

STRATEGINEN JOHTAMINEN APUNA  
OPERATIIVISESSA JOHTAMISESSA

Aho Minna

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus  
Tradenomi (AMK)

2021

Liiketalouden koulutus  
Tradenomi

---

<b>Tekijä</b>	Minna Aho	Vuosi	2021
<b>Ohjaaja(t)</b>	Antti Ovaskainen		
<b>Työn nimi</b>	Strateginen johtaminen	apuna	operatiivisessa johtamisessa
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b>	37		

---

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia strategisen ja operatiivisen johtamisen suhteita toisiinsa sekä liiketoimintaan. Strateginen johtaminen on alun perin syntynyt auttamaan yrityksiä menestymään kilpailussa. Operatiivinen johtaminen tukee sekä auttaa strategista johtoa menestymään tässä kilpailussa. Organisaation onnistunut johtaminen on tärkeä keino parantaessa yrityksen liiketoimintaa.

Opinnäytetyön tutkimusmetodi oli kuvaileva kirjallisuuskatsaus, mikä kuvaa tutkimuskohdetta olemassa olevan teorioiden ja tietojen pohjalta. Opinnäytetyö auttaa ymmärtämään, millainen merkitys strategisella ja operatiivisella johtamisella on organisaatiossa. Opinnäytetyön avulla strategialähtöisessä organisaatiossa työskentelevät ihmiset ymmärtävät paremmin onnistuneen strategia prosessin merkityksen organisaatiolle ja yritykselle menestystekijänä.

Tutkimuksen tuloksissa käy ilmi se, että strategisen ja operatiivisen johdon olisi hyvä tehdä yhteistyötä. Avaintekijänä tässä on selkeä ja avoin kommunikaatiokulttuuri. Strateginen johtaminen pystyy parhaiten olemaan operatiiviselle johtamiselle apuna siinä, että strateginen johto tuottaa selkeän strategian, mihin on määritelty tarvittavat työkalut ja toimenpiteet, jotta strategiseen tavoitteeseen päästään ja se on helppo toteuttaa organisaatiossa.

Avainsanat                      Strategia, johtaminen, strategialähtöinen organisaatio, operatiivinen johtaminen, Balanced Scorecard -mittaristo.

Name of Degree Programme  
Degree

---

<b>Author</b>	Minna Aho	Year	2021
<b>Supervisor</b>	Antti Ovaskainen		
<b>Subject of thesis</b>	strategic management as an aid to operational management		
<b>Number of pages</b>	37		

---

The purpose of this thesis was to study the relationships between strategic and operational management with each other and with business. Strategic leadership was originally born to help companies succeed in the competition. Operational management supports and helps strategic management succeed in this competition. Successful management of an organization is an important means of improving a company's business.

The research method of the thesis was a descriptive literature review, which describes the research object on the basis of existing theories and information. The thesis helps to understand the importance of strategic and operational management in an organization. With the help of the thesis, people working in a strategy-driven organization better understand the importance of a successful strategy process for an organization and a company as a success factor.

The results of the study show that it would be good for strategic and operational management to co-operate. The key here is a clear and open culture of communication. Strategic management is best able to assist operational management in that strategic management produces a clear strategy that defines the necessary tools and measures to achieve the strategic goal and is easy to implement in the organization.

Key words

Strategy, management, strategy-based organization, operational management, Balanced Scorecard.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TARKOITUS .....	7
2.1	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä .....	7
2.2	Opinnäytetyön tutkimustehtävä ja työelämäyhteys.....	7
2.3	Tutkimuksen etiikka ja luotettavuus.....	8
3	STRATEGINEN JOHTAMINEN .....	10
3.1	Strategisen johtamisen taustaa .....	10
3.2	Toiminta-ajatus, visio ja yrityksen toimintaa ohjaavat arvot .....	11
3.3	Organisaation strateginen johtaminen .....	13
3.4	Strategian toteutus.....	14
3.5	Strategian haasteet.....	15
4	OPERATIIVINEN JOHTAMINEN.....	17
4.1	Operatiivisen johtamisen taustaa .....	17
4.2	Organisaation osaamisen johtaminen.....	18
4.3	Sisäinen tarkastus, tavoitteiden seuranta ja mittaaminen .....	19
4.4	Esimiestyö ja sen laadun varmistaminen .....	20
5	STRATEGIAN HYÖDYNTÄMINEN OPERATIIVISESSA JOHTAMISESSA. 22	
5.1	Strategisen ja operatiivisen johtamisen suhde.....	22
5.2	Balanced scorecard - mittariston hyödyntäminen strategian jalkauttamisessa operatiiviseen johtamiseen.....	23
5.3	Strategian merkitys operatiiviseen johtamiseen.....	25
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	28
6.1	Yhteenveto .....	28
6.2	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen .....	29
6.3	Kehittäminen .....	31
7	POHDINTA .....	32
	LÄHTEET .....	35

## 1 JOHDANTO

Strateginen johtaminen on syntynyt jo vuosituhansia sitten sotien aikana, jolloin suuret sotapäälliköt käyttivät strategiaa sodan voittamisen apuna. Nykypäivän yritysten käyttämät strategiat ja teoriat ovat kuitenkin melko uusia, sillä suurin osa liikkeenjohdon strategian teorioista on syntynyt viimeisen 50 vuoden aikana. Strategia on liiketoiminnassa yksi käytetyimpiä termejä, mikä laaja-alaisuutensa ja monitahoisuutensa ansiosta muodostaa se kehyksen organisaatioiden, liiketoiminnan ja henkilöstön johtamiseen ja kehittämiseen. Hyvän strategian luominen vaatii koko organisaation toiminnan ja tehtävien ymmärtämistä ja paljon käsitteellistä ajattelua. (Kamensky 2010, 13-14.)

Yrityksen liiketoiminta tarvitsee menestyäkseen strategisen johdon tekemän hyvän strategian, mikä määrittelee yrityksen arvot, tavoitteet, toiminta-ajatuksen ja vision. Kuitenkaan pelkkä hyvä strategia ei ole vielä avain menestykseen, minkä vuoksi strategisen johtamisen tueksi on syntynyt operatiivinen johtaminen eli sisäinen johtaminen. Operatiivinen johto johtaa ja vastaa yrityksen päivittäisestä toiminnasta, sekä henkilöstön johtamisesta ohjaten heitä toimimaan oikein strategian edellyttämällä tavalla. Operatiivinen johto jalkauttaa strategian osaksi organisaation päivittäistä toimintaa jakamalla työtehtävät oikeille henkilöille, huolehtimalla toiminnan sujuvuudesta ja asiakassuhteista.

Strateginen johto vastaa strategian suunnittelusta ja viestimisestä operatiiviselle johdolle. Hyvällä ja selkeällä viestinnällä operatiivinen johto ottaa uuden strategian osaksi päivittäistä toimintaa kouluttamalla tai uudelleen järjestämällä henkilöstöä. Tämän jälkeen sekä strateginen että operatiivinen johtaminen vastaavat strategian valvonnasta ja arvioinnista. Strategialle on aina suunnitteluvaiheessa määritelty aika, minkä puitteissa strateginen tavoite halutaan saavuttaa. Tämän vuoksi aktiivinen valvonta ja seuranta on johdon tärkeimpiä tehtäviä, sillä muuten yritys ei saavuta asettamia tavoitteita, eikä yritys pysty kehittymään ja/tai saavuttamaan haluttua menestystä.

Opinnäytetyössäni tulen käsittelemään yllä mainittua strategista johtamista, strategiaa ja sen vaikutusta operatiiviseen johtamiseen. Tutkimuksen toteutan

kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, mikä tarkoittaa tutkittavan kohteen teorioiden, tutkimuksien ja kirjallisuuden tutkimista valmiiden teorioiden pohjalta. Opinnäytetyössä on tarkoitus tutkia liiketoiminnan kannattavuuden näkökulmalla, kuinka strateginen johtaminen voi olla apuna operatiivisessa johtamisessa. Pyrin löytämään vastaukset tutkimuksen avulla tähän tutkimuskysymykseen.

Opinnäytetyö alkaa toisen luvun tutkimusmetodin, tarkoitusta ja luotettavuutta kuvailemalla. Tämän jälkeen opinnäytetyö käsittelee kolmannessa, neljännessä sekä viidennessä luvussa tutkimuksen teoriaa, strategista ja operatiivista johtamista eri näkökulmien avulla, yhdessä ja erikseen. Lopuksi kuudennessa luvussa kokoan yhteen tutkimuksen ja esittelen tutkimuksen tulokset. Seitsemäs eli viimeinen luku pohtii opinnäytetyötä, tutkimusta, tuloksia ja sen merkitystä yrityksen liiketoimintaan.

## 2 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TARKOITUS

### 2.1 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyössä käytän tutkimusmetodina kirjallisuuskatsausta, jossa tutkin strategista johtamista apuna operatiivisessa johtamisessa. Kirjallisuuskatsaus perustuu olemassa olevan tiedon ja teorian tutkimiseen tieteellisellä metodilla arvioiden kyseistä teoriaa. Kirjallisuuskatsaus myös luo kokonaiskuvan tutkittavasta kohteesta, sekä tunnistaa ongelmia ja kuvaa tietyn teorian kehitystä. (Salminen 2011, 9). Kirjallisuuskatsauksia on erilaisia ja erityyppisiä. Käytän opinnäytetyössäni kuvailevaa kirjallisuuskatsausta. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa ei ole tarkoin määriteltyjä sääntöjä, vaan tutkimus pyritään toteuttamaan kuvailemalla tutkittavaa ilmiötä laaja-alaisesti, sekä luokittelemaan tutkittavaa ilmiötä. (Salminen 2011,12).

Opinnäytetyöni tutkimusmuoto vaatii aineistojen läpikäyntiä, vertailua ja tiedon etsintää. Tämän vuoksi tietoperusta täytyy olla muita tutkimusmuotoja paljon kattavampi. Tutkimukseni tietoperustaan löytyy paljon tieteellistä materiaalia muun muassa kirjalähteitä, väitöskirjoja ja tieteellisiä artikkeleita. Joten vertailtavaa materiaalia löytyy paljon, jolloin tutkimuksesta tulee laadukkaampi ja kattavampi.

