STRATEGINEN JOHTAMINEN KASVAVISSA PALVELUALAN PK-YRITYKSISSÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tuotantotalouden kandidaatintyö

2025

Luukas Ratinen

Tarkastaja: Tutkijatohtori Mira Timperi-Koski

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUTin insinööritieteiden tiedekunta

Tuotantotalous

Luukas Ratinen

Strateginen johtaminen kasvavissa palvelualan pk-yrityksissä

Tuotantotalouden kandidaatintyö

2025

43 sivua, 8 kuvaa ja 1 taulukko

Tarkastaja: Tutkijatohtori Mira Timperi-Koski

Avainsanat: Strateginen johtaminen, Strategia, Pk-yritykset, Strategian toteutus

Palvelualoilla toimivat pienet ja keskisuuret yritykset (pk-yritykset) muodostavat suuren ja monipuolisen yritysjoukon, ja ne ovat keskeinen innovaatioiden, työllisyyden ja talouskasvun lähde. Kasvaakseen ja menestyäkseen nämä yritykset tarvitsevat strategioita, jotka niiden on onnistuttava toteuttamaan. Tässä työssä tarkastellaan strategisen johtamisen merkitystä sekä strategian toteuttamiseen liittyviä keskeisiä haasteita kasvavissa palvelualan pk-yrityksissä. Työ analysoi ja kokoaa yhteen strategian tehokkaan toteuttamisen edellytyksiä, jotka kasvavan pk-yrityksen tulisi huomioida strategiatyössään. Tutkimus on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, jossa teoriapohjana toimii aiempi strategista johtamista, strategiatyötä sekä pk-yrityksiä käsittelevä tutkimus ja kirjallisuus.

Tutkielmassa havaittiin, että strateginen johtaminen ja huolellinen strategiatyö ovat olennaisessa roolissa palvelualan pk-yritysten kasvun ja kilpailukyvyn kannalta. Keskeisenä tuloksena tunnistettiin, että strategian onnistunut toteuttaminen edellyttää erityisesti tiettyjen haasteiden ja tekijöiden huomioimista. Näitä tekijöitä ovat selkeä vastuiden ja roolien jako, vahva ja ymmärrettävä strategiaviestintä sekä henkilöstön osallistaminen strategiaan siten, että riittävä suoritustaso varmistetaan. Lisäksi strategian ja siihen liittyvien tavoitteiden järjestelmällinen seuranta, arviointi ja päivittäminen ovat keskeisiä edellytyksiä strategian toteutumisen turvaamiseksi. Laadukas ja hyvin johdettu toimeenpanoprosessi auttaa varmistamaan, että strategia toteutuu pk-yrityksessä myös käytännön tasolla.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

LUT School of Engineering Science

Industrial Engineering and Management

Luukas Ratinen

Strategic management in growing service-sector SMEs

Bachelor's thesis

2025

43 pages, 8 figures and 1 table

Examiner: Postdoctoral Researcher Mira Timperi-Koski

Keywords: Strategic management, Strategy, SMEs, Strategy implementation

Small and medium-sized enterprises operating in the service sector form a large and diverse group of companies, and they are an important source of innovation, employment, and economic growth. To grow and succeed, these companies need strategies that they are able to implement successfully. This thesis examines the importance of strategic management and the main challenges related to strategy implementation in growing service-sector SMEs. The study analyzes and brings together the key prerequisites for effective strategy implementation that a growing SME should consider in its strategic work. The research is conducted as a literature review, with its theoretical foundation based on previous research and literature on strategic management, strategy work, and small and medium-sized enterprises.

The study found that strategic management and well-planned strategic work play an essential role in the growth and competitiveness of service-sector SMEs. A key finding was that successful strategy implementation requires particular attention to certain challenges and factors. These factors include a clear division of responsibilities and roles, strong and clear strategy communication, and employee involvement in the strategy in a way that ensures an adequate level of performance. In addition, the systematic monitoring, evaluation, and updating of the strategy and its related objectives are essential requirements for ensuring successful strategy implementation. A high-quality and well-managed implementation process helps ensure that the strategy is effectively carried out in practice within an SME.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Ilmoitukset

1 Johdanto 6
1.1 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset 6
1.2 Työn rajaukset, rakenne ja tutkimusmenetelmät 7
2 Strategia ja strateginen johtaminen 9
2.1 Strategia ja sen merkitys yritykselle 9
2.2 Strategiaprosessi ja sen vaiheet 12
2.3 Strateginen johtaminen 15
3 Kasvavat pk-yritykset palvelualalla 18
3.1 Pienet ja keskisuuret yritykset 18
3.2 Yrityksen kasvu 19
3.3 Palvelut toimialana 21
4 Strateginen johtaminen kasvavissa palvelualan pk-yrityksissä 23
4.1 Roolit ja vastuut strategiatyössä 23
4.2 Strategiaviestintä 25
4.3 Henkilöstön osallistaminen strategiaan 29
4.4 Strategian seuranta ja arviointi 35
5 Johtopäätökset 39
Lähteet 41

ILMOITUKSET

Turnitin

Tämän opinnäytetyön alkuperäisyys on tarkistettu Turnitin – samankaltaisuuden tarkastuspalvelun avulla.

Tekoäly

Tämän opinnäytetyön kirjoittaja Luukas Ratinen ei ole käyttänyt tekoälytyökaluja opinnäytetyön tekemisessä.

1 Johdanto

Palvelualoilla toimivat pienet ja keskisuuret yritykset (pk-yritykset) muodostavat keskeisen perustan talouden dynamiikalle, sillä ne tuottavat merkittävää lisäarvoa kansantaloudelle sekä suuren osan työpaikoista ja uusista innovaatioista (Bayraktar & Algan 2019; Suomen Yrittäjät 2023). Kasvaakseen ja pärjätäkseen kilpailussa nämä yritykset tarvitsevat selkeitä strategioita, joiden avulla rajalliset resurssit voidaan kohdentaa mahdollisimman tehokkaasti yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategioista on kuitenkin hyötyä vasta silloin, kun ne onnistutaan viemään käytäntöön, mikä edellyttää onnistunutta strategista johtamista.

Yksi alan suurimmista haasteista liittyy kuitenkin strategioiden erittäin korkeaan epäonnistumisasteeseen. Useiden arvioiden mukaan jopa 50–90 prosenttia yritysten strategioista jää toteuttamatta tai ne toteutetaan epäonnistuneesti ja huonoin tuloksin (Cândido & Santos 2015; Twum 2021; Lindroos & Lohivesi 2010, 161). Haasteesta huolimatta strategian suunnitteluun ja strategiseen päätöksentekoon kiinnitetään usein enemmän huomiota, kuin strategian toimeenpanoon (Tawse & Tabesh 2021). Kasvavissa pk-yrityksissä henkilöstömäärän kasvu, toiminnan laajeneminen, jatkuvat muutokset sekä kova kilpailuympäristö voivat tehdä strategian toteuttamisesta ja strategisesta johtamisesta erityisen haastavaa. Kasvuvaiheessa suunnan ja hallinnan säilyttäminen ovat kuitenkin ratkaisevia asioita yrityksen tulevaisuuden kannalta, joten strateginen johtaminen ja strategian johdonmukainen toteuttaminen nousevat keskeiseen rooliin.

1.1 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Strategiakirjallisuudessa käsitellään suhteellisen paljon yritysten strategioita sekä strategista johtamista. Useimmiten näissä painottuu kuitenkin strategian muodostaminen sekä strateginen päätöksenteko (Tawse & Tabesh 2021). Kirjallisuus ja tutkimukset keskittyvät myös paljon esimerkiksi teollisuuden suuryrityksiin, joihin pätee joiltain osin erilaiset lainalaisuudet, kuin palvelualojen pk-yrityksiin. On siis aiheellista tutkia erikseen myös strategian toteuttamista erityisesti palvelualoilla toimivien pk-yritysten näkökulmasta. Tähän pohjautuen tämän työn tavoitteena on antaa lukijalle selkeä käsitys yritysten strategiatyöstä sekä strategisen johtamisen merkityksestä erityisesti pk-yrityksissä. Tavoitteena on myös koota yhteen

keskeisimpiä palvelualojen pk-yritysten strategioiden toteuttamiseen ja strategiseen johtamiseen liittyviä haasteita sekä menetelmiä.

Työn päätutkimuskysymys on seuraava:

Miten palvelualan kasvavan pk-yrityksen strategia saadaan toteutumaan mahdollisimman tehokkaasti?

Päätutkimuskysymystä tukeviksi osakysymyksiksi muodostui:

1. Mitkä ovat tyypillisimmät strategian toteuttamista vaikeuttavat haasteet?
2. Mikä on strategisen johtamisen merkitys kasvavissa pk-yrityksissä?

Nämä kysymykset ovat olennaisia palvelualoilla toimivien kasvuhakuisten pk-yritysten kannalta, ja vastaukset näihin antavat hyödyllistä tietoa pk-yritysten menestymisen tueksi.

