutta sen sijaan on huomattavasti vähemmän. Juuso Hämäläinen ja Henri Sora ovatkin kirjoittaneet kaikista selkeimmän ja kattavimman suomenkielisen teoksen OKR-mallista. Heidän näkemyksensä on, että kunhan ymmärtää OKR-mallin toimintaperiaatteet niin sitä voi ja kannattaakin soveltaa omiin tarpeisiinsa ja rutiineihin istuvaksi. Mallin käyttö tulisikin liittää mahdollisimman vaivattomasti osaksi arkea ja muita päivittäisiä ja viikoittaisia toimenpiteitä sekä palaveriteita. (Hämäläinen & Sora 2022, 23.) Tämän opinnäytetyön OKR-malliin liittyvä teoriaosuus nojaa vahvasti Hämäläisen ja Soran näkemykseen OKR-mallista.

Siitä huolimatta, että OKR-malli ei ole kovinkaan uusi keksintä on se saanut arvostusta ja jalansijaa muiden tunnettujen strategia ja johtamistyökalujen rinnalle vasta viime vuosina. Kyseistä mallia on alettu kehittää jo 1950-luvulla. Lähtökohta OKR-mallille syntyi MBO (Management by Objectives) kautta. Kyseistä mallia hyödynnettiin Intel nimisessä yhtiössä. Eräs Intelin johtaja John Doerr myös sijoitti Googlen ja vei oman OKR osaamisensa sinne. Tänä päivänä OKR-malli on tullut parhaiten tunnetuksi Googlen menestyksen avaimena, joka mahdollisti heidän tavoitteidensa kymmenkertaistumisen Googlen alkuaikoina. Tänä päivänä kyseistä mallia hyödyntävät jo monet tunnetut kansainväliset yritykset kuten Twitter (nykyisin X) ja Netflix. Tunnetuimpia kotimaisia OKR-mallin käyttäjiä ovat isot nimekkäät firmat Ambientia, Futurice ja HappyOrNot. (Hämäläinen & Sora 2022, 24.)

Kaikista yksinkertaisin versio OKR-mallista koostuu tavoitteista (Objectives) sekä avaintuloksista (Key Results). (Hämäläinen & Sora 2022, 15.) Tavanomaisesti

yritys asettaa 1–5 tavoitetta jokaiselle kvartaalille tai yrityksen sopivalle katsomalleen ajalle. Monesti yksi kuukausi on liian lyhyt aika saavuttaa isompia tavoitteita ja puoli vuotta taas turhan pitkä aika, jolloin tavoitteet saattavat unohtua. (Hämäläinen & Sora 2022, 25–26.)

Jokaisen tavoitteen alle määritellään puolestaan 1–5 avaintulosta, jotka mittaavat tavoitteen toteutumista. Avaintulokset kertovat kuinka tavoitteet etenevät sillä hetkellä. Avaintulosten tulee olla mitattavissa. Lähtökohtaisesti on parempi keskittyä vain muutamaaan tavoitteeseen kerralla kuin väkisin keksiä 5 eri tavoitetta ja jokaiselle tavoitteelle 5 eri avaintulosta. Kahdenkymmenenviiden eri asian seuraaminen sekä toteuttaminen samaan aikaan voi olla jo hyvin hankalaa. Tässä mallissa tavoitteiden sekä avaintulosten edistymistä tarkastellaan viikko, kuukausi, kvartaali sekä vuositasolla. Säännöllinen tulosten, sekä tavoitteiden seuraaminen antaa selkeän kuvan mitä ollaan tekemässä ja kuinka asiat etenevät. Tämän mallin ansiosta organisaatio oppii myös asettamaan ja seuraamaan tavoitteitaan tehokkaammin. (Hämäläinen & Sora 2022, 36–37.)

Avaintulosten ei tule olla suoritteita, jotka toteutuvat tai eivät eli sitä ei kuuluisi hoitaa kerralla valmiiksi. Sitä varten on taas kehitetty tehtävät. Tehtävät ovat yksittäisiä pieniä kerralla tehtäviä asioita. (Hämäläinen & Sora 2022, 40.) Monesti tarvitaan lukuisia erilaisia tehtäviä, jotta avaintulokset toteutuvat, jotta taas puolestaan tavoitteet toteutuvat. Kaikki nämä kolme menevät käsi kädessä ja tukevat toisiaan. On myös tärkeää, että tavoitteet ja avaintulokset ovat toisiaan tukevia eikä ristiriidassa keskenään. Yksinkertaistettuna tehtävä voi olla mikä vaan asia, joka edistää määrittämiesi avaintulosten toteutumista strategiasi mukaan. (Hämäläinen & Sora 2022, 45–46.)

Tavoitteiden sekä avaintulosten yksi keskeinen piirre on olla kunnianhimoisia. Tämä tarkoittaa, että rimaa nostetaan tulosten ja tavoitteiden kanssa hieman siitä mihin uskotaan realistisesti kykenevän. Hyvä nyrkkisääntö on nostaa rimaa esimerkiksi 20 % verran. Tällöin vaikka kvartaalin loppuun tavoite jäisi esimerkiksi 10 % vajaaksi olette silti onnistuneet tavoitteen kanssa paremmin kuin olisitte alun perin edes ajatelleet onnistuvan. (Hämäläinen & Sora 2022, 37–38.) OKR-tavoitteet määritellään pääsääntöisesti kvartaali kohtaisesti ja niiden määrittely on

monesti niin kunnianhimoista, että tavoitteita ei täysin saavuteta vaan päästään korkeintaan lähelle tavoitteita (Ahto, Kahri & Mäkinen 2022, 112–113).

Tavoitteiden kunnianhimoisuuden takia OKR-malliin ei tule sitoa rahallisia palkkioita. Mikäli onnistumisista palkittaisiin ja epäonnistumisesta ei palkita on se käytännössä lähes sama asia kuin rangaistus, mikäli työntekijät menettävät mahdollisia ansioitaan. Tästä taas seuraa se, että tavoitteet halutaan asettaa huomattavasti alemmaksi, jotta ne varmasti onnistuisivat. Sen jälkeen tästä mallista häviääkin kurottamisen hyödyt ja mahdollisuudet päästä entistä parempiin tuloksiin. (Hämäläinen & Sora 2022, 30–31.)

Lähtökohtaisesti OKR-mallin mukaiset tavoitteet ja avaintulokset asetetaan aina tiimin kesken. Parhaassa tapauksessa tiimi pääsee itseohjautuvasti vaikuttamaan hyvin paljonkin tavoitteisiin niitä luodessaan. Tätä prosessia taas helpottaa se, että johdolla on omat OKR-tavoitteet, josta muut tiimit voivat soveltaa oman osuutensa yhteisen isomman päämäärän eteen. Kun tiimi pääsee itse vaikuttamaan tavoitteisiin niin se auttaa muistamaan tavoitteet paremmin ja ne tuntuvat tärkeämmältä sekä yhteinen määränpää auttaa tiimiä puurtamaan yhteen hiileen. (Hämäläinen & Sora 2022, 31–32.)