### 2.2 Opinnäytetyön tutkimustehtävä ja työelämäyhteys

Opinnäytetyöni tutkii strategisen ja operatiivisen johtamisen suhteita toisiinsa liiketoiminnan kannattavuuden näkökulmalla. Pää tutkimus kysymykseni on, miten strateginen johtaminen voi olla apuna operatiivisessa johtamisessa. Apukysymyksinä käytän, miten strategista johtamista voidaan hyödyntää operatiivisessa johtamisessa, miten strateginen johtaminen tukee operatiivista johtamista ja minkälaiset vaikutukset strategisella johtamisella on operatiiviseen johtamiseen.

Johtaminen on haastava osa-alue, sillä se määrittelee johdettavan kohteen onnistumisen ja menestymisen. Tämän vuoksi on mielenkiintoista tutkia strategisen ja operatiivisen johtamisen suhteita. Tavoitteeni opinnäytetyössäni on

perehtyä ja tutkia näitä kahta johtamisen tasoa, jotka ovat suuressa roolissa yrityksen menestystekijöinä. Opinnäytetyöni auttaa ymmärtämään operatiivisen ja strategisen johtamisen merkityksen liiketoiminnassa, sekä esimiestyössä. Jokainen työntekijä on työssään tekemisissä johtamisen/ johtajien kanssa, jotka ohjaavat työntekijöiden työtä strategisen sekä operatiivisen johdon asettamien tavoitteiden ja arvojen mukaisesti. Opinnäytetyöni auttaa ymmärtämään minkälainen merkitys strategisella ja operatiivisella johtamisella on liiketoimintaan ja sen prosesseihin.

### 2.3 Tutkimuksen etiikka ja luotettavuus

Ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä varten on olemassa suosituksia, jotta opinnäytetyöt täyttävät tieteellisen luotettavuuden. Suositukset perustavat lainsäädäntöön, tiedeyhteisön kansainvälisiin ja kansallisiin tutkimuseettisiin periaatteisiin, linjauksiin ja suosituksiin. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry on koonnut oppaan lain ja kansainvälisistä suosituksista koskien ammattikorkeakoulun opinnäytetyöprosessia varten, jotta opiskelijat tiedostavat opinnäytetyön tutkimuksen eettisen ja luotettavan tutkimukset tarpeet. Suositusten tavoite on yhtenäistää ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöprosessia sekä edistää hyvää tieteellistä käytäntöä ja ennaltaehkäistä epärehellisyyttä. (Arene 2019, 4.)

Ammattikorkeakoulut ovat sitoutuneet noudattamaan Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyn käsitteleminen Suomessa- ohjetta, minkä on laatinut Tutkimuseettisen neuvottelukunta (TENK). Tutkimusta ja opinnäytetyötä tehdessä opiskelijan on oltava rehellinen, huolellinen, avoin ja kunnioitettava muiden tutkijoiden työtä kohtaan. Tutkimus toteutetaan suunnitelmallisesti. Hyvä tieteellinen käytäntö on kunnioittaa tekijänoikeuksia ja ymmärtää plagioinnin ja hyväksyttävän lainaamisen välinen ero. Tekijänoikeuslaki määrittelee miten toisten omistamia aineistoja, tuloksia tai menetelmiä täytyy käsitellä opinnäytetyössä. Toisten omistaman lähdetä käyttäessä tulee lähteen tekijä ja alkuperä käydä ilmi viittauksessa hyvän tutkimustavan mukaisesti ja lainsäädäntöä noudattaen. (Arene 2019, 4-6.)



Opinnäytetyötäni varten olen perehtynyt tutkimuksen eettisiin sääntöihin ja lainsäädäntöön. En käsittele opinnäytetyössä henkilötietoja ja opinnäytetyön tutkimus/tutkimusmuoto perustuu olemassa olevaan tietoon, minkä vuoksi opinnäytetyön tutkimusta varten ei tarvitse tehdä eettistä ennakoarviointia ja/tai tutkimuslupia.

### 3 STRATEGINEN JOHTAMINEN

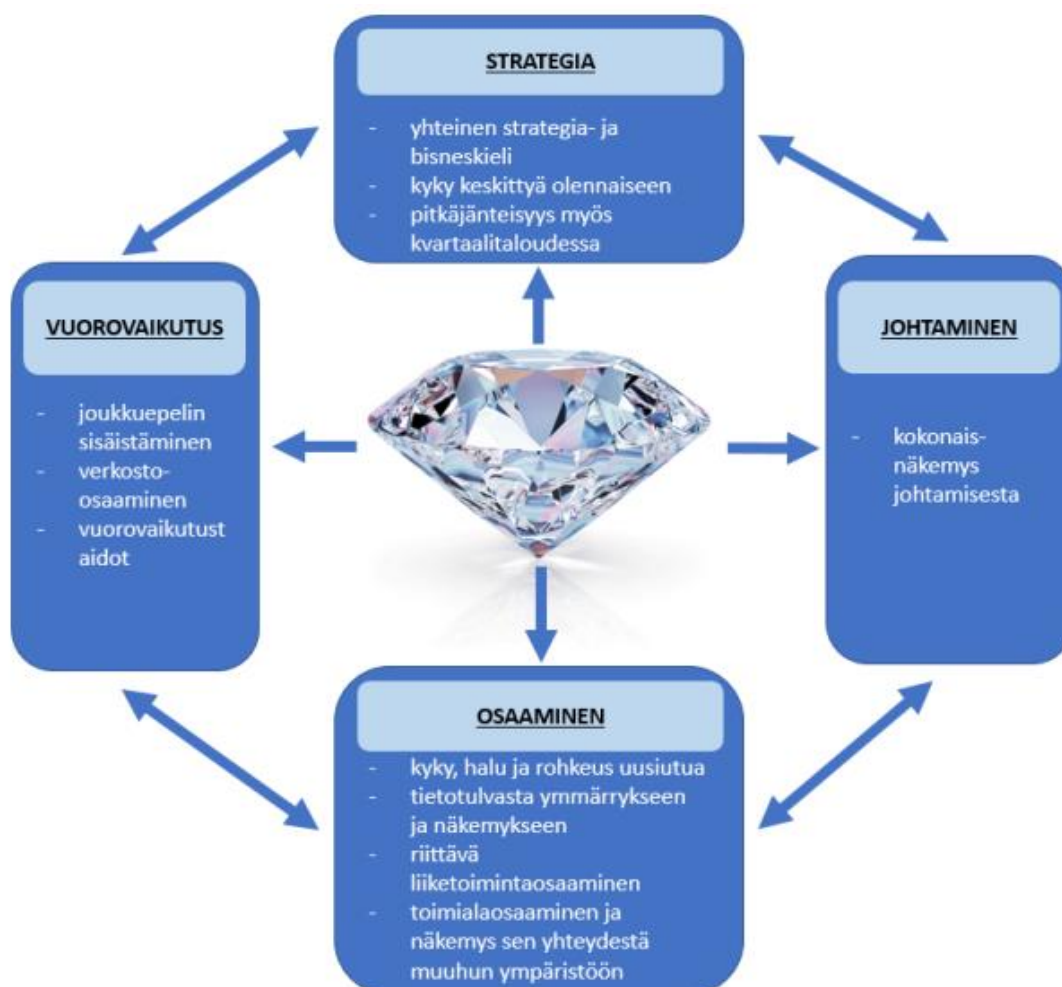
#### 3.1 Strategisen johtamisen taustaa

Strateginen johtaminen on syntynyt kilpailusta ja halusta menestyä siinä kilpailussa. Strategia määrittelee liiketoiminnalle lähtökohdat eli tavoitteet ja keskeiset toimintalinjat. Strategian avulla yritys pystyy hallitsemaan toimintaansa, sekä auttamaan sopeutumaan erilaisiin muutoksiin ja muokkaamaan toimintaympäristöä. Strategian avulla yritys pyrkii hallitsemaan olosuhteiden muutoksia. Kuitenkaan kaikkiin toimintaympäristön muutoksiin yritys ei voi vaikuttaa, mutta hyvän strategian avulla yritys pystyy ennaltaehkäisemään näitä kriisitilanteita ja mahdollisia haasteita. Strategisen johtamisen menestystekijöitä ovat selkeä vuorovaikutus ja hyvä strategia. Strateginen johtaminen on toiminnaltaan yksinkertaistettuna strategian suunnittelua ja strategian jalkauttamista organisaatioon, sekä strategian toteutumisen valvontaa. Onnistunut strategia ja johtaminen tuo lisäarvoa liiketoiminnalla ja yritykselle. (Kamensky 2010, 16-20, 28-29.)

Strateginen johtaminen tuottaa yritykselle tulevaisuuden kehitystä varten suunnitelman eli strategian, minkä avulla päästään haluttuun tavoitteeseen. Suunnitelma pitää sisällään keinoja, työkaluja, tietoa, tavoitteen tai tavoitteita ja tarkasti määritellyn ajan, minkä sisällä halutaan saavuttaa strateginen päämäärä eli mahdollinen tavoite. Strategian suunnitelman laatiminen tehdään ensisijaisesti lisäämään liiketoiminnan kilpailuetua ja hakemalla sitä kautta menestystä ja lisäarvoa yritykselle. (Hokkanen & Strömberg 2003, 263-271.)

Strategian lähtökohta on muuttuva maailma ja tavoitteena on pärjätä kilpailussa, sekä saada aikaan kasvua yrityksessä. Yrityksen toimintaympäristön kilpailussa parhaiten menestyvät ne yritykset, jotka pystyvät reagoimaan nopeasti toimintaympäristön muutoksiin muokkaamalla aktiivisesti omaa toimintaympäristöä ja liiketoimintaa. Toimintaympäristö muuttuu jokaisella yrityksellä väistämättä monta kertaa elinkaaren aikana, tämän vuoksi oikea strategia, innovaatio ja oikea aikainen reagoiminen muutoksiin, on tehnyt strategisen johtamisen tärkeäksi yrityksen menestystekijöinä. (Kamensky 2006, 20-23.)

Kuviossa 1 on Mika Kamenskyn esittämä menestyksen timantti-viitekehys. Viitekehysten mukaisesta strategia, vuorovaikutus, johtaminen ja osaaminen vaikuttavat kaikki olennaisesti toisiinsa. Menestyksen timantti kuvaa yksinkertaistettuna yrityksen menestyksen avaimet. Menestyksen timantti kuvastaa ja korostaa myös neljän avaintekijän riippuvuutta ja vaikutusta toisiinsa. Pitkällä aikavälillä, kun jokainen menestyksen timantin osa on tasapainossa ja hallussa luo se menestystä yritykselle. (Virtanen 2017.)