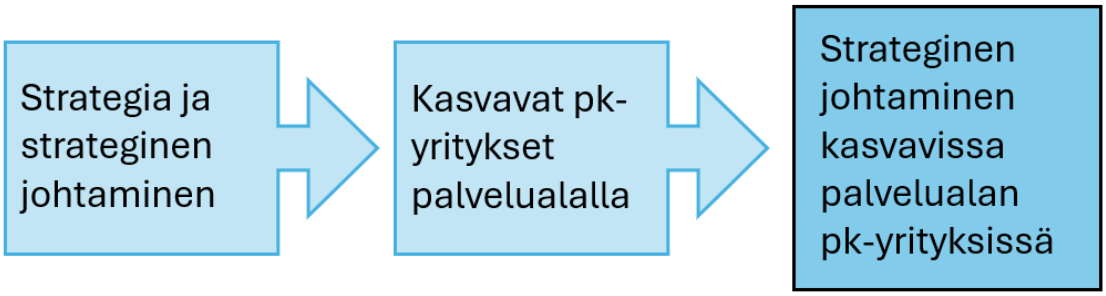
1.2 Työn rajaukset, rakenne ja tutkimusmenetelmät

Tässä työssä strategista johtamista ja strategiatyötä käsitellään niiltä osin, jotka ovat sovellettavissa laajasti palvelualoilla toimiviin pk-yrityksiin. Monet strategiseen johtamiseen ja strategiatyöhön liittyvät seikat ovat kuitenkin pitkälti yhteisiä kaikille yrityksille kokoa ja toimialaa katsomatta. Myöskään palvelualan ja muiden suurten toimialojen välinen ero ei ole aina täysin yksiselitteinen, ja siksi tässä työssä palvelualoilla tarkoitetaan laajasti erilaisia palveluita tuottavia yrityksiä ilman tiukempaa toimialakohtaista rajausta. Tarkoituksena ei ole tehdä tarkkaa rajausta pienempien yksittäisten toimialojen perusteella, vaan rajata käsittelystä pois selkeästi teollisuuteen tai muuhun tuotannolliseen toimintaan liittyvät erityispiirteet, jotka eivät liity tämän työn näkökulmaan. Analyysistä on rajattu pois myös selkeästi pelkästään suuryrityksiin liittyvät haasteet ja ominaispiirteet. Työssä myös painotetaan kasvavia ja kasvuhakuisia yrityksiä, sillä hyvin pienet yritykset, joilla ei ole kasvutavoitteita, eivät ole työn aiheen kannalta yhtä relevantteja, kuin tavoitteelliset yritykset.

Tutkielma on toteutettu integratiivisena kirjallisuuskatsauksena, jossa erilaisia lähteitä kriittisesti ja järjestelmällisesti hyödyntäen on koottu tietoa uskottavaksi kokonaisuudeksi, jonka pohjalta on tehty perusteltuja johtopäätöksiä. Lähteinä on pääosin käytetty alan asiantuntijoiden tuottamaa kirjallisuutta sekä artikkeleja ja tutkimuksia. Kyseinen menetelmä on

valittu, jotta tutkielmassa voidaan yhdistää alan asiantuntijoiden ja tutkijoiden tietoa ja kokemuksia sekä muodostaa niiden pohjalta perusteellinen käsitys tutkittavasta aiheesta.

Tämä työ etenee tarvittavien määrittelyjen sekä taustatietojen ja teoriapohjan kautta kohti yhdistävämpää osaa, jonka avulla löydetään vastaukset työn tutkimuskysymyksiin. Kuva 1 havainnollistaa työn rakennetta ja etenemistä tärkeimpien kokonaisuuksien osalta.



Kuva 1: Työn rakenne

Johdannon jälkeen työn toisessa luvussa käsitellään strategiaa, strategiaprosessia sekä strategista johtamista ja määritellään, mitä näillä tarkoitetaan. Luvussa pohditaan myös, miksi strategiaa ja strategiatyötä tarvitaan ja mikä on näiden merkitys yrityksen näkökulmasta. Kolmannessa luvussa käsitellään palvelualan kasvavia pk-yrityksiä sekä näiden ominaisuuksia. Luvussa määritellään pk-yritykset, kasvu sekä palvelualat ja analysoidaan näiden merkitystä yrityskentässä. Neljäs luku keskittyy palvelualan kasvavien pk-yritysten strategisen johtamisen keinoihin sekä strategian onnistumisen edellytyksiin. Luvussa käsitellään keskeisimpiä strategian toteuttamisen haasteita sekä erilaisia menetelmiä, jotka tukevat strategian toteuttamista. Lopuksi kootaan yhteen tutkielman keskeiset johtopäätökset sekä palataan työn tutkimuskysymyksiin.

2 Strategia ja strateginen johtaminen

Strategia ja strateginen johtaminen muodostavat pohjan yrityksen pitkäjänteiselle toiminnalle ja menestymiselle. Ennen strategian toteuttamista käytännössä on olennaista ymmärtää, mitä strategialla tarkoitetaan, miten strategiaprosessi rakentuu ja millainen rooli strategisella johtamisella on organisaation toiminnan ohjaamisessa. Tässä luvussa tarkastellaan strategian käsitettä ja merkitystä yritykselle, strategiaprosessin keskeisiä vaiheita sekä strategisen johtamisen perusperiaatteita. Luvun tavoitteena on luoda teoreettinen perusta, jonka pohjalta strategian toteuttamista kasvavissa palvelualan pk-yrityksissä voidaan tarkastella myöhemmissä luvuissa.

2.1 Strategia ja sen merkitys yritykselle

Strategia sanan merkitystä ei voida määritellä täysin yksiselitteisesti, sillä erilaisia määritelmiä ja tulkintoja löytyy paljon (Lindroos & Lohivesi 2010, 26). Strategiakirjallisuudessa termiä tulkitaan usein hieman eri tavoin riippuen asiayhteydestä ja näkökulmasta. Yritysten strategisen johtamisen asiantuntijan ja kirjailijan Mika Kamenskyn (2015, 15) mukaan strategiaan suhtaudutaan hyvin ristiriitaisesti, vaikka strategian merkitys on kiistaton. Hänen mukaansa Strategian määrittämisestä tekee vaikeaa ennen kaikkea kolme syytä: ”1) Strategia-käsitettä voidaan lähestyä monesta näkökulmasta. 2) Strategiaa voidaan – ja tuleekin – tarkastella monelta tasolta. 3) Konteksti eli strategian toimintaympäristö, asiayhteys ja tilanne vaihtelevat.” Strategia ei siis tarkoita tiettyä yksiselitteistä dokumenttia, vaan sen merkitys, sisältö sekä pyrkimykset vaihtelevat esimerkiksi yrityksen koon, toimialan sekä kehitysvaiheen mukaan. Useimmiten strategian eri määritelmiin kuitenkin sisältyy tietty ydinajatus toiminnan ohjaamisesta, ja Sutisen & Haapakorvan (2021, 37) mukaan ”Strategia on olemassa vastatakseen kysymykseen, mikä on meille paras tapa menestyä valitsemassamme liiketoiminnassa tulevaisuudessa.” Se, tarkoittaako menestyminen esimerkiksi markkinakasvua nopeampaa liikevaihdon kasvua, omistaja-arvon kasvua kannattavuutta parantamalla vaiko toimialan arvostetuimman toimijan maineen saavuttamista, on yrityksen itse määriteltävä asia. (Sutinen & Haapakorva 2021, 37) Strategian ei siis tulisi olla vain teoreettinen

visio, vaan ennemmin konkreettinen toimintasuunnitelma, joka auttaa yritystä menestymään omassa toimintaympäristössään.

Yleisesti ottaen yritysten strateginen haaste on luoda yhteiskunnassa esiintyvistä tarpeista kannattavia mahdollisuuksia. Yritykset kehittävät keinoja lisäarvon luomiseen siten, että yritykselle syntyy toiminnasta voittoa. Tämän toiminnan ohjaamiseen ja yhdensuuntaistamiseen tarvitaan strategiaa, ja strategia onkin pohjimmiltaan selkeäsanainen linjaus ja päätös siitä, millä tavoin yritys aikoo saavuttaa sille asetetut tavoitteet. (Lindroos & Lohivesi 2010, 26–27)

Strategian tarpeellisuus ja tärkeys korostuvat erityisesti kilpailutilanteissa, jolloin yrityksen on pärjättävä kilpailussa pysyäkseen hengissä. Pärjätäkseen kilpailussa yrityksen on kyettävä erottautumaan kilpailijoistaan jollain tavalla, mikä vaatii johdonmukaista toimintaa ja selkeitä suuntaviivoja. (Kamensky 2014, 16–17) Ilman strategista ajattelua yrityksen toiminta voi jäädä reaktiiviseksi ja lyhytjänteiseksi, jolloin tavoitteet jäävät helpommin saavuttamatta, jos selkeitä tavoitteita ylipäätään on. Strategian avulla kyetään tekemään aidosti yrityksen tavoitteita tukevia päätöksiä ja toimenpiteitä, mikä tekee yrityksestä kilpailukyisemmän. Strategia on siis ikään kuin organisaation asemoimista kilpailuedun saavuttamiseksi (de Kluyver & Pearce 2015, 14). Strateginen suunnittelu mahdollistaa myös resurssien paremman kohdentamisen kaikkein olennaisimpiin asioihin, jolloin yritys toimii tehokkaammin. Kamensky (2014, 16–19) Korostaa kilpailukyvyn merkitystä sekä esittää strategialle kolme määritelmää:

”Strategiamääritelmä 1:

- Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.

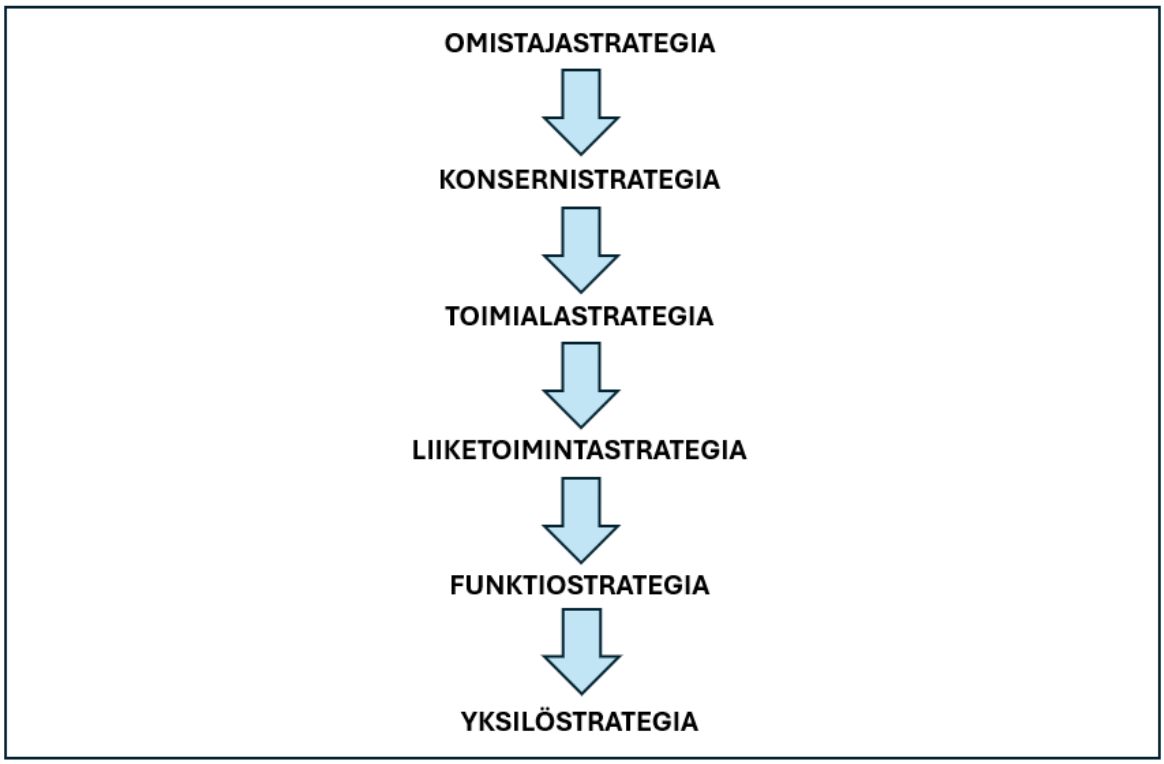
Strategiamääritelmä 2:

- Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä.