OKR-mallia voi kuitenkin soveltaa pienissäkin yrityksissä. Jokaisella liiketoiminnalla tulisi olla tavoitteet, jotta tiedetään mitä kohti ollaan menossa. Periaatteessa mikään ei muutu OKR-mallin käytön suhteen on kyseessä sitten isompi tai pienempi yritys. Pienessä yrityksessä yrittäjä on itse tilivelvollinen pelkästään itselleen. Vaikka työskentelisi lähtökohtaisesti yksin voi olla hyvä vaihtoehto sparrata tavoitteita muiden yrittäjien tai mentorin kanssa. OKR-malli onkin havaittu hyväksi ja on käytössä monissa nopeasti kasvavissa start up yrityksissä, jotka arvostavat mallin tuomaa muutosnopeutta ja kunnianhimoisuutta tavoitteiden osalta. (Hämäläinen & Sora 2022, 32.)

2.2 Tavoitteet OKR-mallissa

OKR-mallin keskeisin asia on tavoitteet. Koko malli perustuu yhteisesti asetettuihin tavoitteisiin, joita tiimit pyrkivät suorittamaan ja jopa ylittämään parhaansa mukaan kvartaalin aikana. Muutosjohtamisessa tavoitteet ovat kaikki kaikessa. Ilman tavoitteita ei nimittäin myöskään ole yhteistä päämäärää. Monesti yrityksillä on selkeät päämäärät, jotka ovatkin kirjattuna missioon, sekä visioon. Siksi onkin erittäin tärkeää, että ne saadaan johdettua kaikille organisaatiossa työskenteleville, sillä päämäärät eivät palvele, jos niitä ei tiedosteta johdon ulkopuolella. OKR-mallissa tavoitteet toimivatkin suunnannäyttäjinä, koska tavoitteita tulisi valita 1–5 yhden kvartaalin ajalle täytyy yrityksen sisällä miettiä mitkä kaikista firman tavoitteista ovat todella ne tärkeimmät ja ajankohtaisimmat sillä hetkellä. Tärkeämpää on, että saadaan edes muutama tavoite valmiiksi kuin se, että on useita tavoitteita eikä mikään meinaa kunnolla valmistua. Mikäli tavoitteet ovat isoja ja kunnianhimoisia voi viisikin tavoitetta olla kerralla liikaa, tässä tapauksessa kannattaa mieluummin valita vain kaksi tai kolme tavoitetta kerralla. (Hämäläinen & Sora 2022, 24–27.)

Tavoitteiden tulisi olla selkeästi ymmärrettäviä ja innostavia, olisi hyvä, jos ne olisivat helposti muistettavia myös tai vähintäänkin kaikki osaisivat sanoittaa ne omalla tavallaan. Tavoitteen elinkaaren pituus voi vaihdella. OKR-mallissa pyritään siihen, että tavoitteet olisivat olemassa ainakin yhden kvartaalin ajan. Tällä pyritään siihen, että työntekijät tietävät mitä ollaan tekemässä ja mikä on tärkeää. Jos yrityksen suunta muuttuisi joka toinen viikko niin eihän sen jälkeen mikään tunnu enää tärkeältä. Mikäli tavoitteet ovat isoja ja vaikeasti saavutettavissa voidaan kvartaalin vaihtuessa kuitenkin päättää säilyttää kyseinen tavoite tai osa tavoitteista, mikäli se on firman strategian kannalta olennaista. Monesti tässä kohtaa saatetaan kuitenkin päivittää avaintuloksia. (Hämäläinen & Sora 2022, 24–25.)

OKR-mallin tavoite keskeisen johtamisen hienona ominaisuutena toimii se, että keskitytään enemmänkin päämäärään kuin itse matkaan. Tämä antaa tiimeille vapautta ja mahdollisuuden luovaan työskentelyyn mahdollistaen entistä paremman suoriutumisen. Lisää vapautta tuo se, että ideaali tilanteessa tiimi pääsee itse asettamaan omat kurottavat tavoitteensa johdon omien tavoitteidensa pohjalta. Tämä helpottaa myös tiimien johtamista huomattavasti. Kun työilmapiiri on kannustava ja turvallinen uskaltavat tiimit myös kurottavat tavoitteiden kanssa

entistä korkeammalle. Tiimien tulee asettaa tavoitteet korkeammalle kuin he lähtökohtaisesti uskoisivat itse pääsevänsä. Toisten tavoitteiden kohdalla on parempi olla enemmän kunnianhimoisia kuin toisten. Välillä voikin olla hyvä asettaa poskettoman kunnianhimoisen tavoite ja välillä hieman maltillisempi. Se, että tavoitteista asettaa erittäin kunnianhimoisia pakottaa tiimien rikkomaan perinteisiä malleja ja toimintatapoja, jotta voitaisiin onnistua pääsemään maaliin tavoitteiden kanssa. (Hämäläinen & Sora 2022, 31–32.)

Jotta tiimit uskaltavat asettaa kunnianhimoisia tavoitteita on erittäin tärkeää, että epäonnistumisista ei rangaista eikä epäonnistuessa aleta syyttelemään yksilöitä. Asia toimii myös käänteisesti. Onnistumista ei tule myöskään palkita tai ainakaan palkita taloudellisesti. Taloudellisen palkinnon menettäminen koetaan vastaavana asiana kuin rangaistus ja se rajoittaisi merkittävästi tavoitteiden kunnianhimoisuutta. (Hämäläinen & Sora 2022, 30–31.)

Tiimitasolla asetettujen tavoitteiden lisäksi voivat myös yksilötavoitteet toimia yhtä hyvin esimerkiksi pienemmässä yrityksessä tai yksinyrittäjällä. Mikäli esimerkiksi yksi ihminen vastaa koko yrityksen markkinoinnista ja näkyvyydestä voi olla vaikeaa käyttää hänen kohdallaan samoja tavoitteita kuin esimerkiksi tuotannolla on. (Hämäläinen & Sora 2022, 32–33.) Nyrkkisääntö tavoitteille on aina sama. Tavoitteen tulisi olla laadullinen, ei määrällinen. Tavoite kertoo miltä hyvä ja onnistunut lopputulos näyttää ja on inspiroiva. Tavoite ohjaa työntekijöitä isossa kuvassa eteenpäin kohti oikeaa haluttua suuntaa. Tarkemmin tavoitteen täsmällisyyttä sen sijaan kuvaa avaintulokset. (Hämäläinen & Sora 2022, 34–35.)

2.3 Avaintulokset

Avaintulokset kulkevat aina käsikädessä tavoitteiden kanssa. Jokaisella tavoitteella tulee olla 1–5 avaintulosta. Avaintulokset ovatkin kaikista tärkein osa OKR-mallia heti sopivien tavoitteiden jälkeen. Ilman avaintuloksia on lähes mahdotonta seurata ja määrittää ovatko asetetut tavoitteet toteutettu halutuissa määrin. Avaintulos on aina numeerinen ja mitattavissa oleva käsite. Kun tavoite kuvastaa haluttua suuntaa niin avaintulosten avulla seurataankin sen suunnan etenemistä. (Hämäläinen & Sora 2022, 35–37.)