Kuvio 1. Menestyksen timantti (Virtanen 2017).

### 3.2 Toiminta-ajatus, visio ja yrityksen toimintaa ohjaavat arvot

Ennen strategian toteuttamista ja suunnittelua yrityksellä täytyy olla selkeät arvot, toiminta-ajatus ja visio. Arvot ohjaavat yrityksen liiketoimintaa siihen suuntaan, mitkä arvot yrityksen johto on valinnut määrittelemään yrityksen asenteen,

luonteen ja käytösmallin. Visio kertoo yritykselle sen mitä yritys haluaa saavuttaa tulevaisuudessa ja toiminta-ajatus kertoo yksinkertaistettuna sen, miksi yritys on olemassa ja mitä se tarjoaa asiakkaille. Visio on yleensä keskipitkän tai pitkän aikavälin tavoite, minkä tulisi olla markkinasuuntautunut. Visio rakennetaan yrityksessä ilmaisemaan ulkopuolisille, millaiseksi yritys haluaa muiden näkevän itsensä eli visio antaa suunnan strategialle. (Kaplan & Norton 2009, 56-59.)

Organisaation toimintaa ohjaa yrityksen arvot. Arvot ovat niitä asioita, joita arvostamme omassa arjessamme kuin myös työssä, jolloin nämä arvot ovat mielestämme tavoittelemisen arvoisia. Arvot ovat organisaatiossa aina olemassa, vaikka johtajat vaihtuisivat. Strategisessa johtamisessa on hyvin tärkeä ottaa arvot mukaan strategian suunnittelutyöhön, eikä käsitellä arvoja pelkästään pintapuolisesti tai irrallisesti. Keskuskauppakamari teki selvityksen yrityskulttuurista vuonna 2006, tämän mukaan 81 % yritysjohtajista ja 64 % työntekijöistä kertoi, että heidän yrityksessään arvot oli määriteltä. Selvityksen mukaan työntekijöistä 62 % ja yritysjohtajista 95 % uskoi yrityksen toimivan näiden arvojen mukaisesti. Tämän selvityksen myötä saatiin selville, että yritysjohtajien ja työntekijöiden välinen näkemys arvojen toteutumisesta oli todella erilainen, mikä saattaa viitata strategian toteutumattomuuteen arvojen suhteen organisaatiossa. Strategiatyö voisi parantua, mikäli strategian suunnittelussa ja toteutuksessa otetaan huomioon arvot. (Kehusmaa 2010, 86-87.)

Strategian ydintarkoitus on tuottaa yritykselle ja asiakkaille arvoa, sekä osaamista muuttaa tämä arvo yrityksen kasvuksi. Yrityksen toiminnan täytyy perustua yrityksen arvoja tuottavaan strategiaan, mikä tarkoittaa sitä, että yrityksen sisäiset toiminnot ja asiakkaalle tuotettava arvo sopivat yhteen. Näitä organisaation sisäisiä toimintoja kutsutaan sisäisiksi liiketoimintaprosesseiksi ja ne muodostavat arvoketjun. (Kaplan & Norton 2002, 101.) Michael Porter kehitti arvoketju ajattelutavan. Arvoketju tarkoittaa liiketoiminnan toimintoja, joiden kautta yritys luo arvoa ja saavuttaa kilpailuetua. Yritys nähdään arvoketjun mukaan arvoa luovien toimintojen ketjuna. (StrategyTrain 2009.)

### 3.3 Organisaation strateginen johtaminen

Organisaatio käsitteenä tarkoittaa järjestelmää, mikä on suunniteltu ennakkoon ja minkä tavoite on toteuttaa sille asetetut tavoitteet. Päätehtävä organisaatiolla on mahdollistaa organisaation olemassaolo eli tässä tapauksessa yrityksen olemassaolo ja sen toiminnan jatkuvuus. (Harju 2009.)

Strateginen johtaminen tukee organisaation toimintaa antamalla organisaatiolle suunnitelman minkä operatiivinen johto jalkauttaa koko organisaatiolle. Strategisen johdon täytyy olla perillä organisaation kyvykkyydestä, mikä tarkoittaa kykyä hyödyntää osaamista jonkin tietyn tehtävän toteuttamiseksi. Strategisen johdon täytyy siis tunnistaa organisaation vahvuudet ja heikkoudet, minkä pohjalta johdon on helpompi tehdä strategisia toimenpiteitä ja oivalluksia. Tätä voidaan kutsua strategiseksi oppimiseksi, mikä tarkoittaa sitä, että strateginen johto osaa kriittisesti arvioida organisaation kyvykkyyttä oman liiketoiminnan kehittämisen näkökulman kannalta, pystyy vertailemaan eri näkökulmia ja osaa loppujen lopuksi soveltaa sitä oman tilanteen sopivimmalla tavalla. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2002, 41-43.)

Yrityksen ylimmän johdon strategiaa toteuttaa koko organisaatio operatiiviselta tasolta alkaen. Tämän vuoksi strategisen johdon täytyy tehdä selkeä strategia ja strateginen suunnitelma. Strategia täytyy viedä ja jalkauttaa koko organisaatioon. Strategian jalkauttamista helpottaa, kun strategiaa perustellaan selkeästi ja ymmärrettävästi, jotta strateginen ajattelu siirtyy myös organisaation muille jäsenille, etenkin heille, jotka toteuttavat strategiaa päivittäin. Vastuu kuitenkin strategian toteutumisella on johdolla. Avaintekijä strategian toteuttamisella on se, että valmis strategia kytketään osaksi organisaation johtamisjärjestelmiin, ja strategia otetaan huomioon toimintasuunnitelmissa, raportointijärjestelmissä ja budjeteissa. On myös tärkeää tunnistaa se, että suunnitellut strategiat ja johtamisjärjestelmät elävät samaa elämää. Tämän vuoksi on tärkeää yrityksessä järjestää esimerkiksi kerran vuodessa organisaation henkilökunnalle osaamiskeskusteluita, missä kartoitetaan strategian toteutuminen, sekä onko strategia ymmärretty oikealla tavalla, jotta päästään haluttuun strategisen tavoitteeseen. (Kostamo 2000, 165-167.)

Strategialähtöinen yksilöosaamisen johtaminen tarkoittaa yrityksen strategisten valintojen kannalta olennaisen osaamisen tunnistamista ja tehokasta kehittämistä. Osaamisnäkökulmainen johtaminen organisaatiossa auttaa yrityksen strategista johtoa tunnistamaan ne asiat, mitkä vaativat osaamisen kehittämistä. Kuitenkin osaamisen kehittämisen päävastuu on aina yksilöllä itsellään, mutta yrityksen vastuulla on antaa yksilölle osaamisen kehittymiselle oikea suunta, luoda käytännön mahdollisuudet ja ruokkia oppimismotivaatiota. Strategialähtöisellä yksilöosaamisen johtamisella yritys pyrkii saavuttamaan kilpailuetua sekä tuottavia ja osaavia henkilöitä työskentelemään organisaatioonsa. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2002, 94-105.)

### 3.4 Strategian toteutus

Termi ”strategia”, ”strateginen” ja ”strategisuus” viestittävät yleensä asian tärkeydestä, etenkin silloin kun termi on liitettyä johonkin asiaan. Strategia sanasta onkin tullut liiketoiminnan kannalta yksi tärkein johtamisen termi. (Helsilä & Salojärvi 2013, 40.) Kaikessa johtamisessa on kyse menestyksestä, niin kuin myös strategisessa johtamisessa. Tämän vuoksi strategian toteutus menestyksekkäästi on yksi tärkeimmistä vaiheista johtamistyössä. Strategia tarvitsee johtajilta ymmärrystä ja osaamista, jotta strategiassa on otettu huomioon kaikki riskit niin ulkoiset kuin sisäiset sekä niiden väliset vuorovaikutussuhteet. (Kamensky 2010, 28, 319-320.)

Uuden strategian toteuttaminen organisaatiossa voi olla haastavaa, sillä etenkin kauan toimineilla yrityksellä on muodostunut vakiintunut yrityskulttuuri. Yrityskulttuurin muuttaminen uuden strategian mukaiseksi ei aina ole helppoa, sillä uuden strategian tuleminen osaksi organisaatiota vaatii aina muutoksia ja organisaation kuuluvilta henkilöiltä sopeutumista tähän muutokseen. Strategian toteutuminen tarvitsee onnistuakseen aktiivista seuranta ja johtoryhmältä säännöllisiä palvereita, missä seurataan ja käsitellään strategiaprosessin etenemistä. (Kaplan & Norton 2009, 18.)

Strategian toteuttamisessa on ensin lähdettävä liikkeelle strategian selkeästä viestinnästä koko organisaatiolle. Työntekijöiden on ymmärrettävä, millainen strategia on ja heille täytyy saada innostunut ote työskennellä uuden strategian parissa. Johdon täytyy varmistaa työntekijöiltä, että strategia on omaksuttu osaksi yrityskulttuuria ja sen parissa halutaan työskennellä. (Kaplan & Norton 2009, 27-28.)

Strategian käytännön toteutus loppu viimein määrittelee kuinka strategia toimii ja käyttäytyy organisaatiossa. Toteutumiseen vaikuttavat päätekijät ovat osaaminen, johtaminen, vuorovaikutus ja strategia. Strategian onnistumisen voi turvata erilaisilla toimenpiteillä kuten, riskianalyysillä ja varasuunnitelmalla, strategian valvontajärjestelmällä, strategisella viestinnällä ja koulutuksella, operatiivisen johtaminen kytketään osaksi strategiaan sekä työskennellään strategisen ammattimaisesti. Riskikartoitus on erittäin tärkeä tehdä ennen strategian toteuttamista, sillä riskianalyysin avulla johtoryhmä pystyy strategiaa suunniteltaessa ottamaan huomioon mahdolliset riskit ja ennaltaehkäisemään niitä omalla toiminnalla. (Kamensky 2010, 319-320.)