Strategiamääritelmä 3:

- Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.”

Yrityksellä voi olla myös useita strategioita, ja strategia voidaan nähdä monella tasoilla. Eri tasoisten strategioiden tarpeen määrittää pitkälti se, minkä kokoinen ja kuinka laajasti toimiva yritys on kyseessä. Kuvassa 2 on esitetty Kamenskyn (2014, 22) malli yksityiskohtaisimmasta strategiatasojen jaottelusta.



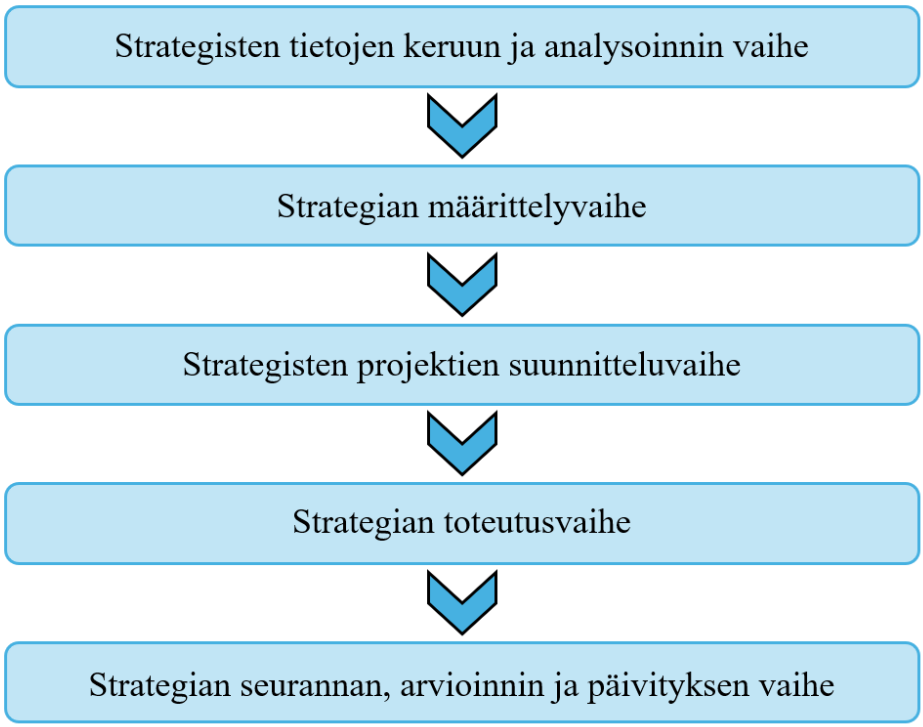
Kuva 2: Strategian tasot, mukaillen Kamensky (2014, 22)

Erityisen yksityiskohtainen strategian jaottelu on kuitenkin harvoin tarpeellista, ja useimpien yritysten olisi parasta rajoittaa tasot konsernistrategiaan ja liiketoimintastrategiaan. Funktio- ja yksilötason strategiat voidaan myös ajatella enemmänkin toiminto- ja henkilökohtaisina toimintasuunnitelmina, jotka pohjautuvat liiketoimintastrategiaan. (Kamensky 2014, 22–23) Tässä työssä keskitytään lähinnä liiketoimintastrategiaan sekä sen alapuolella toteutettaviin

toimenpiteisiin sekä strategiseen johtamiseen, sillä nämä ovat pk-yritysten näkökulmasta usein olennaisimpia tekijöitä.

2.2 Strategiaprosessi ja sen vaiheet

Yrityksen strategiaprosessilla tarkoitetaan kokonaisuutta, johon sisältyy kaikki strategiatyön vaiheet. Strategiaprosessi voidaan jaotella osiin erilaisin tavoin, ja ehkä yksinkertaisin mahdollinen jako on jakaa prosessi ajallisesti kahteen vaiheeseen, strategian laatimiseen sekä strategian toteuttamiseen. (Vuorinen 2023, 38) Usein strategiaprosessi pilkotaan myös useampaan osaan, ja esimerkiksi Sutisen & Haapakorvan (2021, 35) mukaan strategiatyön voidaan ajatella koostuvan neljästä vaiheesta, jotka ovat ymmärrys, näkemys, valinnat ja toteutus. Lindroos & Lohivesi (2010, 29) puolestaan jakavat yrityksen strategiaprosessin viiteen keskeiseen työvaiheeseen, jotka on esitetty kuvassa 3.



Kuva 3: Strategiaprosessin vaiheet (Lindroos & Lohivesi 2010, s29)

Käytännössä strategiaprosessissa on siis kyse työvaiheista, joiden avulla pyritään muodostamaan yritykselle mahdollisimman toimiva ja toteutuskelpoinen strategia sekä

jalkauttamaan se käytäntöön. Näiden jälkeen strategiaa seurataan ja arvioidaan sekä tarvittaessa päivitetään. Strategiaprosessin jokainen vaihe vaatii yritykseltä määrätietoista työskentelyä, eivätkä ne toteudu itsestään. Strategiaprosessia ja sen huolellista suunnittelua voidaan pitää yhtä tärkeänä yrityksen menestymisen kannalta, kuin itse strategian sisältöä. Monessa organisaatiossa strategiaprosessiin ei kiinnitetä riittävän paljoa huomiota, vaikka se olisi strategian onnistumisen kannalta erittäin olennaista. Strategiaprosessi ja strategiatyö tulisi nähdä johdonmukaisena ja kurinalaisena työnä, eikä vain pakollisena rutiinina tai muodollisuutena. (Kamensky 2014, 65–66)

Jotta yritykselle voidaan alkaa muodostamaan strategiaa, on ensin tärkeää tunnistaa olennaiset yrityksen sisäiset sekä ulkoiset tekijät, joiden pohjalta strategisia valintoja voidaan perustellusti tehdä. Sisäinen analyysi keskittyy yrityksen kyvykkyyksien, resurssien sekä osaamisen tarkasteluun sen vahvuuksien tunnistamiseksi. Ulkoisen analyysin keskeinen tarkoitus on puolestaan tunnistaa ympäristössä olevia strategisia mahdollisuuksia ja uhkia, jotka vaikuttavat siihen, miten yritys voi toteuttaa tehtäväänsä. (Hill, Schilling & Jones 2017, 18-20) Strategian laatimisvaihetta voidaan jäsentää kolmen keskeisen kysymyksen avulla: Missä olemme nyt, minne olemme menossa, ja kuinka pääsemme sinne (de Kluyver & Pearce 2015, 27–28). Yrityksen nykytilanteen kartoitukseen ja analysointiin on olemassa paljon erilaisia työkaluja, joiden avulla voidaan selvittää ja jäsentää olennaisia asioita yrityksestä ja sen toimintaympäristöstä. Perusteellinen analyysi muodostaa pohjan, jonka päälle on mahdollista muodostaa hyvä strategia ja sen myötä menestyvää liiketoimintaa. Suoritettavat analyysit riippuvat yrityksen toimialasta ja monesta muusta muuttujasta, mutta usein strategiaprosessin alussa on tarpeen tehdä ainakin joitain ympäristöanalyysejä, synteesianalyysejä sekä sisäisen tehokkuuden analyysejä. (Kamensky 2014, 120–122)

Kun tarvittavat analyysit on suoritettu ja lähtötilanne on saatu kartoitettua, etenee strategiaprosessi määrittelyvaiheeseen. Tässä vaiheessa muodostetaan yhteinen näkemys siitä, millaiseksi organisaatio haluaa kehittyä tulevien vuosien aikana. Työ alkaa perustehtävän eli mission ja tulevaisuuden tahtotilan eli vision kirkastamisesta. Näiden pohjalta määritellään strategiset tavoitteet, jotka ovat riittävän haastavia, mutta realistisia, ja jotka ohjaavat organisaation toimintaa kohti haluttua tulevaisuutta. (Lindroos & Lohivesi 2010, 40–43)

Tavoitteiden asettaminen on keskeinen osa määrittelyvaihetta, sillä tavoitteet luovat konkreettisen perustan strategian toteuttamiselle. Analyysin pohjalta tehtävät johtopäätökset ja tavoitteet tulee muodostaa huolellisesti tosiasioiden, eikä mieltymysten pohjalta, jotta

analyysivaiheesta hyödytään aidosti. (Kamensky 2014, 129–130) Tavoitteiden tulee olla mitattavia ja seurattavia, jotta niiden toteutumista voidaan arvioida ja tarvittaessa ohjata uudelleen. Hyvin asetetut tavoitteet myös sitouttavat henkilöstöä ja auttavat kohdentamaan rajalliset resurssit tärkeimpiin kehittämiskohteisiin. (Lindroos & Lohivesi 2010, 40–43)