Avaintulokset ovat hyvin konkreettisia eikä kellään tiimin jäsenellä tulisi olla eri kuvaa siitä missä kohtaa ollaan menossa, koska avaintulokset ovat aina mitattavissa. Kuitenkaan avaintulosta ei tule sekoittaa KPI (Key Performance Indicator) mittareihin, vaan avaintulos on käytännössä muuttuneen toiminnan lopputulos, kun KPI mittari kuvastaa nykyhetken tilannetta. Ero on pieni, mutta merkittävä. Avaintuloksessa onkin siis aina määritelty kurottava ja tavoiteltavissa oleva numero tai tarvittaessa prosentti. Kun tämä numero saavutetaan, on tavoite myös lähempänä onnistumista. Avaintuloksia voi olla useita yhden tavoitteen alla. Avaintuloksen innostavuutta oleellisempi asia on sen konkreettinen ymmärrettävyys, mutta niiden ei tarvitse pois sulkea toisiaan. (Hämäläinen & Sora 2022, 53.)

Lähtökohtaisesti avaintuloksen elinikä on yhtä pitkä kuin tavoitteenkin eli yhden kvartaalin pituinen. Myös pidempi tai lyhyempi aika voi olla sopiva tietyille yrityksille, mutta esimerkiksi puoli vuotta voi olla turhan pitkä aika tässä ympäristössä, kun talous voi muuttua hyvin nopeastikin erilaisten kriisien kuten COVID-19 tai ukrainan sodan myötä. Vaikka sama tavoite voi tarvittaessa toistua kvartaalista toiseen niin avaintulos tulisi aina päivittää ja määrittää uudelleen sen hetken tilanteen perusteella. Mikäli sama avaintulos olisi kaksi kvartaalia putkeen häviää siitä todennäköisesti kurottavuus. Avaintuloksiakaan ei tulisi olla liian montaa kerrallaan. Pitää osata ottaa huomioon, että monesti kun lähdetään tavoittelemaan kasvua tai uutta strategiaa niin vanhat arjen rutiinit ovat edelleen siellä taustalla OKR tavoitteiden ja avaintulosten lisäksi. On miltei mahdotonta, että mikään yritys voisi keskittyä arjessa pelkästään 100 % OKR-tavoitteisiin. (Hämäläinen & Sora 2022, 36–37.)

Millainen sitten on käytännössä hyvä avaintulos? Yksi suosittu kriteeristö on nimeltään SMART. SMART on lyhenne sanoista Spesifi, Mitattava, Asetettu, Realistinen ja Toteutusjakson mukainen. Tämä tarkoittaa, että tavoite on kohdistettu tarkasti, numeraalisesti mitattavissa, annettu jollekin tiimille tai henkilölle, riittävän realistinen, mutta kurottava sekä viimeisenä sen on oltava mahdollista toteuttaa kyseisen ajanjakson kuten kvartaalin aikana. (Hämäläinen & Sora 2022, 38.)

OKR-mallissa ja avaintuloksissa olennaista on niiden säännöllinen seuraaminen. Mikäli avaintuloksiin palattaisiin vasta kvartaalin lopussa ei asioihin ehditä reagoida. Onkin tärkeää, että avaintuloksia seurattaisiin viikoittain. Jotkut tavoitteet

saattavat kuitenkin olla sellaisia, että ne toteutuvatkin vasta kvartaalin loppupuolella tai muuten lyhyellä aikataululla. Tätä varten tulisikin käyttää ”luottavaisuus arvoja”. Tämä tarkoittaa, että pitkin kvartaalia esimerkiksi viikoittain avaintuloksia on hyvä arvottaa ja pisteyttää. (Hämäläinen & Sora 2022, 42–43.)

Nykytilan hahmottamisen apuna voidaan käyttää esimerkiksi Googlen suosimaa liikennevalomallia. Liikennevalomalli toimii siten, että asteikolla 0,0–0,3 käytetään punaista valoa tai palloa. Tämä kertoo, että näyttää hyvin epätodennäköiseltä, että avaintulos toteutuisi. Seuraava väli 0,4–0,6 kuvattaisiin keltaisella värillä. tällöin tavoite olisi ainakin osittain toteutumassa kvartaalin aikana. Viimeistä haitaria 0,7–1,0 kuvattaisiin taas vihreällä värillä. Silloin tavoite todennäköisesti olisi lähes tai kokonaan saavutettavissa kvartaalin aikana. 0,7 arvona voi pitää jo todella hyvänä suoriutumisenä, kun ottaa huomioon, että tavoitteet ovat lähtökohtaisesti hyvin kurottavia jo entuudestaan. Muitakin asteikkoja tai tapoja voi käyttää, mutta yleisesti värit ovat helppo ja nopea havaita ja johto osaa tehdä päätöksiä sen seurauksena ja tietää mihin osa-alueeseen tulee keskittyä enemmän tai ylipäättään selvittää miksi kyseinen avaintulos ei näytä mahdolliselta toteuttaa. (Hämäläinen & Sora 2022, 42–43.)

Avaintuloksen määrittelyssä on hyvä ottaa huomioon myös se, että se ei ole kerralla valmiiksi tehtävä suorite. Silloin avaintulos on liian helppo ja sen sijaan, että sen asettaa saavutettavaksi kannattaa se vain tehdä saman tien. Avaintuloksen ei pitäisi myöskään olla suorite, joka vain toteutuu tai sitten ei toteudu ollenkaan. Isoissa kyllä/ei tyyppisissä avaintuloksissa voidaan hyödyntää suorituksen muuttamista prosenteiksi. Jotta avaintulokset saadaan toteutettua, on yrityksillä varmasti monta yksittäistä pientä tehtävää asiaa eli tehtävää, jotka tukevat avaintulosten saavuttamista. (Hämäläinen & Sora 2022, 40–41.)

2.4 Tehtävät

Tehtävät ovat nimensä mukaisesti pienehköjä kerralla tehtävissä olevia asioita, joita jokaisella ihmisellä ja yrityksellä on arjessa viikoittain. Tehtävien hallinta onkin monelle haastavaa. Tehtävä listat eli puhekielestä tunnetut ”to do” -listat saat-

tavat vain kasvaa kasvamistaan tai mahdollisesti sellaista ei ole ollenkaan ja jouduit kipuilemaan jatkuvasti, että mitähän sinun piti olla tekemässä tai, että unohditkohan jotain. Mikäli et saa tehtäviä tehtyä rutiininomaisesta vaan ne kertyvät voit olla varma, että avaintulostenkin saavuttaminen vaikeutuu. Tehtäviä varten on olemassa monia erilaisia järjestelmiä ja tehtävien hallintaan liittyviä työkaluja, mutta emme käy niitä läpi nyt tässä. Oleellisinta on, että tehtäviä kirjataan sekä päivitetään säännöllisesti, niitä suunnitellaan etukäteen viikolle, jotta tiedetään mitä täytyy tehdä. Hyvä vinkki on pitää loppuviikko tyhjempänä, koska monesti pakottavia tehtäviä voi tulla lyhyelläkin varoitusajalla lisää tai vanhat tehtävät tuppaavat kasaantumaan. (Hämäläinen & Sora 2022, 45–47.)