### 3.5 Strategian haasteet

Vuonna 2009 Strategisen johtamisen seura julkaisi strategiabarometrin, mikä kertoi strategisen johtamisen ongelmista. Viisi yleisintä strategisen johtamisen ongelmaa oli: epäselvä strategia tai prioriteetit, puutteelliset johtamistaidot, ongelmat sisäisessä viestinnässä, toimintaympäristön muutokset ja nykyisen yrityskulttuurin jäykkyys. Strategiaa suunniteltaessa johto yleensä suunnittelee aikataulun, budjetin ja vuosisuunnitelman, mutta sitä ei mielletä osaksi strategiaa vaan strategian ajatellaan olevan enemmän irrallinen projekti, mikä aiheuttaa haasteita strategian toteutumiselle. Tämän haasteen syy monesti on strategisen ja operatiivisen johtamistasojen erkaantuminen toisistaan, vaikka strategisen ja operatiivisen johtamisen pitäisi toimia yhdessä, tukien toinen toistaan. (Kehusmaa 2010, 23-25, 26-27.)

Strategian onnistumisen isona haasteena on toimintaympäristön muutokset, sillä kaikkiin ulkoisiin muutoksiin yritys ei itse voi vaikuttaa. Tämän haasteen

välttämiseksi yrityksen täytyy aktiivisesti toteuttaa strategiaa, palata ja seurata strategiaa viikoittain, kuukausittain ja jopa päivittäin. Strategian täytyy osata elää ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön mukaan. Strategian ympäristössä tapahtuvat muutokset eivät voi vaikuttaa strategiaan koko ajan muuttaen strategian suuntaan, vaan silloin kun strateginen johto on tehnyt strategisen suunnitelman, ovat he tehneet myös erilaiset riskianalyysit strategiasta ja sen toimintaympäristöstä sekä miettineet valmiiksi erilaisia ratkaisuja mahdollisia muutoksia ja haasteita varten. Pääasia kuitenkin on, että strategia toimii myös muutostilanteessa hyvin ilman suurempia yllätyksiä. (Kehusmaa 2010, 28-31.)

Johtamisen tärkein työkalu usein on viestintä ja etenkin selkeä viestintä. Strategian toteutuminen vaatii johtoryhmiltä selkeää viestintää työntekijöille, jotta strategia ja sen tavoitteet ymmärretään oikeaoppisesti ja vältetään vääriä tilanteita. Monesti strategian onnistuminen kaatuu siihen, kun strategia on sisällöltään, tyylieltään ja muodoltaan vaikeasti hahmotettava ja kaiken lisäksi tätä on operatiivisen johdon vaikea viestiä koko organisaatiolle ymmärrettävästi. Strateginen johto tuottaa strategista suunnitelmaa tehdessä paljon tietoa, analyysijä ja materiaaleja, minkä vuoksi haasteena voi olla se, että löytää materiaalien joukosta ne tärkeimmät, oleellisimmat tiedot ja ne tuodaan kaikille kuultavasti yksinkertaisena ja selkeänä strategiana. (Kehusmaa 2010, 31-33.)



## 4 OPERATIIVINEN JOHTAMINEN

### 4.1 Operatiivisen johtamisen taustaa

Strategia täytyy jalkauttaa operatiiviselle tasolle, mikä tarkoittaa sitä, että organisaatiossa tehtäviin valitaan oikeita henkilöitä, toteutetaan ja luodaan strategian ja liiketoiminnan kannalta oleellisia asioita, sekä osataan johtaa organisaatiota. Operatiivisen johdon täytyy perehtyä hyvin strategiaan, jotta operatiivinen taso ymmärtää ja osaa toteuttaa strategiaa. Strategisen johdon taas täytyy osata esittää strategia tarpeeksi selvästi operatiiviselle johdolle, jotta operatiivinen johto toteuttaa strategiaa oikein ja päästään haluttuun tulokseen. (Hujanen 2012, 7.)

Operatiivinen johtaminen tukee strategista johtamista eli auttaa strategian toteuttamisessa. Strategisen ja operatiivisen johtamisen tason väliin sijoittuu erilaisten toimintojen johtaminen sekä yrityksen talouden onnistunut johtaminen. Strategian toteutuminen riippuu suurimmaksi osaksi siitä, millaiseksi organisaation toimijat kokevat strategiset tavoitteet. Strategiset tavoitteet toteutuvat, mikäli operatiivinen taso kokee merkitystä toiminnalle ja tavoitteille, sekä viestintä ja esimiestyö on hyvää. (Viitala & Jylhä 2019, 35-41.)

Operatiivinen johto toimii strategisen johdon ja heidän työntekijöiden välissä ollen niin sanotusti keskijohto. Operatiivinen johto toimii työntekijöille suunnannäyttäjänä rakentaen yritykselle yrityskulttuurin tuomalla esille yrityksen tärkeimmät arvot, mitkä on määritelty strategiseen suunnitelmaan ja strategiaan. (Heiskanen 2011, 76-78.)

Operatiivinen johto koostuu yrityksessä niistä henkilöistä, jotka tekevät päätöksiä yrityksen tuotantoa koskevista toimista. Operatiiviseen johtoon kuuluu yksinkertaistettuna toimitusjohtaja ja hänen välittömässä läheisyydessänsä olevat alaisensa. Kuitenkin joskus operatiivista johtamista saattaa hoitaa jokin muu yrityksen elin, kuten esimerkiksi osakeyhtiön hallitus. Operatiivisen johdon vastuualueina on yrityksen toiminnan suunnittelu, toiminnan vaihtoehtojen etsiminen ja valitseminen, toiminnan organisointi, tuotannon tekijöiden hankinta, rahoituksesta huolehtiminen, valmistuksen ja markkinoinnin hoitaminen sekä toiminnan valvonta eli toteutumisen ja poikkeamien tarkastelu. Operatiivinen

johto voi jakaa vastuutaan ja toimivaltaansa organisaation muille osille, etenkin silloin, kun yritys on iso organisaatio. Toimivaltaa yleensä siirretään silloin kun yrityksen jokin osa sijoitetaan erilliseksi osastoksi, esimerkiksi tuotekehittely ja tutkimustoiminta. (Riistamo & Jyrkkiö 1999, 42-43.)

#### 4.2 Organisaation osaamisen johtaminen

Muutoksessa oleva toimintaympäristön avaintekijä on strategian toteuttaminen työn ja osaamisen kautta. Peter Senge on organisaation oppimisen teorian kehittäjä, ja hänen perusajatuksensa on se, että yhden organisaation jäsenen oppiminen ei takaa koko organisaation oppimista, vaan organisaatio voi oppia vain oppivien jäsenten avulla. Johdon täytyy oppia tarkastelemaan virheitä ja ongelmia sekä niiden takana olevaa toimintaa. Tällöin organisaatiota pystytään kehittämään. mikä helpottaa strategian tuomista osaksi organisaatiota ja työyhteisöä, kun ymmärretään yrityksen toimintamalli ja yrityskulttuuri. Organisaation toimintaa täytyy johtaa oppivasti ja määrätietoisesti toiminnan pohjautuen strategiaan. Strategia on toimintamalli, jonka pohjalta toteutetaan yrityksen visio. (Tuomi & Sumkin 2012, 13,14.)

Ylin ja strateginen johto tuottaa strategian, mikä määrittelee tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen. Uuden strategian synnyttyä esimiesten ja henkilöstön osaamisvajetta pyritään täyttämään pitämällä kehityskeskusteluita, missä nousee esille kehittämisen kohteita yksittäisten henkilöiden osaamisen vahvistamiseksi. Osaamista voidaan tämän jälkeen lähteä kehittämään joko kouluttamalla esimiehiä ja henkilöstöä tai sitten ostaa osaaminen ulkopuolelta joko osittain tai kokonaan. Tämän jälkeen johdon täytyy seurata toimenpiteiden toteutumista henkilöstöhallinnon toteuttamien raporttien avulla. Tämä malli tukee organisaation yksittäisten henkilöiden osaamisen kehittämistä, millä yritys saa osaavaa henkilöstöä yksittäisten osaajien kehittymisen kautta. (Tuomi & Sumkin 2012, 21.)

Osaamisen kehittäminen antaa yritykselle toimintavarmuutta tulevaisuutta varten. Henkilöstön osaamisen kehittäminen myös tukee yrityksen strategian

toteuttamista, kun tunnistetaan poistuvan osaamistarpeen korvaamista tulevaisuudessa tarvittavalla osaamisella. (kuntatyönantajat 2017.)

#### 4.3 Sisäinen tarkastus, tavoitteiden seuranta ja mittaaminen

Sisäinen tarkastus on luotu tuomaan lisäarvoa organisaatiolle ja parantamaan sen toimintaa. Sisäinen tarkastus arvio objektiivisesti yrityksen tulosta, riskienhallintaa, johtamis- ja hallintaprosesseja ja toiminnan tehokkuutta. Sisäisen tarkastuksen päätavoite on avustaa operatiivista johtoa saavuttamaan tavoitteet tehokkaasti ja tarkoituksen mukaisesti sekä tarkastaa, että lakia noudatetaan sääntöjen ja säädöksiin mukaisesti. Sisäinen tarkastaja toimii johdolle niin sanotusti konsulttina tuoden esille ongelmia ja parannusehdotuksia. Johdon on tuotava sisäiselle tarkastukselle ja tarkastajille selkeästi ilmi yrityksen tavoitteet, riittävä tieto organisaatiosta ja organisaation toimintaan vaikuttavista ympäristötekijöistä, jotta tarkastus on helpompi toteuttaa. (Holopainen ym. 2010, 17-18.)

Sisäinen tarkastus tarkastaa, onko organisaation tavoitteet ja päämäärät toteumassa ja konsultoi yrityksen johtoa. Toimivan yritysjohton sekä hallituksen on mahdotonta seurata tavoitteiden toteumista aktiivisesti muiden töiden ohella. Tämän vuoksi on kehitetty erilaisia valvontajärjestelmiä, jonka toiminnasta ja hallinnoinnista vastaa yrityksen johto ja hallitus. Myös valvontajärjestelmien tavoite on seurata toiminnan tavoitteiden toteutumisen lisäksi lakien ja ohjeiden noudattamista. Sisäisen tarkastuksen voi hoitaa myös yrityksen sisäinen tarkastaja eli asiantuntija. Tarkastajan tavoite on seurata yrityksen toimintaa, tehokkuutta ja arvioida riskejä. Tarkastuksen tavoite on varmistaa organisaation toiminta asetettujen tavoitteiden toteutumiseksi sekä organisaatiossa noudatetaan omia sääntöjä ja toiminta on tehokasta. (Holopainen ym. 2010, 83-85.)