Strategian määrittelyssä tehdään lisäksi valintoja siitä, miten organisaatio aikoo tuottaa arvoa asiakkailleen, millä tavoin se erottuu kilpailijoistaan ja miten sekä aineelliset että aineettomat resurssit suunnataan asetettujen päämäärien saavuttamiseksi. Lopputuloksena määrittelyvaiheessa tulisi olla selkeä ja realistinen strategiadokumentti, joka linjaa, mitä tehdään ja miten tavoitteet saavutetaan. (Lindroos & Lohivesi 2010, 40–43)

Määrittelyvaiheen jälkeen strategiaprosessi etenee usein konkreettisten projektien tai toimenpideohjelmien muodostamiseen. Strategisten projektien suunnitteluvaiheessa strategiset tavoitteet muutetaan konkreettisiksi toimenpiteiksi ja kehityshankkeiksi, joita voidaan alkaa toteuttamaan heti. Tavoitteena on määrittää, mitä muutoksia organisaation toiminnassa tarvitaan strategian toteuttamiseksi. (Lindroos & Lohivesi 2010, 44–45) Liiketoimintastrategian ja operatiivisen toiminnan yhteensovittaminen on usein merkittävä haaste, minkä vuoksi sopivien ja tavoitteita tukevien projektien ja toimenpideohjelmien valinta on myös erityisen tärkeää strategian toteutettavuuden näkökulmasta. Kamensky (2014, 323) korostaa, että toimenpideohjelmien suunnittelussa tulisi kiinnittää erityisesti huomiota kahteen asiaan:

1. ”Kaikkien toimenpideohjelmien tulee perustua strategiavalintoihin”
2. ”Toimenpideohjelmien on oltava riittävän konkreettisia ja yksityiskohtaisia, mutta voimakasta priorisointia tarvitaan myös toimenpiteiden valinnassa.”

Kun strategia ja sitä tukevat projektit on määritelty, siirrytään strategiaprosessissa toteuttamisvaiheeseen. Usein strategian toteuttamisvaihe ei saa yhtä paljoa huomiota, kuin strategian suunnittelu ja muodostaminen, vaikka strategian toteuttaminen voi olla selvästi monimutkaisempaa kuin sen muotoilu. Strategian toteutuksen tehokkuuden on myös nähty olevan merkittävä yritysten välisen suorituskyvyn eroavaisuuden lähde (Tawse & Tabesh 2021). Ilman toteutusta paraskin strategia on hyödytön, ja Aaltosen & Ikävalkon (2002) mukaan

strategian muuttaminen käytännön toiminnaksi on myös huomattavasti vaikeampi ja monimutkaisempi tehtävä, kuin miltä se äkkiseltään kuulostaa.

Strategian toteutusvaiheessa suunnitelmat muutetaan käytännön toiminnaksi vuosittaisten toimintasuunnitelmien avulla. Tämä vaihe on jatkuva prosessi, joka vaatii enemmän resursseja ja sitoutumista, kuin strategian analysointi tai suunnittelu. Strategia toteutuu vain arjen toiminnan ja päätösten kautta, joten henkilöstön motivaatio ja osaaminen sekä johdon tuki ovat ratkaisevassa asemassa. Toteutus on käytännössä johtamistyötä, jossa strategiset tavoitteet muutetaan teoiksi. Jos strategia ei toteudu, vika on usein joko epäselvässä strategiassa tai sen heikossa johtamisessa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 45–46) Strategian toteuttaminen on siis äärimmäisen tärkeä, mutta riskialtis ja haastava osa strategiaprosessia, ja sen turvaamiseen on syytä panostaa.

Strategiaa toteutettaessa projektien etenemisen seuraaminen ja arviointi on tärkeää. Sutisen ja Haapakorvan (2021, 169) mukaan vain noin yksi neljästä yritysjohtajasta kokee, että strategisten projektien seuranta on hänen organisaatiossaan systemaattista. Strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaiheessa organisaation on tärkeää jatkuvasti tarkastella, miten strategian mukaiset toimet ja kehitysprojektit etenevät suhteessa yritykselle ja osastoille asetettuihin tavoitteisiin. Koska toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja ennakoimattomasti, strategisia linjauksia tulee arvioida säännöllisesti, ja tarvittaessa tehdä niihin täsmennyksiä. Hyvin suunniteltu seurantajärjestelmä tukee havaintojen tekemistä ja päätöksentekoa, ja joustavat strategialinjaukset mahdollistavat nopean reagoinnin ympäristön muutoksiin. (Lindroos & Lohivesi 2010, 46–49) Etenkin pienempien yritysten on tärkeää kyetä reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin pärjätäkseen kilpailussa (Kurtz & Varvakis 2016, 19–21).

2.3 Strateginen johtaminen

Yrityksen strateginen johtaminen pyrkii siihen, että strategiset valinnat sekä projektit saataisiin toteutumaan tehokkaasti ja onnistuneesti. Jotta tämä olisi mahdollista, strategia tulisi onnistua viemään yrityksen johtoryhmästä sen kaikkien työntekijöiden päivittäiseen toimintaan ja asiakaspalveluun asti. Jos tämä ei toteudu, on riskinä, että työntekijät eivät ymmärrä strategiaa eivätkä toimi sen mukaisesti. Strategisessa johtamisessa ei ole kyse vain ylhäältä alas johtamisesta vaan pikemminkin onnistuneesta viestinnästä. (Kaplan & Norton 2002, 14)

Strategisen johtamisen ytimessä on siten yhteisen suunnan ja merkityksen luominen koko organisaatiolle siten, että kaikki työskentelevät tehokkaasti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategiatyön johtamisesta on kuitenkin ensisijaisesti vastuussa yrityksen ylin johto, ja strategisen johtamisen voidaan ajatella tarkoittavan yksinkertaisuudessaan strategialinjausten toimeenpanoa (Lindroos & Lohivesi 2010, 161). Ilman johdon aktiivista ja johdonmukaista otetta strategiatyö jää helposti käytännöstä irralliseksi, jolloin sen vaikutus ei näy konkreettisesti tuloksissa. Koko strategiatyö ja sen tuloksellisuus pohjautuvat siis viime kädessä johtamiseen sekä strategisten suunnitelmien ja toteutuksen välisen eron kuromiseen (Kamensky 2014, 27 –29).

Strateginen johtaminen on siis avain asemassa yrityksen menestymisen näkökulmasta, ja strategiatyöhön ja sen johtamiseen tulisikin kiinnittää erityistä huomiota. Lindroosin ja Lohiveden (2010, 161) mukaan useat kansainväliset tutkimukset osoittavat, että ainoastaan 1-3 tapauksessa kymmenestä strategian toteuttaminen onnistuu hyvin. Myös Cândido ja Santos (2015) osoittavat tieteellisessä artikkelissaan ”*Strategy implementation: What is the failure rate?”*, että yksi strategisen johtamisen alan merkittävimmistä haasteista on organisaatiostrategioiden korkea epäonnistumisprosentti. Arvioiden mukaan yli puolet yrityksistä joko muodostaa strategian, mutta ei toteuta sitä lainkaan, tai toteuttaa sen heikoin tuloksin (Cândido & Santos 2015). Tämä kertoo siitä, että strategian toteuttamiseen ja sen mahdollistavaan strategiseen johtamiseen ei usein panosteta tarpeeksi, vaikka strategiseen suunnitteluun ja strategian muodostamiseen olisikin panostettu. Strategian toteuttaminen edellyttää toteutuskelpoisen strategian lisäksi määrätietoista johtamista, ja kyky dynaamiseen johtamiseen on usein selittävä tekijä sille, miksi jotkut yritykset pystyvät toteuttamaan strategiansa paremmin kuin toiset. (Tawse & Tabesh 2021) Kamensky (2014, 333) Tunnistaa strategisen johtamisen kolme suurinta haastetta:

1. ”Luoda menestysstrategia”
2. ”Toteuttaa se erinomaisesti”
3. ”Uudistaa strategia ajoissa ja riittävän voimakkaasti”

Näiden haasteiden voittaminen edellyttää yritykseltä huolellista ja määrätietoista strategiaprosessia, selkeää ja konkreettista strategista johtamista sekä ajantasaista toteutuksen ja projektien seurantaa ja arvioimista. Strategisen johtamisen haastavuudesta huolimatta kuitenkin vain harvan yrityksen johtoryhmässä käsitellään strategian toteuttamista ja strategiatyötä riittävästi (Kaplan & Norton 2002, 16). Kyse voi olla esimerkiksi siitä, ettei strategiatyön ja sen johtamisen merkitystä ole täysin ymmärretty, aihe koetaan liian vaikeaksi tai vastuita strategiatyöstä ei ole selkeästi jaettu kenellekään. Strategian toteuttamisen haasteita ja keinoja erityisesti palvelualan pk-yritysten näkökulmasta käsitellään tarkemmin luvussa 4.

3 Kasvavat pk-yritykset palvelualalla

Palvelualoilla toimivat kasvavat pk-yritykset muodostavat suuren ja monipuolisen yritysjoukon, jota yhdistävät kuitenkin tietyt ominaispiirteet sekä haasteet. Tässä luvussa määritellään pk-yrityksen käsite ja kokoluokat, tarkastellaan yrityksen kasvua ja tavoitteellisuutta sekä määritellään, mitä palvelualalla tarkoitetaan. Lisäksi luvussa avataan näihin määritelmiin liittyvien yritysten keskeisiä ominaispiirteitä sekä luodaan ymmärrys siitä toimintaympäristöstä, jossa ilmeneviä strategisen johtamisen haasteita tämä työ käsittelee.