Tehtävät palvelevat aina avaintuloksia. Välillä avaintuloksesta voi suoraan johtaa erilaisia tehtäviä, mutta monesti on myös hyvä hajauttaa isompia kokonaisuuksia pienemmiksi nopeiksi tehtäviksi. Jatkuvat pienet onnistumiset motivoivat ja tunnet itsesi tehokkaammaksi. Ne eivät myöskään tunnu niin isoilta asioilta. Monesti kahden minuutin pienen tehtävän isoin vastoinkäyminen tai haaste on sen aloittaminen ja kun tehtävä on tehty, naureskelet miten helppo ja nopea se oli lopulta hoitaa. (Hämäläinen & Sora 2022, 45–47.)

OKR-mallia ei tule kuitenkaan sekoittaa mihinkään tehtävälistaan tai projektinhallintatyökaluun. OKR-malli on suunnan näyttäjä ja strategian johtamiseen liittyvä työkalu. Tehtävät ja tehtävälistat sekä järjestelmät on hyvä pitää erillisinä asioina OKR tavoitteista sekä avaintuloksista, vaikka ne tukevatkin toisiaan. Tavoitteet ja avaintulokset ovat kaikille selvemmat, kun ne eivät huku sadan eri pienen tehtävän sekaan. (Hämäläinen & Sora 2022, 45–47.)

2.5 OKR-mallin riskit ja kompastuskivet

Niin kuin mihin tahansa muuhunkin järjestelmään tai johtamismalliin kuuluu riskejä ja haasteita niin varmasti on OKR-mallinkin kohdalla. Jokaisella organisaatiolla on varmasti omat haasteensa sillä tarpeita sekä lähtökohtia OKR-käyttöön otolle on yhtä monta erilaista kuin on käyttäjiäkin. Siispä on hyvä osata varautua millaisiä riskejä tai haasteita OKR-mallin käyttö voi mukanaan tuoda. OKR-mal-

lista ei ole mitään hyötyä kenellekään, mikäli sen käyttö unohtuu jo heti ensimmäisen kvartaalin jälkeen, kun alkuinnostus häviää satikaan jo sen aikana. (Hämäläinen & Sora 2022, 48–49.)

Siitä huolimatta, että OKR-malli on hyvinkin yksinkertainen, on monien yritysten kohdalla sen käyttöönotto myös epäonnistunut. Ja vaikka käyttöönotto on myös monella yrityksellä ollut erittäinkin menestyksekkästä, on sen käyttöönotossa voinut olla haasteita. Esimerkkinä OKR-mallin voi ajatella yksinkertaisesti vain tehtävälistanä, mittaristona tai ajatella, että ne ovat vain tavoitteita siinä missä muutkin tavoitteet ovat ennen olleet. (Hämäläinen & Sora 2022, 54.)

Ensimmäinen ja ehkä oleellisin vaihe missä voidaan epäonnistua, on OKR-mallista viestiminen muulle organisaatiolle. Jos kyseinen malli vain otetaan käyttöön ilman sen isompia perusteluja ei se myöskään innosta tai sitouta ketään. On siis olennaista perustella, miksi malli otetaan käyttöön ja mitä hyötyjä sen avulla on tarkoitus saavuttaa. Kun mallia otetaan käyttöön, tulee sen käyttöönottoon ja perehdyttämiseen varata riittävästi aikaa. Jotta malli saadaan osaksi arkea ja rutiineja kuluu siihen yksinkertaisesti aikaa. Mitä isompi organisaatio on kyseessä, sen isompi käyttöönottoprojekti on myös itsessään. Jotta OKR-mallin käytöstä saa sujuvaa ja se tukee parhaalla mahdollisella tavalla juuri teidän tarpeitanne voi sen käyttöönottoon mennä lähemmäs vuosikin aikaa muutaman kymmenenkin ihmisen kokoisessa yrityksessä. (Hämäläinen & Sora 2022, 106–107.)

Yksi yleisemmistä virheistä on haukata liian iso pala kerrallaan. Alkuun oleellisempaa on oppia priorisoimaan yritykselle sillä hetkellä tärkeimmät sekä kiireellisimmät tavoitteet eikä yrittää suorittaa kaikkea kerralla. Mikäli heti alussa yritys laatii 5 erittäin isoa ja kunnianhimoista tavoitetta, joiden alla on taas 5 isoa ja kunnianhimoista avaintulosta on se helposti liikaa. Työntekijänä on melkein pä mahdotonta osata siinä kohtaa enää priorisoida ja tunnistaa mikä on tärkeintä juuri sillä hetkellä. (Hämäläinen & Sora 2022, 26–27.)

Mikäli tavoitteita ja avaintuloksia ei seurata riittävän säännöllisesti ne unohtuvat helposti. On ehdotonta, että seuranta olisi mieluiten viikoittaista. Tavoitteet pysyvät täten mielessä ja arjessa on helpompi tehdä näitä tavoitteita edistäviä pieniä valintoja. (Hämäläinen & Sora 2022, 92–94.) Tavoitteet ja avaintulokset tuleekin

olla näkyvillä tai ainakin helposti saatavilla ja kaikkien tiedossa mistä ne löytyvät, jos on päätetty hyödyntää esimerkiksi valmiita netistä löytyviä OKR-ohjelmistoja. (Hämäläinen & Sora 2022, 118–119.)

On harhaluulo, että OKR malli parantaisi kaikki yrityksen ongelmat, vaikka mallia itsessään toteuttaisi kuinka hyvin tahansa. Mikäli useiden kvartaalien jälkeen tavoitteet eivät tahdo onnistua ja tulos laahaa perässä kannattaa syytä lähteä etsimään jostain muualta kuin itse OKR-mallista. On mahdollista, että strategia tai toimintatavat ei vaan yksinkertaisesti palvele yritystä tai henkilökunnan resurssit ovat puutteellisia on kyseessä sitten osaaminen tai vaikkapa työntekijöiden puute. (Hämäläinen & Sora 2022, 54–56.)

2.6 Heimo Films Oy:n kokemuksia OKR-mallista

Opinnäytetyötä varten kävin haastattelemassa Heimo Films Oy toimitusjohtajaa Eetu Kamppuria. Olin kuullut, että heillä on käytössään OKR-malli ja vielä oleellisempaa oli, että se on ollut käytössä hieman yli vuoden ajan. Vuodessa kaikki todennäköiset haasteet ja vaikeudet sekä myös mallin hyödyt ovat varmasti tulleet jo esille arjessa. Siispä heidän yrityksensä sopiikin mainiosti esimerkiksi millainen yksi matka OKR-mallin kanssa voi näyttää. Opinnäytetyöni käsittelee OKR-mallia yleisesti sekä hieman sen käyttöönottoa.