Sisäistä tarkastusta kutsutaan yleensä organisaatiossa termillä auditointi. Auditointi on prosessi, missä auditointi eli yrityksen sisäinen tarkastaja arvioi arviointikriteereiden pohjalta yrityksen toimintaa. Auditointi käy näytteenottoperiaatteen mukaisesti organisaatiossa tai sen yksikössä läpi

arvioitavat kohteet ja kuvaa asioiden tilaa liikennevalomerkinillä. Liikennevalomerkinissä vihreä valo osoittaa asian olevan kunnossa, keltainen kertoo asian vaativan hieman toimenpiteitä ja punainen väri osoittaa asian tarvitsevan hälyttävästi toimenpiteitä. Auditoinnin tarkoitus on tehdä objektiivista tarkastusta ja tämän vuoksi itse arvioija ei voi arvioida omaa työtä. (Kriik 2019.)

#### 4.4 Esimiestyö ja sen laadun varmistaminen

Hyvä johtaminen tuottaa yrityksessä tulosta, kun henkilöstön työhyvinvointi otetaan huomioon strategiassa ja sen suunnittelu työssä. Operatiivinen johtaminen pyrkii ohjaamaan henkilöstöä toimimaan strategian määrittelemään suuntaan. Operatiivisen johdon vastuu on hoitaa ihmisten ja arjen asiat. Arjen asioiden johtaminen on organisaation toimintaprosessien hallintaa, arviointia, kontrollointia, organisointia, päätöksentekoa ja suunnittelua. Työhyvinvointia tuotetaan henkilöstölle, kun yrityksen missio, visio, arvot ja strategia tukevat tätä toimintaa. On myös tärkeää, että työnhyvinvointi, toimintamallit, suunnitelmat ja yrityksen pelisäännöt eivät muutu henkilöstön vaihtuessa. Ihmisten johtaminen eli henkilöstön johtamisen tavoite on saada ihmiset toimimaan organisaation tavoitteiden, arvojen ja strategian edellyttämällä tavalla. Yrityksen tulos syntyy henkilöstön toiminnan kautta ja tämän vuoksi on tärkeää esimiesten ja henkilöstön tehdä yhteistyötä, jotta työhyvinvointi ja tulokset saadaan maksimoitua. (Työturvallisuuskeskus 2021.)

Yrityksen työntekijöitä motivoi, kun he kokevat kyvykkyyttä ja onnistumista työssään. Robert White esitti jo 1950- luvun lopulla väitteen, että toimintojen ja tehtävien suorittaminen hyvin on työntekijälle palkitsevaa, mikä auttaa organisaatiota kehittymään, kasvamaan ja menestymään. Esimiesten on tärkeää arvostaa työntekijän kyvykkyyttä ja kertoa tämä työntekijälle. Kun työntekijä kokee työssään menestystä ja kyvykkyyttä haluaa työntekijä alkaa kehittämään itseään koko ajan paremmaksi ja etenemään työssään, mikä tuo yritykselle lisää menestystä. Työntekijät tarvitsevat työssään myös tarpeeksi haasteita, jotta työntekijän omat taidot pääsevät kehittymään. Tämän vuoksi esimiesten on hyvä miettiä työntekijöiden työtehtäviä ja työnkuvia, sen suhteen, tarjoavatko nämä työtehtävät tarpeeksi haasteita. Jos työtehtävä ja työnkuva toistaa vuosi vuodelta

samaa kaavaa, ei työ enää tarjoa työntekijälle minkäänlaisia haasteita, jolloin riskinä on työntekijöiden taantuminen eikä organisaatio pääse kehittymään innovatiivisesti kohti uusia tavoitteita. Ennen kaikkea on tärkeä tunnistaa ja sisällyttää strategiaan työntekijöiden kyvykkyys jo strategian suunnitteluvaiheessa, jotta operatiivinen johto ymmärtää asettaa tarpeeksi haasteita työntekijöille, sekä jakaa työtehtävät työntekijöille joka vuosi hieman erillä tavalla. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 124-127.)

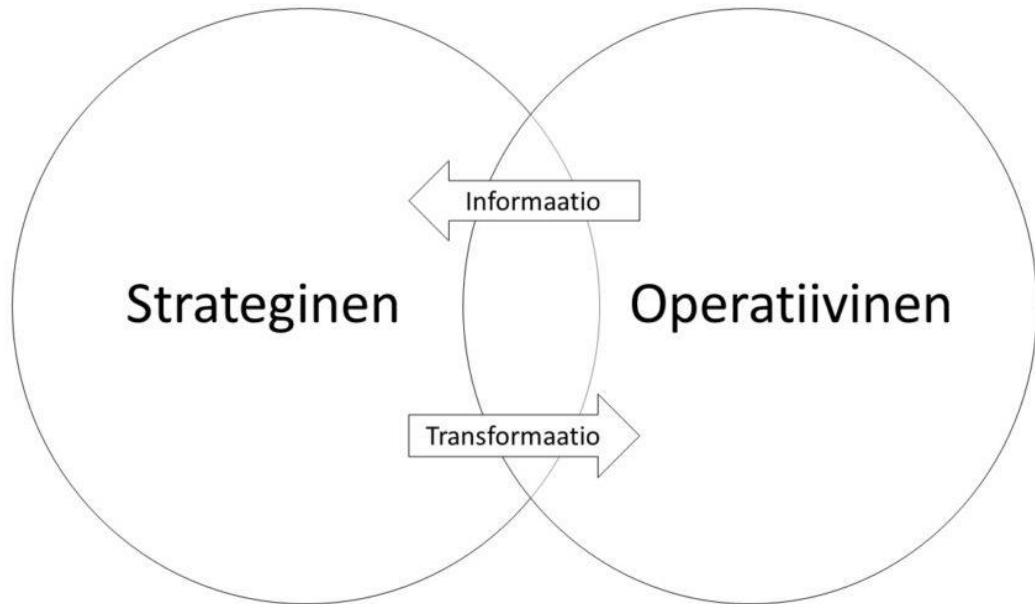
## 5 STRATEGIAN HYÖDYNTÄMINEN OPERATIIVISESSA JOHTAMISESSA

### 5.1 Strategisen ja operatiivisen johtamisen suhde

Strategian toteutus ja suunnittelu on strategisen johdon yksi tärkeimmistä tehtävistä, johon lukeutuu myös strategian toteutuksen seuranta. Strateginen suunnitelma toteutuu, mikäli yrityksellä on vahva ydinosaaminen, sillä strategia kietoutuu sen ympärille. Strategian toteutumisen määrittelee kuinka operatiivinen johto pystyy sulauttamaan strategian osaksi päivittäistä työtä, sekä siinä kuinka hyvin operatiivinen johto pystyy toteuttamaan päivittäisiä strategisia valintoja ja päätöksiä. Strategia saa enemmän painoarvoa, mikäli koko organisaatio pystyy vaikuttamaan strategian kehittämisen ja suunnittelu työhön, sillä yhdessä tuotettu strategia sitouttaa työyhteisöä ja auttaa operatiivista johtoa johtamaan selkeästi. (Tuomi & Sumkin 2012, 15-17.)

Yrityksien strategian epäonnistuminen yleensä johtuu siitä, kun yrityksellä ei ole yhtenäistä johtamisjärjestelmää, mikä toisi strategisen ja operatiivisen johdon yhteen. Strategiselle johtamiselle ja operatiiviselle johtamiselle on tänä päivänä syntynyt monia erilaisia työkaluja, mitkä auttavat strategista ja operatiivista johtoa toimimaan oikein ja oikeaan suuntaan. Strateginen ja operatiivinen johto erottuu käyttämällä työkaluilla toisistaan hyvin paljon, mikä aiheuttaa sen, että yrityksen haasteena on saada nämä operatiivisen ja strategisen johtamisen käyttämät työkalut toimimaan yhdessä johdonmukaisella tavalla. (Kaplan & Norton 2009, 15-22.)

Kuvio 2 osoittaa hyvin sen, että strategisen ja operatiivisen johtamisen välinen raja on hyvin häilyvä ja osittain päällekkäinen, mutta ne eivät ole myöskään irrallaan toisistaan. Operatiivista johtamista toteutetaan aina jonkin strategisen johdon tekemän strategian pohjalta, ja strateginen johtaminen edellyttää aina ymmärrystä toiminnan todellisesta toteutumisesta ja toteutumisen edellytyksistä. Tämän vuoksi strategista ja operatiivista johtamista ei voi toisistaan erottaa, sillä ilman toista ei olisi olemassa toista. (Bäckström 2017.)



Kuvio 2. Strateginen ja operatiivinen johtaminen (Bäckström 2017).

## 5.2 Balanced scorecard - mittariston hyödyntäminen strategian jalkauttamisessa operatiiviseen johtamiseen

Organisaation perimmäinen tarkoitus on saada yrityksen liiketoiminta pyörimään sujuvasti käyttäen apuna strategioita. Jotta organisaatiosta saataisiin mahdollisimman kyvykäs täytyy organisaation luoda hyvä yrityskulttuuri ja synergia. Yrityksen liiketoiminta koostuu monista liiketoimintaosista, kuten esimerkiksi tulosityksiköistä ja jokaisella yksiköllä on oma strategiansa. Jotta organisaation toimintakyky olisi suurempi sekä yhtenäisesti tehokkaampi, täytyy strategioiden välille luoda yhtenäisyyttä, jotta ne voidaan integroida toisiinsa ja organisaatio pystyy yhdessä toteuttamaan nämä strategiat ja tavoitteet. Strategialähtöinen organisaatio pystyy luomaan yhteen liiketoiminnan eri toiminnot tekemällä yhteiset teemat ja prioriteetit, mitkä koskettavat koko organisaation toimintoja. Prioriteetteja ja teemojen luomisen apuna voidaan käyttää Balanced Scorecard -mittaristoa. (Kaplan & Norton 2002, 13-14.)

Balanced Scorecard (BSC) eli tasapainotettu mittariston on USA:ssa vuonna 1992 kehittänyt Robert Kaplan ja David Norton. Suomessa Balanced Scorecard -mittaristoa kutsutaan nimellä tulokortti. BSC mittaristo on kehitetty strategiselle johtamiselle työkaluksi, mikä mittaa yrityksen suorituskykyä. Balanced Scorecardin avulla strateginen johto pystyy seuraamaan yritystoimintaa, auttaa

asettamaan tavoitteita sekä auttaa strategian viestimistä operatiiviselle johdolle ja työntekijöille. (Kytölä 2021.)