3.1 Pienet ja keskisuuret yritykset

Yritykset jaotellaan tyypillisesti suuryrityksiin sekä pieniin ja keskisuuriin, eli pk-yrityksiin niiden liikevaihdon, henkilöstömäärän sekä taseen loppusumman perusteella. Pk-yrityksen tulee myös olla riippumaton. Riippumattomuus tarkoittaa sitä, että yksikään muu pk-yritykseksi lukeutuva yritys tai sellaiset yritykset yhdessä eivät omista 25 prosenttia tai enempää yrityksen pääomasta tai äänimäärästä (Tilastokeskus 2). Lisäksi pk-yritykset voidaan jakaa vielä mikroyrityksiin, pienyrityksiin sekä keskisuuriin yrityksiin. (Euroopan komissio; Tilastokeskus 1) Seuraavassa taulukossa on esitetty eri kokoluokkien määritelmät.

Taulukko 1: Yritysten jako kokoluokkiin (Tilastokeskus 1; Tilastokeskus 2)

Kokoluokka	Henkilöstömäärä	Vuosiliikevaihto	Taseen loppusumma
Suuryritys	≥ 250	> 50 milj. €	> 43 milj. €
Keskisuuri yritys	< 250	≤ 50 milj. €	≤ 43 milj. €
Pienyritys	< 50	≤ 10 milj. €	≤ 10 milj. €
Mikroyritys	< 10	≤ 2 milj. €	≤ 2 milj. €

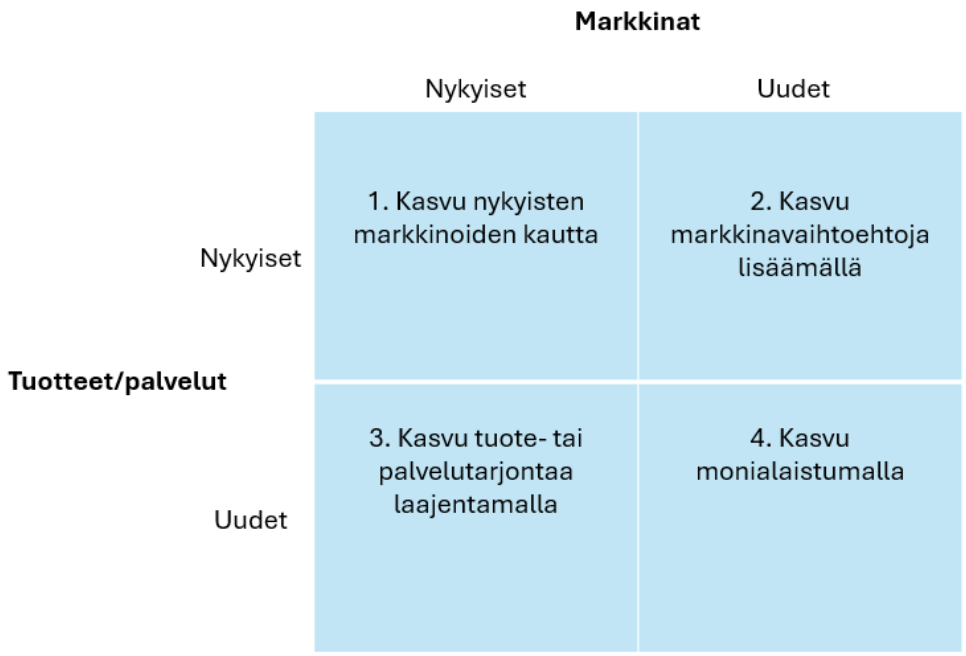
Yrityksen kokoluokka kertoo paljon toiminnan laajuudesta sekä resursseista, ja eri kokoisten yritysten tyypilliset haasteet ja ominaispiirteet eroavat toisistaan paljon. Näin ollen esimerkiksi pk-yrityksiä on hyvä tarkastella erillään suuryrityksistä. Määrällisesti suuryrityksiä on huomattavasti vähemmän, ja vuonna 2023 Yrittäjien kokoamien Yrittäjyystilastojen (Suomen Yrittäjät 2023) mukaan Suomen kaikista lähes puolesta miljoonasta yrityksestä (pois lukien maa-, metsä- ja kalatalous) 99,9 % oli pk-yrityksiä. Mikroyritysten osuus yritysten määrästä oli 95,7 %, pienyritysten osuus 3,5 % ja keskisuurten osuus 0,7 %. Jos kuitenkin tarkastellaan yritysten kokonaisliikevaihdon jakautumista eri kokoluokkien välille Suomessa, on jakauma selkeästi tasaisempi. Kokonaisliikevaihdosta kaikkien pk-yritysten osuus oli noin 54 %. Keskisuurten yritysten osuus oli 19,7 %, pienyritysten osuus 16,7 % ja mikroyritysten osuus 17,6 %. (Suomen Yrittäjät 2023) Pk-yritykset muodostavat siis merkittävän osan Suomen yrityskentästä ja ne ovat keskeisessä roolissa kansantalouden, kilpailukyvyn ja työllisyyden kannalta.

3.2 Yrityksen kasvu

Monille yrityksille kasvu on keskeinen tavoite, sillä se mahdollistaa liiketoiminnan laajentamisen, kilpailukyvyn vahvistamisen ja resurssien lisäämisen. Kasvua voidaan mitata monella eri tavalla, ja useimmiten yrityksen kasvulla tarkoitetaan yrityskoon kehittymistä mitattuna liikevaihdon, taseen loppusumman, markkinaosuuden tai henkilöstömäärän perusteella. Myös esimerkiksi investointien tai toimipaikkojen määrän lisääntyminen voi olla kasvua. (Tornikoski et al. 2011, 12–13) Syitä kasvun tavoittelemiselle voi olla esimerkiksi riskien hajauttaminen, taloudellisen vakauden lisääminen, kannattavuuden parantaminen, omistaja-arvon kasvattaminen tai kilpailuaseman parantaminen. Tornikoski et al. (2011, 12–13) mukaan yritys voi kasvaa joko orgaanisesti tai epäorgaanisesti. Orgaanisella kasvulla tarkoitetaan sitä, että yritys onnistuu saamaan esimerkiksi lisää myyntiä ja liikevaihtoa kasvamalla nykyisten tai uusien tuotteiden tai palveluiden avulla. Epäorgaaninen kasvu tarkoittaa puolestaan sitä, että yritys kasvaa esimerkiksi ostamalla toisia yrityksiä tai fuusioitumalla. Tyypillisesti nuorten ja pienten yritysten liiketoiminnan kasvu on enimmäkseen orgaanista (Tornikoski et al. 2011, 12–13).

Storbackan (2005, 28–31) mukaan kasvua on tärkeää katsoa useammasta näkökulmasta, jotta ymmärretään, millainen kasvu on kannattavaa kasvua. Pelkkä liikevaihdon kasvu ei

välttämättä riitä, mutta esimerkiksi samanaikainen voiton kasvu sekä yrityksen pääomakustannuksia korkeampi tuotto omistajille ovat kriteerejä, jotka tekevät kasvusta kannattavaa. On myös tärkeää erottaa absoluuttinen kasvu suhteellisesta kasvusta. Kasvavalla toimialalla tai markkinalla yritys voi kasvaa absoluuttisesti, vaikka se samalla menettäisi markkinaosuuttaan ja häviäisi kilpailijoilleen. Tavoiteltavaa on siis suhteellinen kasvu, jossa yritys kasvattaa omaa markkinaosuuttaan ja kasvaa johdonmukaisesti kilpailijoitaan nopeammin. (Storbacka 2005, 28–31) Mikäli yritys tavoittelee nykyisen liiketoimintansa markkinoita nopeampaa kasvua, on sen tiedettävä, mistä tätä uutta kasvua aiotaan hakea. Pelkkä kasvutavoite ei siis itsessään riitä, vaan selkeät keinot ja kasvun lähde tulee olla täsmennettynä osana yrityksen strategiaa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 90) Lindroos & Lohivesi (2010, 89–90) esittävät neljä suuntaa, joiden kautta yrityksen on mahdollista tavoitella kasvua. Nämä neljä vaihtoehtoa muodostavat niin sanotun Ansoffin kasvumatriisin:



Kuva 4: Ansoffin kasvumatriisi, mukaillen Lindroos & Lohivesi (2010, 227)

Kasvumatriisin pohjalta voidaan hahmottaa vaihtoehtoiset väylät kasvun tavoitteluun ja pohtia, mikä neljästä suunnasta olisi kyseiselle yritykselle realistisin ja kannattavin tapa pyrkiä kasvamaan.

Tutkimuksessaan Tornikoski et al. (2011, 13–15) esittävät, että pienten yritysten kasvu perustuu ensisijaisesti niiden haluun kasvaa sekä kykyyn toteuttaa kasvua käytännössä. Kasvuhalussa on kyse mahdollisuuksiin tarttumisesta ja kasvuun pyrkimisestä, kun taas kasvukyky, eli yrityksen resurssit, osaaminen ja toimintavalmiudet määrittää sen, kuinka hyvät edellytykset yrityksellä on kasvuun. Kasvuhalu ja kasvukyky voivat johtaa strategian kautta onnistuneeseen kasvuun. Kasvu tuo useimmiten mukanaan kuitenkin erilaisia liikkeenjohdollisia, toiminnallisia sekä taloudellisia riskejä, joten myös kasvun hallinta on tärkeää. (Tornikoski et al. 2011, 13–15) Kasvun suunnitelmallisuus ja hallinta on hyvin olennaista etenkin pk-yrityksissä, joissa henkilöstöä ja muita resursseja on usein melko rajallisesti. Näin ollen laadukas strategiaprosessi ja strategiatyö sekä tilanteen arviointi ja seuranta ovat merkittävässä roolissa yrityksen kasvutavoitteiden toteutumisen kannalta.