Heimo Oy:ssä OKR-malli otettiin käyttöön silloin 2013 helmikuun ollessa ensimmäinen täysi kuukausi. Eetu kertoi itse ensin tutustuneensa OKR-malliin kirjallisuuden kautta, jonka jälkeen hän totesi, että ”hei hetkinen, totahan mekin tarvittais.” Näin ollen Heimo Films keräsi heidän johtoryhmänsä eli käytännössä omistajat kokoon, jonka jälkeen he kävivät strategian kimppuun huolellisesti. Käyttöönotto sujui muuten suhteellisen vaivattomasti, koska OKR-malli lisättiin osaksi jo olemassa olevia viikko sekä kuukausi palaveriteita. Tällä hetkellä OKR-mallin käyttö näkyy arjessa selvimmin maanantaisin pidetyssä viikkopalaverissa, jossa seurataan avaintulosten kehittymistä tiimitasolla. OKR-tavoitteiden seuraamiseen Heimo Films käyttää digitaalista valkotaulua, Miroa. (Kamppuri 2024, Haastattelu.)

OKR-malli on kulkenut tiiviisti mukana auttamassa arjen rutiineissa ja liiketoiminta on ollut kasvavaa, joten OKR-mallista on ollut hyötyä. Isoin hyöty liiketoiminnan kasvuun liittyen on ollut jatkuva tietoisuus ja ymmärrys siitä mihin ollaan menossa. Henkilöstö pystyy antamaan herkemmin kehitysideoita strategiaan liittyen.

OKR-mallin käyttöönottokin sujui yllättävän kivuttomasti, johtuen jo olemassa olevista toimivista toimintamalleista. Isoin haaste on ollut luodessa tavoitteita sekä avaintuloksia, niissä voitaisiin parantaa, toteaa Kamppuri.

Millaisia vinkkejä te haluaisitte mahdollisesti antaa jollekin toiselle organisaatiolle tai yritykselle, joka on miettinyt OKR-mallin käyttöönottamista, niin mitä heidän olisi hyvä huomioida mallin käyttöönotossa?

Kamppurin vinkit OKR mallin käyttöönottoon liittyy pitkälti kyseisen mallin kirjallisuuteen tutustumiseen. Kannattaa myös olla joustava mallin käyttöönoton suhteen ja luoda siitä toimiva omannäköinen kokonaisuus, joka vastaa teidän tarpeitanne. On myös tärkeää, että organisaatiosta löytyy, joku henkilö, joka on erittäin innoissaan jalkauttamassa kyseistä mallia myös muille. Vaikka kaikki olisi suunniteltu kuinka hyvin tahansa kannattaa varautua, että käyttöönotto projekti vie aikaa.

Kamppuri haluaa vielä lisätä, että OKR on loistava työkalu, joka lisää ryhdikkyyttä sekä struktuuria tekemiseen. Työkalu onkin ollut erittäin positiivinen kokemus Heimo Films:lle.

3 OKR-mallin käyttäminen yrityksessä

3.1 OKR-mallin käyttöönotto

OKR-mallin käyttöönotto ei ole ihan pieni prosessi itsessään ja vaatii aikaa, mutta oikein toteutettuna sen pitäisi silti onnistua suhteellisen mutkattomasti. Ensimmäisenä tulee tutustua perusteellisesti OKR-mallin toimintaperiaatteisiin, kuinka se itsessään toimii. Olisi hyvä, jos organisaatiosta löytyisi useampi henkilö, jotka ovat innostuneita ja kiinnostuneita kyseisestä mallista, jotta sen käyttöönotto ei jäisi ainoastaan yhden henkilön harteille. Alkuun on myös hyvä tehdä suunnitelma, miksi malli otetaan käyttöön ja mitä sen avulla pyritään ratkaista. On ehdottoman tärkeää osata viestiä tästä myös muille. (Hämäläinen & Sora 2022, 103–104.) Kaikki lähtee kuitenkin kysymyksestä, miksi? Mikäli tähän ei ole vastausta onko tekemisellä minkäänlaista merkitystä (Simon Sinek 2009, 37–40; 65–69)?

Ilman hyvin mietittyä strategiaa on turha olla OKR-malliakaan. OKR-mallin isoin hyöty on tuoda strategiaa arkeen osaksi jokapäiväistä tekemistä, tätä varten tarvitaan siis strategia, jonka pohjalta tavoitteet ja avaintulokset suunnitellaan. Jokaisella yrityksellä tulisi olla selkeästi kuvattuna ja koko henkilöstön tiedossa yrityksen visio, missio ja arvot. Visio kertoo, mihin yrityksessä pyritään. Visio on käytännössä liiketoiminnan isompi tulevaisuuden tavoite, joka antaa voimaa ja ohjaa jokapäiväistä työntekoa. Vision saavuttaminen itsessään vaatii kovaa työtä, mutta hyvän strategian eli pelisuunnitelman avulla se on kuitenkin mahdollista saavuttaa. Nämä kaikki tukee myös OKR-mallia ja tavoitteiden suunnittelua. (Hämäläinen & Sora 2022, 104.)

Mikäli halutaan saavuttaa onnistumisia, jokaisen työntekijän tulee tietää selkeästi, mikä on yhteinen tavoite ja päämäärä, johon pyritään. Monesti yrittäjällä sekä ylimmällä johdolla voi olla selkeä kuva ja päämäärä, mutta työntekijöillä ei ole tiedossa mihin suuntaan ollaan menossa. (Hesso 2013, 27–28.)

Yrityksen missio määrittää, miksi yritys on perustettu ja mitä tavoitteita yritys pyrkii saavuttamaan toiminnallaan. Missio antaa selkeän viestin yrityksen tehtävästä ja roolista yhteiskunnassa sekä omassa toimintaympäristössään. Mission ja vision ero on siinä, että missio keskittyy enemmän siihen, miksi yritys on olemassa ja mihin se tähtää, kun taas visio kuvaa yrityksen tulevaisuuden näkymää ja sen, mihin se haluaa päästä pitkällä aikavälillä. Missio keskittyy siis nykyhetkeen ja organisaation olemassaolon perusteisiin, kun taas visio antaa katseen tulevaisuuteen ja kertoo, millainen yritys haluaa olla vuosien kuluttua. (Yrityksen perustaminen.net. n.d.)

Yrityksen arvot ovat keskeisiä periaatteita ja uskomuksia, jotka ohjaavat sen toimintaa ja päätöksentekoa. Nämä periaatteet määrittelevät yrityksen kulttuurin ja luovat perustan sen toimintatavoille. Yrityksen arvot ovat olennainen osa sen identiteettiä, ja ne ovat avainasemassa luotaessa yhteyksiä niin työntekijöihin, asiakkaisiin kuin yhteistyökumppaneihinkin. (Omapaja. n.d.)

Arvot toimivat jokaiselle työntekijälle sääntökirjana siihen, kuinka tehdä asiat oikein sekä vastuullisesti yrityksen kannalta. Jotta ihminen osaa toimia yrityksen kannalta oikein, tulee varmistaa, että hän tietää, mitkä ovat yrityksen arvot ja tavoitteet. Tämän lisäksi tulisi tietää miten yritys haluaa toimia ja millainen mielikuva asiakkaiden silmissä halutaan luoda. (Ahto, Kahri ja Mäkinen 2022, 239.)