Balanced Scorecard -mittaristoa käytetään, kun strategia on pääpiirteittäin valmis eli strategian raamit ovat kasassa. Balanced Scorecard -mittariston hyödyntäminen lähtee organisaation ylitason strategiasta ja visiosta. Tulokorttia eli Balanced Scorecard mittaristoa lähdetään rakentamaan neljän näkökulman avulla, joita ovat talouden näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma ja oppimis- ja kasvunäkökulma. (Kytölä 2021.)

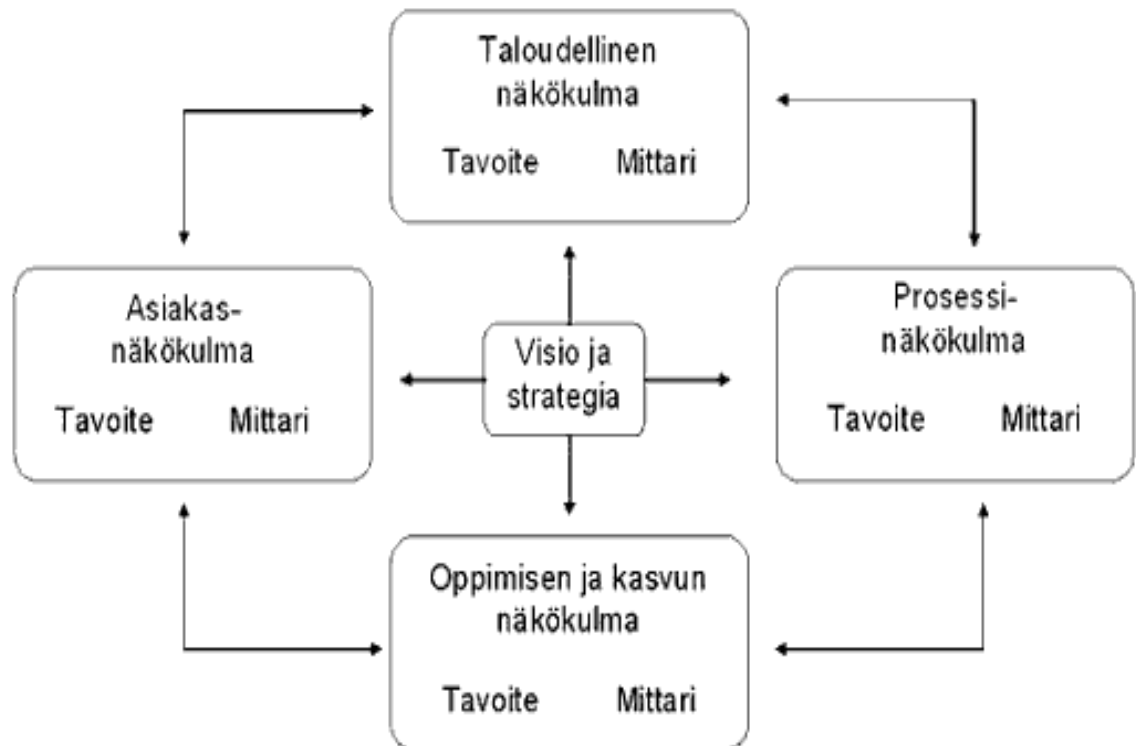
Taloudellisella näkökulmalla mitataan organisaation kannalta tärkeitä asioita kuten, kannattavuutta, kasvua, kassavirtaa, pääoman tuottoa ja tuottavuutta. Taloudelliseen näkökulmaan voidaan mitata erilaisten mittareiden avulla kuten, liikevaihdon kasvu (€/%), myynnin kasvu, myyntikate, omavaraisuusaste, myyntikapasiteetti, liikevaihto tai kannattavuus mittareilla. Asiakasnäkökulmaa mitataan esimerkiksi asiakastyytyväisyydellä, asiakaspysyvyydellä, uusilla asiakkailta, asiakkaan keskiostolla tai yhteydenotoilla asiakkaisiin. Nämä mittarit suuntaavat katseensa siihen, miten yritys ajattelee saavuttavansa menestystä markkinoilta. (Kytölä 2021.)

Sisäisten prosessien näkökulmalla mitataan niitä toimintatapoja, millä talouden ja asiakkaiden näkökulmassa määritettyihin tavoitteisiin päästään eli se johdattaa aiemmin määritettyä kilpailustrategiaa. Mittareina voidaan käyttää esimerkiksi kapasiteetin käyttöastetta ja laatukustannuksia. Oppimis- ja kasvunäkökulma kertoo, miten tulevaisuudessa yritys pystyy kehittymään ja tuottamaan lisäarvoa yritykselle. Mittareiden olisi hyvä vastata kysymykseen, pystyykö yritys myös tulevaisuudessa kehittymään ja luomaan arvoa omistajilleen, sekä pystytäänkö nykyisellä osaamisella ja tietotaidolla pääsemään tavoitteisiin ja odotuksiin. Mittareina voidaan käyttää esimerkiksi sisäisten projektien onnistumisastetta, työtyytyväisyyttä, sairauspoissaolojen määrää ja työntekijöiden vaihtuvuutta. (Kytölä 2021.)

Kuviossa 3 on esitettyä Nortonin ja Kaplanin kehittämä tulokortti käytännössä. Jokaisen näkökulman alle valitaan tavoite ja mittari, mikä määrittelee sen, miten



tavoitetta mitataan. Jokaisen näkökulman tavoite on valittu vastaamaan ja auttamaan saavuttamaan yrityksen strategia ja visio. Mittaristolla tähdätään yrityksen ja organisaation parantamiseen, strategian toiminnallisuuteen, tavoitteellisuuteen ja suorituskyvyn parantamiseen. Mittaristojen ensisijainen tavoite on kuitenkin auttaa kommunikoimaan ja informoimaan strategista ja operatiivista johtoa keskenään toiminnan ja strategian tilasta. (Vopla 2021.)



Kuvio 3. Tasapainotettu mittaristo (Vopla 2021).

Yritykset tekevät Balanced Scorecard mittaristoja, jotta he saavuttavat strategisen johtoryhmän kesken yksimielisesti yhteiset tavoitteet. Ja nämä strategiset tavoitteet pystytään esittämään henkilöstölle niin, että jokainen toimintayksikkö tavoittelee samaa päämäärää, mikä yhtenäistää ja motivoi henkilöstöä toimimaan strategisen suunnitelman mukaan. Balanced Scorecard auttaa myös strategista johtoa kohdentamaan resurssit oikein, sekä auttaa strategian toteuttamisessa ja valvonnassa. (Kaplan & Norton 2007, 19.)

### 5.3 Strategian merkitys operatiiviseen johtamiseen

Johtaminen jaetaan usein kahteen osaan strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen. Strateginen johtaminen voidaan ajatella vastaavan kysymyksen,

mitkä ovat oikeita asioita eli mitkä organisaation asiat ovat niitä merkityksellisiä, mitkä vaikuttavat sen toimintaan ja kehittämiseen. Operatiivinen johtaminen voidaan ajatella vastaavan kysymykseen, miten asiat tehdään oikein, mikä tarkoittaa sitä, että miten strategisen johdon määrittelemät oikeat asiat pystytään toteuttamaan oikein, jotta yritys saa toimenpiteillä aikaan menestystä, arvonnousua ja kasvua. (Helakorpi 2021.)

Strateginen johtaminen tarvitsee toimiakseen avuksi yrityksen sisäisen johtamisen eli operatiivisen johtamisen. Operatiivinen johto toteuttaa strategisen johdon tekemää strategiaa päivittäisillä toimilla ja tehtävillä. Strategisen johdon täytyy tehdä selkeä ja realistinen strategiasuunnitelma, minkä jälkeen strategia voidaan siirtää operatiiviselle tasolle työstettäväksi eli henkilöstöjohtamisen tasolle. Operatiivinen johto tulee aina strategisen johtamisen jälkeen ja on näin ollen aina alistettuna strategiselle johtamiselle. Strateginen henkilöstöjohtaminen on strategian tuotosta ja tämän pohjalta yritys ohjaa työntekijöitään toimimaan oikeaan suuntaan. (Helsilä & Salojärvi 2013, 49-51.)

Strategian suunnittelulla organisaatio pyrkii järjen, kehityksen ja intuition perusteella määrittelemään yrityksen kehittämisen tarpeet. Strateginen johtaminen on yrityksen organisaatiokulttuuria, jolla pyritään saattamaan yrityksen rakenne ja strategia yhteen. Jotta tämä toteutuisi, pitää organisaation johtajien aktiivisesti johtaa strategiaprosessia. (Helakorpi, 2021.)

Perinteisesti strategisen johtamisen malli on se, että johto suunnittelee ja määrittelee yritykselle strategian ja tavoitteet. Jonka jälkeen nämä siirretään työstettäväksi operatiiviselle johdolle, joka suuntaa nämä yksityiskohtaisesti osaksi henkilökunnan työtä. Vaarana tässä prosessissa on se, että viesti muuttuu matkan varrella sekä prosessi on hidas, jolloin varsinkin lyhyen aikavälin tavoitteet on vaikea saavuttaa. Myös tämä niin sanotusti perinteinen johtamisen malli ei tunnista alempien organisaation henkilöstön osaamista ja kyvykkyyttä, kun strategisella johdolla ei ole suoraa tai selkeää viestintäkanava alemmille organisaation tasoille. Tämän vuoksi strategian on erittäin tärkeä ottaa mukaan pienet arkipäivän ratkaisut, mitkä helpottavat ja miellyttävät henkilöstön työtä. Tällaiset pienet ratkaisut strategiassa saavat aikaan organisaatiossa muutoksia,

kun henkilöstö kokee uudistukset tai ainakin osan uudistuksista miellyttäviksi.  
(Jalava & Matilainen 2010, 50-51.)