3.3 Palvelut toimialana

Palvelualat muodostavat merkittävän yritysjoukon, johon kuuluu laaja kirjo erilaisia yrityksiä erilaisilla toimialoilla. Palveluala voidaan määritellä useammalla tavalla, mutta lähtökohtana on se, että yritys keskittyy pääasiassa jonkin palvelun tuottamiseen ja tarjoamiseen. Tilastokeskuksen (Tilastokeskus 3) toimialaluokituksessa kaikki toimialat luokitellaan aakkosten mukaan, ja useissa tilastoissa luokitukset H-S nidotaan yhteen palvelualoiksi. Näihin palvelualoihin kuuluu monipuolinen joukko pienempiä toimialoja liittyen esimerkiksi rahoitus- ja vakuutustoimintaan, konsultointiin, ohjelmistosuunnitteluun ja valmistukseen, televiestintään, sisällöntuotantoon, majoitus- ja ravitsemustoimintaan, kiinteistöalan toimintaan, hallintotoimintaan, sosiaali- ja terveyspalveluihin, kustannustoimintaan sekä muihin palveluihin. Palvelualoihin kuuluu siis todella laaja joukko yrityksiä, ja tilastokeskuksen (Tilastokeskus 4) mukaan vuonna 2024 Suomessa palveluala (palvelut H-S) oli yritysten lukumäärässä mitattuna kaikista suurin toimiala. Kokonaisliikevaihdossa mitattuna palvelut olivat toiseksi suurin toimiala.

Palvelualalla toimii suuri määrä pk-yrityksiä, ja näistä merkittävä osa tavoittelee kasvua. Suomen Yrittäjien, Finnveran sekä työ- ja elinkeinoministeriön tuottaman Pk-yritysbarometrin mukaan vuonna 2025 palvelualan pk-yrityksistä Suomessa noin 40 % ilmoitti olevansa kasvuhakuisia tai voimakkaasti kasvuhakuisia. Loput pyrkivät säilyttämään asemansa tai niillä ei ollut kasvutavoitteita. (Suomen Yrittäjät 2025, 24)

Jos katsotaan palveluyrityksiä laajasti strategian ja strategiatyön näkökulmasta, pätee niihin suurelta osin samanlaiset mallit ja lainalaisuudet, kuin muidenkin toimialojen yrityksiin. Tämä johtuu siitä, että yrittämisen ja liiketoiminnan perusperiaatteet ovat monelta osin samoja toimialasta riippumatta. Täysin selkeän jaon tekeminen esimerkiksi teollisuuden ja palvelualojen välille on myös haastavaa, sillä usein palvelut edellyttävät myös aineellisia tuotteita, ja tuotteet tarvitsevat ympärilleen palveluita (Kamensky 2014, 105–106). Kamenskyn (2014, 105–106) mukaan myös teknologian ja informaatiotekniikan kehitys hälventävät aineellisten ja aineettomien tuotteiden rajaa yhä enemmän. Voidaan kuitenkin ajatella, että palvelualan yrityksiä yhdistää se, että niiden asiakkaalle tarjoama arvo perustuu useimmiten suurelta osin tai kokonaan aineettomiin tuotteisiin, palveluihin, asiantuntijuuteen tai vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa. Palveluliiketoiminnassa tärkeinä asioina voidaan siis pitää lähes aina esimerkiksi asiakaskokemusta, palveluprosessien sujuvuutta sekä kykyä mukautua asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin.

Vaikka palveluyrityksiin ei yleensä liity esimerkiksi suunnitelmallisuutta vaativien tuotantolaitosten ylläpitoa, on strategiatyö silti tärkeää myös palveluyrityksissä. Teollisuus- ja palvelusektoria vertailevassa tutkimuksessaan Kotila (2005, 73–78) havaitsi toiminnan olevan palvelusektorilla keskimäärin jopa jonkin verran strategisempaa, kuin teollisuussektorilla. Kirjoittajan mukaan henkilöstön rooli on juuri palvelusektorilla yrityksen menestymisen kannalta ensiarvoisen tärkeää, mikä voi näkyä myös strategisissa valinnoissa.

4 Strateginen johtaminen kasvavissa palvelualan pk-yrityksissä

Jotta strategia vahvistaisi aidosti pk-yrityksen kilpailukykyä ja tukisi sen kasvua, strategiset linjaukset on onnistuttava viemään käytäntöön. Tämä edellyttää tehokasta muutosten toimeenpanoa sekä strategian toteuttamiseen liittyvien keskeisten haasteiden tunnistamista. Strategian toteuttamisen tehokkuus ja siitä seuraavat yritystason tulokset ovat vahvasti riippuvaisia strategian toimeenpanoprosessin laadusta ja toimivuudesta (Tawse & Tabesh 2021).

Tässä luvussa analysoidaan strategian toteuttamisen keskeisimpiä haasteita ja kriittisiä kulmakiviä palvelualan kasvavissa pk-yrityksissä. Luvussa tarkastellaan niitä strategian toimeenpanon ja johtamisen vaiheita ja tekijöitä, joilla on ratkaiseva merkitys pk-yrityksen strategian toteutumisen kannalta.

4.1 Roolit ja vastuut strategiatyössä

Yksi keskeinen haaste strategian jalkauttamisessa käytäntöön on vastuun epäselvä jakautuminen sekä selkeiden roolien puuttuminen. Etenkin kasvavissa pk-yrityksissä selkeä strategiatyön vastuun jakaminen voi aiheuttaa haasteita, sillä organisaatio ja sen henkilöstömäärä kasvavat, ja organisaatiorakenne voi muuttua. Strategian onnistunut toteuttaminen kuitenkin edellyttää selkeitä rooleja ja vastuun jakoa, vaikka organisaatiorakenne olisikin vielä kehittymässä tai resursseiltaan rajallinen. Hakanen (2004, 159) painottaa pk-yrityksen strategiatyötä käsittelevässä kirjassaan, että mikäli strategian toteuttamisen vaatima vastuun- ja työnjako ovat jääneet epäselviksi, ei yhtenäistä toimintaa haluttuun suuntaan synny. Jos kukaan ei koe olevansa selkeästi vastuussa yrityksen strategisesta toiminnasta tai sen osista, jää strategia helposti vain suunnitelman tasolle.

Vastuu strategian toteuttamisesta alkaa ylimmän johdon tasolta ja jatkuu organisaatiossa alaspäin mahdollisen keskijohdon kautta tiimeihin. Strategiaa toteutettaessa on yrityksessä kyettävä vastaamaan kysymyksiin, kuka tekee, mitä tekee ja mihin mennessä. Tässä vaiheessa strateginen johtaminen pyrkii vastaamaan siitä, että määräajoissa ja vaatimuksissa pysytään. (Sutinen & Haapakorva 2021, 168) Vaikka vastuuta yhteisestä strategiasta ajatellaan kannettavan yhdessä, on tärkeää, että erilaisilla suoritustavoitteilla on nimetyt

vastuuhenkilöt, jotka kantavat vastuun hyvästä suoritustasosta, vaikka he eivät itse varsinaista työtä suorittaisikaan (Kamensky 2014, 326).

Sutisen ja Haapakorvan (2021, 168–169) mukaan yrityksissä on useimmiten hyödyllistä, että strategisen muutoksen johtamisesta käytännössä vastaa joku muu, kuin toimitusjohtaja. Vaikka toimitusjohtaja kantaa lopullisen vastuun strategiasta, sen toteutuminen voi vaatia henkilöä, jonka ensisijainen tehtävä on seurata strategisten hankkeiden etenemistä ja huolehtia muutoksen systemaattisesta johtamisesta. Palvelualan kasvavissa pk-yrityksissä tämä voi aiheuttaa haasteita, sillä resurssit eivät välttämättä riitä erillisen strategisen johtajan palkkaamiseen, mutta samalla toimitusjohtaja on todennäköisesti hyvin kiireinen. Kasvuyrityksissä toimitusjohtajan työ on tyypillisesti niin kuormittavaa ja vaihtelevaa, että strategian jalkautusta voisi edesauttaa selkeästi esimerkiksi erillinen strategiajohtaja tai kehityspäällikkö (Sutinen & Haapakorva 2021, 169). Pk-yrityksissä sama rooli voitaisi tarvittaessa yhdistää myös joihinkin operatiivisiin tehtäviin, kunhan strateginen johtaminen on edelleen kyseisen henkilön selkeä päävastuu, ja hänen onnistumisensa arvioidaan tämän perusteella (Sutinen & Haapakorva 2021, 169).

Palvelualan kasvavien pk-yritysten näkökulmasta haasteita voi aiheuttaa myös siirtyminen omistajavetoisemmasta toiminnasta kohti järjestelmällistä johtamista ja toimintaa. Usein etenkin pienet yritykset ovat pitkälti omistajansa johtamia, ja tämä henkilö saattaa johtaa jopa kaikkia yrityksen toimintoja, mukaan lukien operatiivinen toiminta, talous, henkilöstö ja markkinointi. Omistaja voi olla paljon mukana myös ketjun viimeisessä vaiheessa, palvelun tarjoamisessa. Näissä osa-alueissa voi kuitenkin olla selkeitä puutteita ja epätehokkuuksia, sillä yrityksen omistajalla ei välttämättä riitä osaaminen tai resurssit eri toiminnallisuuksien tehokkaaseen johtamiseen. Jos yrityksellä riittääkin resurssit ulkopuolisten johtajien palkkaamiseen, voi liiallinen omistajan osallistuminen ja sitoutuneisuus eri toimintoihin vaikeuttaa ulkopuolisten johtajien työskentelyä. (Carter & Jones-Evans 2012, 400–401) Yrityksen ja sen resurssien kasvaessa on henkilöstöä kuitenkin useimmiten rekrytoitava lisää, ja omistajan tulee luovuttaa osa vastuistaan ulkopuolisille johtajille, mikäli yritys haluaa yhä kasvaa ja pärjätä kilpailussa. Viimeistään tässä vaiheessa johtamisesta tulee systemaattisempaa, mikä edellyttää myös selkeämpiä rooleja ja rakennetta yrityksessä.