Yrityksen visio, missio ja arvot sulautuvatkin lopulta yhteen tukemaan toisiaan. yrityksen arvot ovat se ohjenuora, josta pidetään kiinni visiota kohti pyrkiessä, kun halutaan toimia vastuullisesti. Työntekijät, kilpailijat ja asiakkaat tarkkailevat jatkuvasti yrityksen arvojen noudattamista ja toteutumista. Mikäli arvot ovat epäeettiset tai vastuullisia arvoja ei noudateta voi yritys joutua nopeastikin huonoon valoon monien silmissä. Kuka haluaa olla tekemisessä eettisesti epävakaa toimijan kanssa? (Hesso 2013, 28.) Yrityksen perusasiat täytyykin olla kunnossa, kun aletaan hyödyntämään OKR-mallia.

Yrityksellä tarvitsee myös olla riittävästi aikaa ottaa OKR-malli käyttöön. OKR-mallin käyttöönotto vie vähintäänkin kokonaisen kvartaalin, mutta todennäköisesti yli vuodenkin ainakin yhtään isommassa organisaatiossa. Ensimmäisten tulostenkin näkymiseen voi hyvin mennä puoli vuotta. On siis hyvä miettiä, onko

organisaatiolla oikeasti aikaa sitoutua tähän prosessiin. (Hämäläinen & Sora 2022, 105.)

Kun organisaatio päättää siirtyä eteenpäin kohti OKR-mallin käyttöönottoa, on hyvä määrittää vastuu tai projekti tiimi tai vähintäänkin henkilö, joka on vastuussa ja auttaa toimeenpanemaan käyttöönottoa. Koska OKR-mallin käyttöönottoon kuuluu yksinkertaisesti aikaa, on se hyvä myös osata huomioida myös vastuuhenkilöiden ajankäytössä ja viikkosuunnitelmissa. Täytyy myös varmistaa, että nämä henkilöt todella ovat perehtyneet OKR-malliin. (Hämäläinen & Sora 2022, 113–115.)

OKR-mallia voi pyörittää hyvin eri tavoin ja yksinkertaisimmillaan siihen riittää valkotaulu ja post-it laput. Isommassa organisaatiossa on hyvä olla käytössä jokin järjestelmä, johon kaikilla on pääsy, varsinkin jos työntekijät ovat töissä fyysisesti eri paikoissa. Helppous ja avoimuus ovat keskeisessä roolissa tässäkin valinnassa. Kun organisaatio on valinnut, kuinka toteuttaa OKR-mallia arjessa, on se viimein valmis aloittamaan sen käyttämisen suunnittelemalla ensimmäiselle kvartaalille tavoitteet sekä. (Hämäläinen & Sora 2020, 118–119).

3.2 OKR-mallin ylläpito

Kun olette asettaneet ensimmäistä kertaa tavoitteet sekä avaintulokset alkavat niiden jatkuva seuranta. Seuranta tulisi tapahtua viikoittain, jotta tavoitteet pysyvät kirkkaana mielessä. Toinen etu säännöllisellä seuraamisella on se, että johto tietää missä ollaan menossa ja asioihin voidaan reagoida riittävän nopealla kynnyksellä. OKR:rien läpikäynti tulisi ottaa osaksi yrityksen arkea ja muita toimintatapoja kuten viikko ja kuukausipalavereita. On helpompaa yhdistää OKR-mallin käyttö vanhoihin olemassa oleviin rutiineihin kuin luoda uusia. Esimerkiksi jos teillä on maanantaisin viikkopalaveri, on hyvä käydä siinä samalla, kuinka edellinen viikko on mennyt ja mihin täytyy kiinnittää tällä viikolla enemmän huomiota, jotta tavoitteet täyttyisivät. Tätä varten hyödynnetään aiemmin mainittua liikennevalomallia, jotta tiedetään mihin osa-alueeseen tulee keskittyä seuraavaksi eniten. (Hämäläinen & Sora 2022, 92–94.)

Lähtökohtaisesti samoilla tavoitteilla mennään aina kvartaalin loppuun asti, jos aivan pakottavia muutoksia ei tule. Esimerkki pakottavasta muutoksesta voi olla jokin lakiin perustuva muutos mikä vaikuttaa liiketoimintaan tai esimerkiksi isompi onnettomuus toimitilojen suhteen. (Hämäläinen & Sora 2022, 70.)

Kun kvartaali tai muu sovittu ajanjakso lähestyy loppuaan, on hyvä pitää hieman laajempi palaveri, jossa käydään läpi kaikki tavoitteet sekä avaintulokset ja analysoidaan, kuinka edellinen kvartaali oli onnistunut. Tässä kohtaa ei tulisi tulla isompia yllätyksiä johdolle säännöllisen seurannan ansiosta. Tämän jälkeen onkin hyvä pohtia missä ja miten voitaisiin parantaa seuraavaa kvartaalia varten. Voi olla, että toteatte yhdessä tiettyjen tavoitteiden olleen ehkä epäoleellisia tässä vaiheessa yritykselle tai, että jotain tavoitetta tulee yrittää jatkaa vielä seuraavassakin kvartaalissa sen toteutuakseen. Tavoitteet voivat olla samoja, mutta avaintulokset tulee aina päivittää kvartaalin vaihtuessa. (Hämäläinen & Sora 2022, 97–98.)

Matka OKR-hyötyihin vie aikaa ja vaatii opettelemista sekä epätäydellisyyden hyväksymistä. Hyvien tavoitteiden sekä avaintulosten asettaminen ei ole täysin yksinkertaista. Parhaimmillaan kuitenkin matka kohti toimivaa OKR-mallia tarjoaa paljon oppeja koko henkilöstölle asiakasrajapinnasta hallitukseen saakka. (Hämäläinen & Sora 2020, 139.)

4 OKR tavoitteet sekä avaintulokset Vuokratorille Q2

Vuokratori Oy OKR tavoitteet Q2 2024

O1 Vuokratorin tunnettavuuden ja asiakaskunnan kasvattaminen

KR1: Vuokraajia yli 90 kappaletta kvartaalin aikana.

KR2: Vuokratorin somealustojen tavoitettavuuden kasvu yli 300 % jokaisella käytössä olevalla alustalla (IG, FB ja TikTok).

KR3: Google yritysprofiilin tavoitettavuuden kasvu yli 100 %

KR4: Vuokratorista tehdään vähintään yksi artikkeli tai uutinen valtamediaan.

O2 Työaikojen rajaus ja liiketoiminnan tehostaminen

KR1: Yrittäjänä en joudu jäämään ohjatuista etukäteen suunnitelluista harjoituksesta pois töiden takia yli kolmea kertaa kvartaalin aikana.

KR2: Yli 90 % asiakkaista sisäistää aukioloaikamme ja palvelu periaattemme, jota mitataan tunnepohjaisella prosenttiluvulla.

KR3: Uudet aukiolo/palvelu aikamme ovat muutettu sekä asetettu selkeästi jokaiselle alustalle, jota käytämme 100 prosenttisesti.

KR4: Vuokra tuotteiden itsepalvelu palautusautomaatin suunnittelu on aloitettu sekä vähintään yhtä prototyyppiä on testattu.

O3 Nettisivujen kehittäminen ja päivittäminen

KR1: ”Meistä” välilehti on päivitetty valmiiksi 100 prosenttisesti.

KR2: Tuotteiden hinnat ovat päivitetty valmiiksi 100 prosenttisesti, sekä ne tukevat uusia aukioloaikojamme.