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1 Yhteenveto

Strateginen johtaminen toteuttaa yritykselle strategian, mikä on tehty yrityksen arvojen, vision ja toiminta- ajatuksen pohjalta. Tämän jälkeen strategia jalkautetaan operatiiviselle johtamiselle, mikä vastaa strategian toteutumisesta käytännössä. Strategialähtöisessä organisaatiossa kaikkien organisaatiossa työskentelevien henkilöiden on ymmärrettävä strategia ja toimia työssään strategian asettamia tavoitteita kohti. Balanced Scorecard -mittaristo on tärkeä työkalu yrityksen johdolle, sillä sen avulla johtoryhmä pystyy listaamaan strategian tärkeimmät asiat. Strategian toteutuminen on kiinni hyvästä strategiasta ja ennen kaikkea strategian viestimisestä henkilöstölle. Strategia täytyy kertoa henkilöstölle ymmärrettävästi, innostavasti ja yksinkertaisesti, jotta väärin ymmärryksiltä vältytään ja strategiaa lähdetään toteuttamaan oikein ja innostavalla otteella.

Operatiivinen johto keskittyy toteuttamaan strategisen johdon tekemää strategiaa sekä ohjaa henkilöstöä toimimaan oikein. Operatiivinen johto on niin sanotusti keskijohto eli toimii strategisen johdon ja henkilöstöjohdon välissä viestinviejänä ja valvojana. Operatiivisen johdon tehtävä on hoitaa yrityksen arkipäiväisiä tehtäviä, huolehtia työtehtävien jaosta, varmistaa asiakassuhteiden pysyvyys ja tyytyväisyys. Operatiivinen johto myös vastaa yrityksen sisäisestä tarkastuksesta eli auditoinnista. Auditoinnin merkitys on suuri etenkin isoissa organisaatioissa, missä operatiivisella johdolla ei ole resursseja valvoa jokaista liiketoiminnan prosessin osa alueita aktiivisesti. Auditori eli sisäinen tarkastaja, toteuttaa objektiivisesti organisaatiossa tarkastuskäyntejä ja arvioi kohdetta valmiin arviointilomakkeen avulla liikennevärimallin mukaan raportoiden operatiivista johtoa.

Operatiivinen johto on vastuussa yrityksen henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja osaamisen tunnistamisessa. Operatiivisen johdon vastuulla on jakaa työtehtävät jokaisen osaamistason mukaan sekä kouluttaa henkilöstöä aktiivisesti vastaamaan tulevaisuuden tarpeita. Osaamisen johtaminen on merkityksellistä tunnistaa organisaatiossa, sillä sen avulla yritys pystyy luomaan

lisää menestystekijöitä itselleen tunnistamalla henkilöstön vahvuudet ja heikkoudet.

Strateginen johtaminen pystyy tukemaan operatiivista johtamista tekemällä selväksi yrityksen peruspilarit eli määrittelemällä yrityksen arvot, vision ja toimintamallin. Tämän jälkeen strategisen johdon on myös helpompi määritellä strategia, mikä on operatiivisen johdon helppo toteuttaa yrityksen arvojen mukaisesti. Selkeä ja helposti ymmärrettävä strategia on sellainen, millä on selkeä tavoite ja tavoite aika, minkä sisällä strateginen tavoite pitää saavuttaa. Mitä selkeämpi ja johdonmukaisempi strategia yrityksellä on silloin myös organisaatiota helpompi johtaa. Yrityksellä täytyy olla selkeä rakenne eli ydin osaaminen, minkä avulla strategia on helppo toteuttaa.

Strategista johtamista täytyy hyödyntää operatiivisessa johtamisessa, sillä sen perusteella operatiivinen johto pystyy määrittelemään organisaatiolle ja henkilöstölle yhteisen toimintamallin ja säännöt. Myös strategian avulla operatiivinen johto pystyy säästämään omaa aikaansa ja pystyy keskittymään pelkästään johtamaan organisaatiota, kehittämään sen toimintaa sekä sujuvaan työskentelyyn. Hyvä strategia sisältää toimenpiteet ja työkalut, minkä avulla strategiasta ja organisaatiosta saadaan toimivampi sekä osaavampi. Näiden määriteltyjen työkalujen avulla operatiivisen johdon on helpompi toteuttaa organisaation johtamista ja arvioida strategian toteuttamista.

## 6.2 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli miten strateginen johtaminen voi olla apuna operatiivisessa johtamisessa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että parhaiten strateginen johtaminen auttaa operatiivista johtamista, mikäli strateginen ja operatiivinen johto kommunikoivat selkeästi keskenään. Tärkeintä kommunikoinnissa on se, että strateginen ja operatiivinen johtaminen pystyvät aktiivisesti työstämään yrityksen strategiaa antamalla jokainen oman näkemyksen asiasta/asioista. Tällöin strategiasta todennäköisesti saadaan moniulotteisempi, mikä on helpompi jalkauttaa organisaatioon, sekä operatiivinen

johto ymmärtää strategian toteuttaa oikealla tavalla, mikä edistää tuloksien saavuttamista.

Strategista johtamista parhaiten voidaan hyödyntää operatiivisessa johtamisessa, sillä lailla, että strateginen johto tuottaa laadukkaan, viestinnällisesti selkeän strategian. Hyvän strategian täytyy myös kertoa operatiiviselle johdolle ne työkalut minkä avulla strategiaa lähdetään toteuttamaan sekä aikataulu, minkä puitteissa strategian määrittelemä strateginen tavoite täytyy saavuttaa.

Strategisella johtamisella on suuri vaikutus operatiiviseen johtamiseen, sillä strateginen johtoryhmä määrittelee yritykselle arvot, toimintamallin ja vision ja näiden pohjalta operatiivinen johto toteuttaa johtamistaan. Strategisen johdon määrittelemät asiat heijastuvat suoraan operatiiviselle johdolle. Strateginen johto määrittelee melko pitkälti yrityksen toiminnan ja vastaa sen kehittämisestä. Mikäli strateginen johto ei kehitä tai seuraa yrityksen toimintaa, ei yritys pysy kovinkaan hyvin kilpailussa mukana, mikä taas ei tuo yritykselle menestystä ja kasvua, jolloin yrityksen tulevaisuus saattaa olla vaakalaudalla. Tämän vuoksi strategisella johtamisella on erittäin suuri merkitys koko yrityksen toimintaan. Strategisen johdon tekemät uudet strategiat lisäävät operatiivisen johdon työmotivaatiota innostaen ja kehittäen yritystä ja yrityskulttuuria, mikä heijastuu suoraan yrityksen henkilökuntaan. Henkilökunta on yrityksen yksi isoin avaintekijä, sillä sitä kautta yritys luo itselleen menestystä ja kasvua, kun yritys omistaa motivoituneen, osaavan ja oppimaan innokkaan henkilöstön.

Strateginen johtaminen pystyy helpottamaan operatiivisen johdon työtä luomalla yritykselle sisäisen tarkastuksen. Sisäinen tarkastaja eli auditoija auttaa sekä strategista että operatiivista johtoa seuraamaan yrityksen toimintaa heidän puolestansa raportoiden strategista ja operatiivista johtoa tuloksista. Tämän jälkeen tulokset on heti saatavilla ja ne on helppo käydä läpi johtoryhmässä, jolloin strateginen ja operatiivinen johto pystyy tekemään nopeita muutoksia yrityksen toimintaan tai puuttua eri tilanteisiin, mikäli toimenpiteille on tarvetta.

### 6.3 Kehittäminen

Tutkimuksesta käy ilmi etenkin se, että strateginen ja operatiivinen johtaminen ei aina kohtaa toisiaan. Tämän vuoksi strategia saattaa olla joskus hankala toteuttaa eriävien toiminta-ajatuksien takia tai strategia ja yrityksen arvot eivät kohtaa kaikkia osapuolia samalla tavalla. Tämän vuoksi ja etenkin yrityksen kannattavuuden ja kehityksen kannalta olisi tärkeintä, että strateginen ja operatiivinen johtaminen olisivat samalla sivulla ja yrityksen arvot ja tavoitteet koetaan samalla tavalla.

Strategista ja operatiivista johtamista voidaan tuoda lähemmäs toisiaan sillä, että operatiivinen johto otetaan osaksi strategian suunnittelu työtä. Operatiivisen johdon ottamista mukaan osaksi strategian suunnittelutyötä luo se operatiiviselle johdolle merkityksen tunnetta, kun operatiivinen johto pystyy sanomaan tulevalle strategialle oman mielipiteen ja kehitysehdotuksia. Strateginen johto toteuttaa toimintasuunnitelman yritykselle, minkä pohjalta rakennetaan taloudelliset tarpeet muun muassa budjetti eri toimintoja varten. Tähän työhön ei välttämättä suoranaisesti tarvita operatiivisen johdon apua. Operatiivisen johdon apua tarvitaan siinä suunnittelun vaiheesta, kun strateginen johto miettii strategian työstämistä varten käytettäviä työkaluja ja strategian toiminta mallin. Sillä nämä osat määrittelevät sen, kuinka strategia toimii käytännössä ja paras näkemys siihen on juuri operatiivisella johdolla.

Strategisen ja operatiivisen johdon välillä voitaisiin hyödyntää eduskunnan mallia, jolloin strateginen johto toimii niin sanotusti hallituksena, joka määrittelee yritykselle talousarviot, arvot, toimintamallin ja strategian. Operatiivinen johto toimii eduskuntana, joka antaa ”hallitukselle” heidän esityksestään eli tässä tapauksessa tulevasta strategiasta kehitysehdotuksia, jolloin kaikki osapuolet tulisivat kuulluksi. Tällöin jopa yksi johtoryhmien kokoontumis kerta riittää, jotta operatiivinen johto saa mahdollisuuden kertoa oman näkemyksen. Tämä ei vie strategisen ja operatiivisen johdon aikaa kuin yhden palaverin verran, jolloin saadaan toimivampi ja selkeämpi strategia organisaatioon.

## 7 POHDINTA

Strategisen ja operatiivisen johtamisen suhteita toisiinsa on tärkeä tutkia, sillä ainoastaan sen avulla strategisesta ja operatiivisesta johtamisesta saadaan yhtenäinen ja tunnistetaan näiden kahden johtamistason välisiä ongelmia ja eroja. Strategisella ja operatiivisella johtamisella on molemmilla oma tehtävänsä yrityksessä ja sen johtamisessa, mutta kuitenkin molemmilla on sama päämäärä ja tavoite eli yrityksen liiketoiminnan kehittäminen, kasvattaminen ja menestymisen lisääminen. Yrityksen strategia on avaintekijä siinä minkälaiseksi yrityksen johto haluaa muokata yrityksen toimintaa. Tämän vuoksi strategisen, että operatiivisen johdon täytyy olla sinut strategiasta, jotta strategia pääsee kehittämään yritystä ja sen toimintaa.