Myös esimerkiksi erilaisten tiimien sekä keskijohdon muodostaminen voi tulla tarpeelliseksi, kun yritys kasvaa suuremmaksi. Tällöin on tärkeää löytää oikeat henkilöt oikeisiin rooleihin. Aaltosen ja Ikävalkon (2002) mukaan organisaatiot kohtaavat tyypillisesti

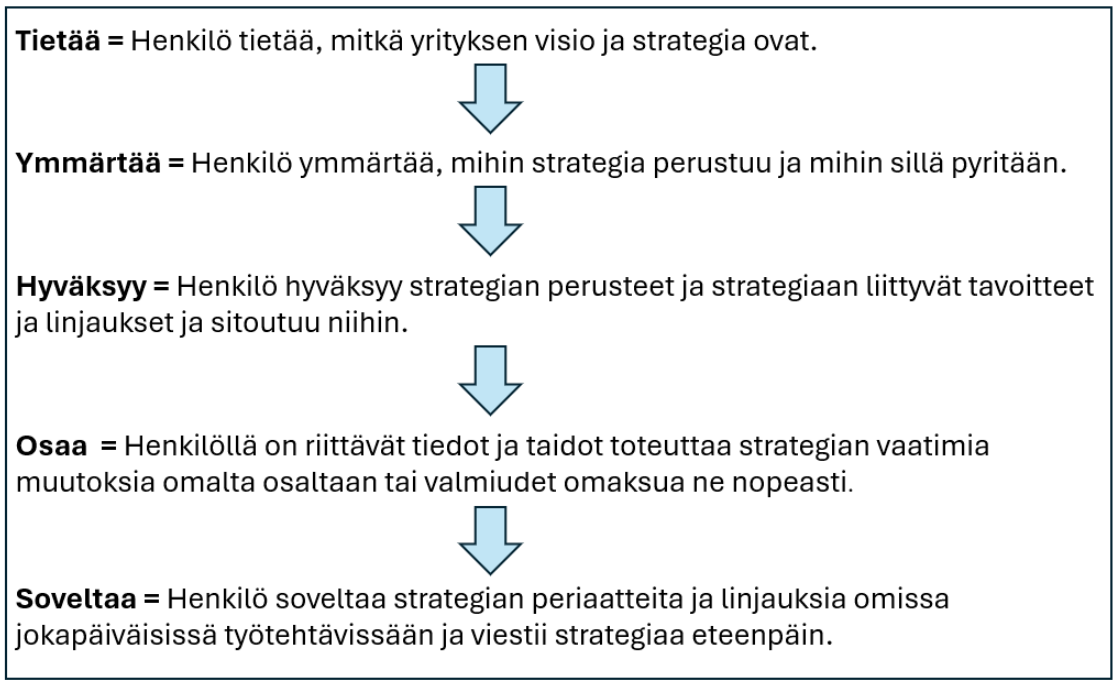
ongelmia strategioidensa toteutuksessa muun muassa heikon johtajuuden vuoksi. Osaavan henkilöstön löytäminen voi olla ratkaisevaa kasvuhankkeiden onnistumisen ja myynnin kasvun kannalta, joten kasvua johtavien ihmisten valinta on kasvavissa pk-yrityksissä erittäin tärkeä vaihe (Tornikoski et al. 2011, 15–16).

Yrityksen kasvaessa olennainen porras, joka usein muodostuu yritysjohdon sekä työntekijöiden välille, on keskijohto. Keskijohdon rooli strategian toteuttamisen kannalta on erityisen keskeinen, sillä sen tehtävänä on viedä strategiset linjaukset operatiiviseksi toiminnaksi ja varmistaa, että tiimien työ konkreettisesti vastaa organisaation strategisia tavoitteita (Tawse et al. 2024). Keskijohto toimii yritysjohdon ja operatiivisen toiminnan välissä ja sen tehtävä onkin rakentaa yrityksen sisällä yhteistä ymmärrystä sekä viedä strategian merkitystä ja tavoitteita henkilöstölle. Keskijohdolla on myös parempi näkemys päivittäisestä toiminnasta, kuin ylimmällä johdolla, mikä tekee keskijohdon henkilöistä olennaisia strategisten tavoitteiden sekä käytännön työn yhteensovittamisessa. Keskijohdon osaaminen ja johtajuus vaikuttaa myös suoraan tiimien kykyyn toteuttaa strategiaa ja toimia tehokkaasti. (Tawse et al. 2024) Kasvavissa pk-yrityksissä nämä tehtävät korostuvat henkilöstön kasvaessa, jolloin keskijohdon kyky ylläpitää strategista linjakkuutta ja ymmärtää sekä johtoa että tiimejä, korostuu keskeisenä edellytyksenä strategian onnistuneelle toteutukselle. Kun strategiatyön ja strategisen johtamisen roolit ja vastuut on selkeästi jaettu, on pk-yrityksellä ainakin edellytykset pitää strategian toteuttaminen osana päivittäistä toimintaa myös yrityksen kasvaessa.

4.2 Strategiaviestintä

Yksi keskeisimmistä teemoista ja haasteista, joka strategiakirjallisuudessa ja alan tutkimuksissa korostuu, on viestintä. On tyypillistä, että yritys ei onnistu toteuttamaan strategiaansa, mihin merkittävin syy voi olla se, että yrityksen työntekijät eivät ymmärrä ja tunne strategiaa riittävän syvällisesti (Hakanen 2004, 147). Jos viestintä epäonnistuu, voi hyvin laadittu strategia menettää kokonaan arvonsa jäädessään toteuttamatta. Myös Kamensky (2014, 62) korostaa viestinnän olevan yksi strategian toteutumisen turvaamisen kulmakivistä, joka mahdollistaa työntekijöiden riittävän ymmärryksen ja osaamisen. Sutisen & Haapakorvan (2021, 64) mukaan koko organisaation läpäisevä viestintä on strategiatyössä kaiken perusta, ja he korostavat strategisen viestinnän selkeyden merkitystä.

Viestintä on siis strategisen johtamisen ja strategiatyön kannalta ratkaiseva tekijä, ja sen laatuun on syytä kiinnittää erityistä huomiota etenkin kasvavissa yrityksissä. Oikeanlaisen ja riittävän viestinnän avulla yhteiset strategiset päämäärät ja linjaukset saadaan välitettyä organisaation jokaiselle työntekijälle siten, että he ymmärtävät strategian sekä oman työpanoksensa vaikutuksen strategian toteuttamiseen riittävissä määrin. Työntekijöiden tulee ymmärtää strategian liittymä omaan työhönsä, mikä muodostaa lähtökohdan strategian toimeenpanolle (Hakanen 2004, 147–148). Jotta strategia ei jäisi vain ylimmän johdon tasolle, tulee siitä viestiä perusteellisesti ja selkeästi koko organisaatiolle. Kuva 5 havainnollistaa tasoja, jotka viestinnällä tulisi saavuttaa ja joihin viestintä vaikuttaa yrityksen strategiatyössä henkilöstön näkökulmasta.



Kuva 5: Viestinnän vaikutusalue strategiatyössä, mukaillen Hakanen (2004, 148)

Yrityksen sisäisessä strategiaviestinnässä on tärkeää huolehtia siitä, että asiat ilmaistaan kaikille ymmärrettävällä tavalla. Mikäli asioista viestitään ympäripyöreästi tai vaikeita termejä käyttäen, jää asiasisältö suurelta osalta työntekijöitä ymmärtämättä. Vaikka johtoryhmässä oltaisi kiinnostuneita, kouluttautuneita ja asiantuntevia strategiatyön suhteen, suuri osa työntekijöistä ei todennäköisesti ymmärrä samoja asioita. Strategian toteuttamisen kannalta kuitenkin hyvin olennaista olisi esimerkiksi asiakaspalvelijoiden ja myyjien toiminnan linjakkuus strategian kanssa, joten viestinnän on oltava kaikille ymmärrettävää. Pelkkä viestintä

ei siis takaa ymmärrystä, ja ymmärrys on ratkaisevaa strategian onnistuneen toteutuksen kannalta (Aaltonen & Ikävalko 2002). Viestinnän tulisi olla riittävän perusteellista ja vahvaa, jotta ymmärtämisen lisäksi työntekijät myös sisäistäisivät strategian periaatteet ja oppisivat soveltamaan niitä omassa työssään. Onnistunut viestintä palvelualan kasvavissa pk-yrityksissä voi olla haastavaa, sillä kasvun lisäksi toimintaympäristön muutokset ja kilpailutilanteisiin reagointi voi aiheuttaa yrityksen sisällä paljon erilaisia muutoksia, joihin on reagoitava myös strategiatyössä. Tämä voi aiheuttaa sen, että jo valmiiksi mahdollisesti monimutkainen strategia saa uusia piirteitä ja muutoksia, jotka tulisi kuitenkin onnistua viestimään henkilöstölle riittävän selkeässä, tiiviissä ja yksinkertaisessa muodossa. Tämä työ on kuitenkin tehtävä, jos toimintaa halutaan optimoida ja kilpailukyky sekä kasvumahdollisuudet säilyttää. Kaplan & Norton (2002, 238) esittävät, että yritysjohdon tulisi käyttää strategian viestinnässä ja tiedottamisessa vastaavan laisia keinoja, joita yritys käyttää tuotteidensa markkinoinnissa asiakkaille. Heidän mukaansa työntekijöille tulisi kouluttaa strategia sekä mitata sen ymmärrystä ja siihen sitoutumista. Yrityksen tulisi myös varata budjetista tietty osuus strategian sisäiseen viestintään ja kouluttamiseen yhtälailla, kun budjettia varataan myyntiin ja markkinointiin (Kaplan & Norton 2002, 238).