KR3: Nettisivujamme kävijämäärä kasvaa yli 100 %

KR4: Muut yksityiskohdat sekä uudet ovat päivitetty nettisivuillemme 100 prosenttisesti.

4.1 Toiminnallinen työ - OKR Q2 Vuokratorille

Ennen kun voi luoda OKR-mallin mukaisesti tavoitteet sekä avaintulokset täytyy olla strategia. Luodessa tätä tuotosta Vuokratorille tulikin siis päivitettyä ja kirkastettua strategiaa tähän päivään. Tätä emme kuitenkaan käy tässä opinnäytetyössä läpi, mutta edellisessä kappaleessa olevat kolme tavoitetta ovat kaikista merkittävimmät ja kiireellisimmät kasvustrategian kannalta. Kaikki kolme tavoitetta tukevat toisiaan ja nivoutuvat hyvin yhteen. Kolme pääteemaa ovatkin Kestävä yrittäjyys sekä näkyvyyden ja tunnettavuuden kasvattaminen, jotka yhdessä hyvin toteutettuna mahdollistavatkin liiketoiminnan kannattavan kasvun.

Nämä tavoitteet valikoituivat tämän kvartaalin päätavoitteiksi sen takia, että tekemällä muutoksia nettisivuille sekä aloittamalla aktiivisen markkinoinnin somea hyödyntäen voidaan lisätä myyntiä merkittävästi ja hyvinkin kustannustehokkaasti. Avaintulosten tavoitteet voivat äkkiseltään kuulostaa erittäin hurjilta ja jopa mahdottomilta, mutta tällä hetkellä vuokratorin markkinointi on ollut miltei olematonta johtuen resurssien puutteesta. Kuitenkin nyt koulusta valmistumisen jälkeen jää viikossa huomattava määrä tunteja käyttöön, joka mahdollistaa säännöllisen markkinoinnin. Uskonkin, että tämä muutos nostattaa yrityksen näkyvyyttä ja tunnettavuutta merkittävästi verrattuna nykytilanteeseen. (Pellinen 2019, 139–140.)

Toinen päätavoite työaikojen rajaaminen sekä liiketoiminnan tehostamisen tarve kumpuaa pitkälti siitä, että tällä hetkellä asiakkaita on palveltu sopimuksen mukaan aina kun on vain ollut mahdollista opintojen ohella. Kuitenkin yrittäjätkin tarvitsevat omaa aikaa ja lepoa palautuakseen ja palvellakseen asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä on saanut herättäneen minun kiinnostukseni tutustumaan Lean ajattelumalliin. Lean tarkoittaa suomen kielelle käännettynä helpoutta ja keveyttä. Lean-filosofiaan kuuluvilla työkaluilla on tarkoitus parantaa resurssien käyttöä (Määttä & Määttä 2021, 9). Uuteen strategiaan kuuluukin myös uudet aukioloajat, milloin asiakkaita palvellaan, vaikka vuokraukset toimivat edelleen sopimuksen mukaan. Tämä myös selkeyttää asiakkaille, milloin he voivat odottaa palvelua ja vastaamista vuokraus kyselyihin. Kestävä liiketoiminta on lopulta myös kannattavaa liiketoimintaa. Mikäli yritystä ei kasvateta kestävien rajojen mukaan, ei siitä myöskään kasva lopulta kannattavaa liiketoimintaa. Yrittäjän tärkein työkalu on oma itsensä, josta täytyy pitää huolta. Vuokratuotteiden itsenäinen palauttaminen helpottaisi varmasti asiakkaita sekä itse yrittäjää. Se toisi joustavuutta asiakkaalle sekä yrittäjälle, kun ei tarvitse jokaista palautusta varten

erikseen liikkua vuokraamolle. Tämä toisi myös säästöjä matkakulujen muodossa.

Myös nettisivut ovat olleet pitkään päivittämättä. Vuokraus toimialalla suurin osa asiakkaista tulee suoraan netin välityksellä, kun asiakkaat kirjoittavat hakukenttään mitä he tarvitsevat vuokralle. Onkin siis tärkeää varmistaa hyvät ja selkeät nettisivut sekä tehdä säännöllisesti hakukoneoptimointia. Uuden strategian mukaan viikonloput oltaisiin lähtökohtaisesti suljettuina. Tätä varten on hyvä luoda myös erilaisia viikonloppu paketteja eri tuotteille, jotka myös kasvattavat keskiosituksen hintaa. Koska emme vielä aktiivisesti päivystä vuokraamolla, syntyy jokaisesta vuokrauksesta matkakuluja. Näin ollen on tärkeää saada nostettua hieman keskivuokrausten hintoja, jotta toiminta pysyy kannattavana.

5 POHDINTA

Opinnäytetyön kirjoittaminen vuokraamolle, jossa itse olen yrittäjänä, oli todella mielenkiintoista sekä innostavaa. Aluksi tuntui, että vuokraamon kehittämiseen liittyen voi löytyä niin monia uusia näkökulmia tai ajatuksia, että siitä pystyisi kirjoittamaan useammankin eri opinnäytetyön. Haastavinta olikin aiheen rajaaminen. Kun aloitin opinnäytetyötä, mietin jatkuvasti mikä tukisi tässä kohtaa eniten liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua. Ensimmäinen ajatus oli kirjoittaa opinnäytetyö, joka liittyisi liiketoimintasuunnitelman päivittämiseen sekä kasvustrategiaan. Suunnitelmana olisi ollut hyödyntää useita eri työkaluja, joista OKR-malli olisi ollut yksi muiden joukosta. Hyvin pian kuitenkin huomasin, että tämä ei palvelut tarkoitusta. Liiketoimintasuunnitelma oli minulla kirkkaana mielessä, vaikka se ei ehkä käytännössä ollut sitä sillä hetkellä. En siis kokenut uutta lisäarvoa tai hyötyä sen uudestaan kirjoittamisesta ja teoriaan tutustumisesta. Jatkuvasti kasvustrategia kiinnosti minua yhä enemmän, mutta en tiennyt mistä näkökulmasta lähtisin sitä toteuttamaan tai miten muotoilisin sen paperille. Olin kerennyt aloittamaan jo opinnäytetyöni kyseisellä aiheella, mutta sen tekeminen ei motivoinut ja aihekin tuntui aivan liian laajalta kokonaisuudelta. (Operaria, 2013.) Alkuperäiseen suunnitelmaan olisi sisältynyt teoriaa mm. BMC työkalusta, SWOT-analyysistä, joka on nelikenttämenetelmä, jota käytetään strategisen suunnittelun työkaluna (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2014). sekä tietenkin myös OKR-mallista. Tämä kaikki tietenkin liiketoimintasuunnitelman lisäksi, johon kuuluu hyvin monta eri osa-aluetta. Olikin siis aika rajata opinnäytetyötä. Useiden keskustelujen ja näkökulmien jälkeen oli helppo pudottaa liiketoimintasuunnitelma kokonaan pois siitä huolimatta, että olin jo perehtynyt paljon aiheeseen. Jäljelle jäi lopulta OKR-malli. Se on itsessään jo työkaluna monipuolinen ja laaja-aiheinen.