Johtamisessa on tärkeintä osata viestiä asiat selkeästi, motivoivasti ja laadukkaasti, jotta jokainen organisaation työntekijä kokee yrityksen säännöt ja tavoitteet samalla tavalla, eikä synny suuria eroja toiminnan toteuttamisessa ja henkilöstön tietotaidoissa. Osaamisen kehittäminen, tukeminen ja arviointi on myös yksi tärkeä toiminto toimivan organisaation johtamisessa, jotta jokainen henkilöstön jäsen on myös osaamisen suhteen samalla viivalla. Mikäli organisaatiossa näin ei ole, on tilanne silloin epätasapuolinen toisia henkilöstön jäseniä kohtaan. Tämä tilanne voi syödä osaavimpien henkilöstön jäsenten motivaatiota sekä kuormittaa heitä, kun joutuvat mahdollisesti korjailemaan toisten virheitä tai puutteita. Tämän vuoksi strategia täytyy rakentaa organisaation henkilöstön kyvykkyyden ja osaamistason mukaan kehittäen heidän toimintaansa. Jotta strateginen johto pystyy toteuttamaan tämän strategiassaan, tarvitsee strateginen johto avukseen operatiivisen johdon, jolla on käsitys henkilöstön osaamisesta ja sen tasosta.

Strateginen johtaminen määrittelee yrityksen imagon niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Hyvän imagon rakentamisessa auttaa se, että yrityksellä on selkeät nykypäiväiset arvot, jotka tukevat yrityksen kasvua, kehitystä ja arvon nousua. Henkilöstö taas arvostaa yrityksen panosta kehittää aktiivisesti henkilöstön osaamista vastaamaan tulevaisuuden tarpeita. Myös tärkeä osa henkilöstön motivoinnissa on tulla kuulluksi työnantajalleen, tämän vuoksi on erityisen tärkeä



organisaatiossa järjestää osaamiskeskusteluja, missä voidaan jakaa puolin ja toisin palautetta.

Strateginen ja operatiivinen johtaminen olisivat turhia, mikäli toinen johtamisen taso puuttuisi organisaatiosta, koska aika ei riittäisi yhden johdon avulla johtamiseen ja sen määrittelemään yritykselle toimintamallit, strategian, arvot, vision, ohjata toimintaa, huolehtia asiakkaista ja valvoa organisaation toimintaa. Yrityksen on tärkeää tunnistaa organisaation toimintaprosessi, miten yritys pystyy parhaiten jokaisen organisaation prosessia hyödyntämään toiminnassaan täysimääräisesti. Johtaminen on toimivan organisaation perusedellytys, sillä sen avulla yritys saa itselleen selkeän toiminta-ajatuksen ja määränpään, mitä kohti halutaan mennä. Ilman selkeää määränpäättä ei mikään organisaatio ja yritys olisi pitkäikäinen tai menestyvä. Johtamisen tavoite on tehdä organisaatiosta niin toimiva ja itse ohjautuva, että johtajille ei jää muita työtehtäviä kuin pelkästään valvoa ja kehittää yrityksen ja organisaation toimintaa.

Strategista ja operatiivista johtamista on ollut mielenkiintoista tutkia ja syventyä aiheeseen. Työskentelen itse isossa organisaatiossa, mikä on hyvin strategialähtöinen, tämän vuoksi aihe on ollut mielenkiintoinen ja antoisa. Opinnäytetyön avulla ymmärrän nyt paremmin oman työpaikkani organisaatiota. Keskiössä strategisessa ja operatiivisessa johtamisessa on saada henkilöstö toimimaan oikein, määrätietoisesti, kehittävästi, tehokkaasti ja menestyvästi. Tämä ei todellakaan ole helppo työ toteuttaa käytännössä, vaikka strategia olisikin loistava, sillä me ihmiset olemme kuitenkin vain ihmisiä.

Tutkimustulokset antavat selkeän kuvan siitä, mikä on kaikkein ongelmallisinta asia strategisen ja operatiivisen johtamisen välillä eli viestintä. Operatiivisen johdon on erittäin vaikea toteuttaa strategisen johdon tavoitteita, mikäli viestintä ei ole selkeää. Myös ongelma on siinä, että yrityksen toiminnasta, arvoista ja tilasta on johtoryhmien ja työntekijöiden välillä eri käsityksiä. Olisi kaikkein paras yrityksen kannalta, että yrityksen toiminta ja tavoite koetaan jokaisen yrityksen henkilöstöön kuuluvan henkilön osalta samanlaisena, jolloin kaikilla on selkeät päämäärät ja tavoitteet, mikä luo yritykselle todella paljon pääomaa osaamisen ja menestyksen kautta. Tämän tutkimuksen pohjalta voisi jatkaa aiheen tutkimista

esimerkiksi seuraavaa näkökulmaa käyttäen, miten yrityksen liiketoimintaprosesseista saadaan toimivampia strategisen ja operatiivisen johdon avulla.

Tutkimuksessa käytetty tutkimusmuoto oli kuvaileva kirjallisuuskatsaus, mikä soveltui parhaiten teoreettisen asia kokonaisuuden tutkimiseen. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tarkoitus oli kerätä tutkittavasta kohteesta erilaisia teorioita ja materiaaleja, jonka pohjalta tutkimus voidaan toteuttaa. Strategisesta ja operatiivisesta johtamisesta löytyi paljon materiaalia, teorioita ja tutkimuksia, minkä vuoksi paras tutkimuksen muoto oli nimenomaan kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Tutkimuksessa sain kerättyä yhteen paljon eri näkökulmasta olevaa teoriaa, minkä vuoksi tutkimus oli laadukkaampi toteuttaa vertailemalla erilaisia teorioita keskenään ja löytämällä niistä paras ratkaisu tutkimus ongelmaan.

Tutkimusmuodon avulla sain aiheesta laajan teoreettisen käsityksen. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus myös auttoi ymmärtämään strategisen ja operatiivisen johtamisen käyttämiä teorioita, kuten tuloskortin merkityksen yrityksen arvon ja strategian määrittelyssä. Tutkimus oli hyvän teoriapohjan ja vertailevan materiaali määrän vuoksi laadukas toteuttaa. Tutkimus on toteutettu eettisesti hyvää viittaustapaa käyttäen, minkä vuoksi tutkimus täyttää eettiset ja laadulliset kriteerit.

## LÄHTEET

- Arene ry. 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto. Viitattu 10.05.2021  
[https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?\\_t=1578480382](https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382)
- Bäckström, A. 2017. Strateginen ja operatiivinen johtaminen. FinFami. Viitattu 10.05.2021  
<https://finfamiliaatu.fi/laatukasikirja/strateginen-ja-operatiivinen-johtaminen/>
- Harju, A. 2009. Organisaatioteoriat. Kansalaisyhteiskunta. Tietopankki. Viitattu 08.05.2021  
<https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/organisaatioteoriat/>
- Heiskanen, A. 2011. Nollatoleranssi. Taltuta tuloksen tuhoajat. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Helakorpi, S. 2021. Strateginen ja operationaalinen johtaminen. Viitattu 08.05.2021  
<https://sites.google.com/site/organisaatiojajohtaminen/executive-managment-team>
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.
- Holopainen, A., Koivu, E., Kuuluvainen, A., Lappalainen, K., Leppiniemi, J., Mikola, M., & Vehmas, K. 2010. Sisäinen tarkastus. Tallinna: Tietosanoma.
- Hujanen, J. 2012. Operatiivisen johdon tulkinta strategiasta ja sen jalkauttamisesta- Case Mantsinen Group Ltd Oy. Lapin yliopisto. Pro gradu-tutkielma. Viitattu 18.03.2021  
<https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/60908/Hujanen.Jani.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Jalava, U. Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen – kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen, menestyksen timantti. 2. painos. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Kamensky, M. 2006. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2009. Strategia verkko. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2007. Strategian toteutus. Synergiaetujen luominen Balanced Scorecardin avulla. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Jyväskylä: Kauppakaari.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö- organisaation voimanlähde. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kirjavainen, P. Laakso-Manninen, R. 2002. Strategisen osaamisen johtaminen. 3. Muuttumaton painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kostamo, E. 2000. Selviydy- Strateginen ajattelu tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Kauppakaari.

Kriik, G. 2019. Mitä on auditointi?. Arter. Viitattu 04.05.2021  
<https://www.arter.fi/mita-on-auditointi/>

Kuntatyönantajat. 2017. Osaamisen johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. Viitattu 04.05.2021  
<https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/osaamisen-johtaminen>

Kytölä, P. 2021. Mikä on Balanced Scorecard? tasapainotetun mittariston eli tuloskortin neljä näkökulmaa. Lato. Viitattu 05.05.2021  
<https://www.latotools.com/Balanced+Scorecard+Mika+on+tasapainotettu+mittaristo>

Liukkonen, J. Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita.

Riistamo, V. & Jyrkkiö, E. 1999. Operatiivinen laskentatoimi. Perusteet ja hyväksikäyttö. 16. painos. Porvoo: WSOY.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus?. Vaasan Yliopiston julkaisuja. Vaasa. Viitattu 18.03.2021  
[https://moodle.eoppimispalvelut.fi/pluginfile.php/907841/mod\\_resource/content/1/isbn\\_978-952-476-349-3.pdf](https://moodle.eoppimispalvelut.fi/pluginfile.php/907841/mod_resource/content/1/isbn_978-952-476-349-3.pdf)

StrategyTrain. 2009. Arvoketju. Viitattu 06.05.2021  
<http://st.merig.eu/index.php?id=270&L=2>

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Työturvallisuuskeskus. 2021. Johtaminen ja esimiestyö. Viitattu 01.05.2021  
[https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo)

Viitala, R. Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Virtanen, M. 2017. Strategisen johtamisen syvin olemus koostuu selkeistä määritelmistä, kaukokatseisuudesta ja napakasta johtamisesta. Viitattu 10.05.2021  
<https://virtanenmaiju.wordpress.com/2017/01/27/strategisen->

johtamisen-syvin-olemus-koostuu-selkeista-maaritelmista-kaukokatseisuudesta-  
ja-napakasta-johtamisesta/

Vopla. 2021. BSC. Tasapainotettu mittaristo. Viitattu 10.05.2021  
<http://www.oppi.uef.fi/uku/vopla/bsc/index.html>