OKR-malli vastasi lopulta myös eniten omiin tarpeisiin liiketoiminnan kehittämisen suhteen. Sain itselleni luotua kasvustrategian sekä OKR-mallin mukaisesti tavoitteet sekä avaintulokset, joiden avulla se saadaan käytäntöön. Tässä opinnäytetyössä toiminnallinen osuus on tarkoituksellisesti suhteellisen pinnallinen, koska tahdon pitää yrityksen strategian omana tietonani markkinoilla vallitsevan tiukan kilpailutilanteen vuoksi. Vaikka valmiissa opinnäytetyössä näkyy vain osa kokonaistuotoksesta sekä prosessista, olen saanut paljon enemmän työstä arvoa

itselleni. Mielestäni oleellisinta on, että ne henkilöt, jotka lukevat tämän opinnäytetyön saavat käsityksen millainen OKR-malli voi olla eikä yritykseni strategian ymmärtäminen ole pääasia. Alkuun tein pitkän tähtäimen suunnitelman siitä, mitä oikeasti haluan saavuttaa seuraavan 5 vuoden aikana ja toisen suunnitelman mitä tänä vuonna tulisi tapahtua. Sen jälkeen oli aika pilkkoa tavoitteet kvartaleihin OKR-mallin mukaisesti. Tuntui, että kehitettävää ja tavoitteita olisi ollut vaikka, kuinka paljon, mutta päädyin valitsemaan kolme nyt merkityksellisintä tavoitetta strategian kannalta, joihin keskityn ensimmäisenä. Yksi isoimmista OKR-mallin sekä tämän opinnäytetyön hyödyistä onkin saada rajattua yrityksen keskittyminen kohti oikeaa strategianmukaista suuntaa. Kehitettävää on todella laajasti, koska opiskelu ja tämän työn kirjoittaminen on vienyt suurimman osan ajastani ja yrityksen kehittäminen on jäänyt huomioitta. Kaikki jäljelle jäävä aika sekä energia on mennyt nykyisten asiakkaiden palvelemiseen ja muuten vuokraamon välttämättömien toimenpiteiden pyörittämiseen.

Opinnäytetyöprosessin aikana opin paljon uutta erilaisista työkaluista erityisesti OKR-mallista. Vaikka opinnäytetyössä käytetty OKR-työkalu oli jo ennestään hie-man tuttu, niin sitä käyttämällä ymmärrys sen tarkoituksesta syveni paljon. Olen kerran aiemmin käyttänyt OKR-työkalua, mutta se ei ikinä saanut kunnon mahdollisuutta loistaa arjessa resurssien puutteen vuoksi. Opinnäytetyön kirjoittaminen lisäsi omaakin innostusta lähteä konkreettisesti kehittämään omaa liiketoimintaani ja lisäsi varmuutta sen kannattavuudesta ja mahdollisuuksista menestyä. Opinnäytetyötä työstäessä osasin unelmoida asioista, joita ei ole ennen edes ajatellut, kuten kuinka pystyn jatkossa pyörittämään liiketoimintaa kestävästi mahdollistaen itselleni riittävän vapaa-ajan työn ohella.

Haastattelun tekeminen oli erittäin mielenkiintoista. Haastattelun vastaukset tukivat täysin odotuksiani sekä vähäisiä kokemuksiani liittyen OKR-malliin ja sen käyttöönottoon. Toivonkin, että opinnäytetyöni voi toimia kannustavana ja opettavana esimerkkinä muille yrittäjille, jotka pohtivat kyseisen mallin käyttöönottoa.

Opinnäytetyössä sanoitettiin paljon asioita, jotka ovat aiemmin leijailleet epämääräisenä ilmassa ja monesti myös unohtuneet pian. OKR-mallin avulla löytyi ja syntyi kuitenkin todella paljon myös täysin uusia ajatuksia ja toimintatapoja liiketoiminnan kehittämiseen. Nyt kun ajatukset sekä tavoitteet ovat nyt kirjallisessa

muodossa, niihin on helppo palata myös jälkeenpäin kehittäessä toimintaa entisestään. OKR-mallin tavoitteet otetaan käyttöön sellaisinaan Vuokratorin kehittämisen jatkuessa ja niitä tullaan tarkastelemaan jatkossa, tasaisin väliajoin jopa viikoittain, jotta muutokseen osataan reagoida ajoissa. Nyt kun tavoitteet ovat kirjallisesti luotuna on helppoa luoda esimerkiksi starttirahahakemus sekä mahdollisesti houkutella sijoittajia tai mahdollisia uusia osakkaita mukaan yrityksen toimintaan.

LÄHTEET

Kirjalähteet

Ahto, O. Kahri, T. & Mäkinen, M. 2022. Kasva tai kuihdu: Opas kestävään liiketoimintaan. 1. Painos. Keuruu: Alma Talent Oy.

Hesso, J. 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. 1. Painos. Suomi: Kauppakamari Oy.

Hämäläinen, J. & Sora, H. 2022. Strategia arkeen OKR-mallilla: käytännönläheinen opas OKR-mallin käyttöönottoon. 1. Painos. Viro: Helsingin Kamari Oy.

Määttä, E. & Määttä, K. 2021. Arjen LEAN – Säästä aikaa, rahaa ja hermoja. 1. Painos. Suomi: Otava.

Parantainen, J. 2011. Pölli tästä, 101 rusinaa bisnespullasta. 2. Painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Pellinen, J. 2019. Kustannuslaskenta ja kannattavuus ajattelu. 3. Painos. Lietua: Alma Talent Oy

Puusa, A. Reijonen, H. Juuti, P. & Laukkanen, T. 2014. Akatemiasta markkinapaikalle – Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. E-kirja. Helsinki: Talentum. ellibslibrary. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521424588>

Sinek, S. 2009. Start with Why, How great leaders inspire everyone to take action. UK: Penguin Random House.

Verkkolähteet

Omapaja. 2023. Yritykset arvot, visio ja missio. <https://www.omapaja.fi/blogi/yritykset-arvot-visio-ja-missio#mita-tarkoittaa-yrityksen-arvot> Viitattu 22.11.2023

Operia. 2013. Näin teet onnistuneen opinnäytetyön. <https://operaria.fi/nain-teet-onnistuneen-opinnaytetyon/> Viitattu 11.3.2024

Proakatemia. N.d. Etusivu. <https://proakatemia.fi/> Viitattu 12.3.2023.

Tampereen ammattikorkeakoulu. 2022. Käytännön vinkkejä viitosen opinnäytetyöhön. <https://blogs.tuni.fi/tamkblogi/opiskelu/kaytannon-vinkkeja-viitosen-opinnaytetyohon/>

Vuokratori. N.d. Etusivu. <https://vuokratori.com/> Viitattu 11.3.2024.

Vuokratori. N.d. Meistä. <https://vuokratori.com/meista/> Viitattu 11.3.2024.

Yrityksen perustaminen.net. N.d. Yritykset arvot, visio ja missio. <https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot/> Viitattu 22.11.2023.

Haastattelut

Haastattelu. Kamppuri Eetu. Heimo Films Oy. 6.3.2024.