Jotta strategian sisäisessä viestinnässä voidaan onnistua, tulee viestinnän olla oikein kohdennettua ja sitä varten on oltava käytössä sopivat keinot ja viestintäkanavat. Viestinnän ei myöskään tule olla vain yksisuuntaista, vaan sen tulee olla kahdensuuntaista ja jatkuvaa kommunikointia työntekijöiden ja johdon välillä, jotta molemmat osapuolet ymmärtävät toisiaan. Johtoryhmän on korostettava, että strategiaviestintä on kaksisuuntainen prosessi, jossa sekä johto että työntekijät ovat vastuussa viestinnän toteutumisesta (Kamensky 2014, 117). Kaksisuuntaisen viestinnän avulla myös johto kuulee jatkuvasti työntekijöiltä tai keskijohdon kautta siitä, miten operatiivinen toiminta etenee ja millaisia muutoksia tai havaintoja työntekijätasolla tapahtuu. Konkreettisuus viestinnässä on olennaista, ja tiimien tulee ymmärtää käytännön tasolla, mitä heidän odotetaan tekevän ja miten heidän työnsä edesauttaa strategian toteuttamista. Aaltosen & Ikävalkon (2002) mukaan onnistunut strategian toteutus edellyttää jatkuvaa kaksisuuntaista viestintää, jossa palautteen antaminen ja mahdollisuus kyseenalaistaa tai kommentoida strategiaa ovat osa prosessia. Tällä tavoin myös työntekijät ja keskijohto kokevat tulleensa kuulluiksi, ja johto saa arvokasta informaatiota yrityksen päivittäisen toiminnan tasolta. Samalla on huolehdittava selkeistä viestintäkanavista, jotka mahdollistavat mutkattoman kommunikoinnin sekä yritys- että tiimitasolla. Viestintä on

kaikkein tehokkainta silloin, kun se tapahtuu eri tasoilla, eri tavoilla ja erilaisia kanavia pitkin (Hakanen 2004, 151).

Mitä vahvemmin yrityksen strategia ja visio näkyvät joka puolella päivittäisessä tekemisessä, sen paremmin ne tulevat sisäistetyiksi. Kamenskyn (2014, 101–102) mukaan vision ja strategisten päämäärien sisäistäminen vaatii ammattimaista viestintätyötä, johon sisältyy lukuisia keskusteluja, mielipiteiden vaihtoa ja vuorovaikutusta sekä strategian esittäminen selkeästi ja toistuvasti konkreettisten esimerkkien ja työtehtäviin liittyvien sovellusten avulla. Lisäksi kytkemällä vähintään keskeisimmät henkilöt mukaan strategian suunnitteluun ja toteutukseen jo strategiaprosessin alkuvaiheessa, voidaan hieman edesauttaa viestinnän integroitumista osaksi organisaation toimintaa (Kvist et al. 2010, 19). Tämä korostuu etenkin pk-yrityksissä, sillä kun henkilöstöä on vähemmän, on suuremman henkilöstöosuuden sitouttaminen strategiatyöhön alusta asti mahdollista. Erityisen tärkeä rooli viestinnän prosessissa on mahdollisella keskijohdolla, joka toimii tulkitsijana ja viestijänä johdon ja tiimien välissä (Aaltonen & Ikävalko 2002). Jos pk-yrityksellä ei ole keskijohtoa, johdon on tärkeää kommunikoida jatkuvasti suoraan palvelua tuottavien tiimien tai työntekijöiden kanssa. Keskusteluja strategiasta tulisi voida järjestää tiimeittäin tai tarvittaessa jopa kahdenkeskisinä, jotta strategia varmasti ymmärretään, ja jotta kommunikoinnista saadaan kaksisuuntaista (Lindroos & Lohivesi 2010, 164–165).

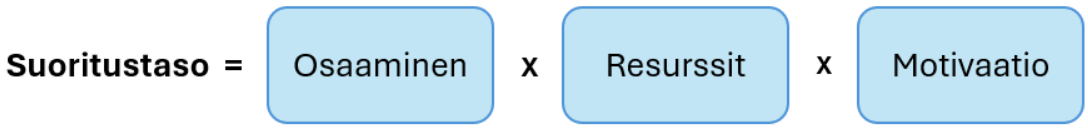
Strategian sisäiseen viestintään on hyvä käyttää useita eri kanavia, ja sopivimmat tavat riippuvat paljon yrityksestä ja sen koosta. Kasvuhakuisen pk-yrityksen on kuitenkin hyvä huomioida mahdollisesti laajeneva henkilöstömäärä jo hyvissä ajoin viestintätavoissaan, jotta viestinnän tavoittavuus säilyisi jatkuvasti. Kun uusi strategia ensimmäisen kerran jalkautetaan, on tyypillistä järjestää jonkin lainen kick-off-tapahtuma tai informaatiopäivä, jossa uusi strategia esitellään henkilöstölle johdon toimesta, ja jossa aiheesta käydään keskustelua. Tämän lisäksi sisäistä viestintää strategiasta tulisi jatkaa erilaisia kanavia pitkin, joista esimerkkejä ovat neljännesvuosittaiset kokoukset, pienryhmä- tai henkilökohtaiset keskustelut, muut sisäiset palaverit, opetusohjelmat, intranet, kuukausittaiset tiedotteet, ilmoitustaulut, esitteet, sähköpostit, infovideot, vapaat keskustelut, palautejärjestelmät sekä päivittäisen viestinnän kanavat kuten Slack tai Teams. (Kaplan & Norton 2002, 240–242; Hakanen 2004, 151–153; Lindroos & Lohivesi 2010, 164–165; Suratmoko & Adnan, 2024) Erilaisten kanavien lisäksi viestintää olisi hyvä toteuttaa myös erilaisissa muodoissa. Asiapitoinen teksti strategiasta voi olla hankalasti ymmärrettävää, eikä se välttämättä jää mieleen yhtä tehokkaasti kuin jokin

muu viestinnän muoto. Asioiden ilmaisussa voidaan faktojen ja lukujen lisäksi hyödyntää esimerkiksi vertauskuvia, symboleja ja tunteita. Myös strategisten asioiden visualisointi ja esittäminen graafisesti tai tarinallisuuden kautta ovat tehokkaita tapoja parantaa sisällön hahmotettavuutta työntekijöille. (Hakanen 2004, 152–154; Lindroos & Lohivesi 2010, 166)

Sisäisen viestinnän lisäksi myös ulkoinen viestintä on olennaisessa roolissa yrityksen kasvun ja menestymisen kannalta. Ulkoisen viestinnän avulla yrityksestä luodaan mielikuvaa ulospäin, ja yrityksen maine rakentuu pitkälti tämän pohjalta. Yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille luotu uskottava kuva yrityksen suunnasta on tärkeä mainetekijä ulkoisen paineen ja kilpailun vallitessa. Viestinnän on kuitenkin oltava huolellista ja sen tulee vastata yrityksen todellista strategiaa ja tilannetta. (Kamensky 2014, 343–344; 2015, 117) Palvelualan kasvavissa pk-yrityksissä ulkoinen strategiaviestintä on tärkeää, sillä niiden liiketoiminta perustuu usein vahvasti luottamukseen, asiakaskokemukseen ja maineeseen. Pienemmillä ja kasvavilla yrityksillä ei välttämättä ole vielä vahvaa ja vakiintunutta brändiä, joten määrätietoinen strategian viestiminen esimerkiksi asiakkaille, yhteistyökumppaneille, rahoittajille ja potentiaalisille työntekijöille auttaa rakentamaan uskottavuutta ja erottumaan kilpailijoista. Myös ulkoisessa viestinnässä voidaan hyödyntää useita kanavia, ja perinteisten verkkosivustojen lisäksi esimerkiksi sosiaalisen median alustat voivat olla hyvä keino tavoittaa paljon ihmisiä. Alusta asti rakennettu positiivinen maine ja näkyvyys antavat yritykselle hyvät edellytykset kasvuun.

4.3 Henkilöstön osallistaminen strategiaan

Jotta strategia onnistuttaisiin jalkauttamaan konkreettisesti osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa, on henkilöstö saatava osallistettua siihen. Viestintä mahdollistaa strategian ymmärtämisen, mutta sen lisäksi työntekijät tulisi saada tekemään oikeita asioita riittävällä suoritustasolla. Strategian toteutuminen käytännössä on kiinni yrityksen työntekijöiden päivittäisestä työpanoksesta, joten yksittäisten työntekijöiden suoritustaso on ratkaisevassa roolissa strategian toteutumisen kannalta (Lindroos & Lohivesi 2010, 166–167). Hyvän suoritustason saavuttamisen voidaan ajatella perustuvan kuvan 6 mukaisesti kolmeen keskeiseen tekijään:



Kuva 6: Henkilön suoritustasoon vaikuttavat tekijät, mukaillen Lindroos & Lohivesi (2010, 167)

Jotta työntekijöiden on mahdollista suorittaa tehtäviään hyvällä tasolla, on heille tarjottava mahdollisuus riittäviin resursseihin sekä osaamiseen suhteessa heidän työtehtäväänsä. Työtehtävien ja tavoitteiden tulee olla realistisia ja henkilön osaamiseen sopivia, jotta henkilö kokee voivansa onnistua niissä. Näiden lisäksi työntekijä täytyy onnistua motivoimaan suorittamaan tehtäväänsä mahdollisimman hyvin ja yrityksen strategisten linjausten mukaisesti. Vasta riittävä tahtotila ja motivaatio tekevät hyvin resursoidusta ja koulutetusta työntekijästä tehokkaan (Lindroos & Lohivesi 2010, 167).

Henkilöstön osaaminen

Työntekijöiden osaamisen taso on kasvuhakuisen pk-yrityksen menestymisen kannalta tärkeä tekijä, johon on syytä panostaa. Tornikoski et al. (2011) korostavat osaamisen merkitystä kasvavissa yrityksissä sekä viittaavat tutkimukseen, jonka mukaan ne yritykset, joilla on osaavampaa henkilöstöä, kasvattavat myyntiään enemmän. Tutkimuksessaan Tornikoski ym. painottava kasvukyvyn olevan kasvuhalun lisäksi toinen pk-yritysten kasvun onnistumisen kulmakivistä, ja kasvukykyyn olennaisesti vaikuttava tekijä on henkilöstön ja yrittäjän osaamisen taso. Kirjoittajien mukaan sellaiset demograafiset tekijät, kuten yrittäjän koulutuneisuus ja johtajakokemus voivat vaikuttaa yrityksen keskimääräiseen kasvuun positiivisesti jopa kymmeniä prosentteja. Lisäksi palvelualan kasvuyrittäjien koulutustason viitattiin olleen suhteellisesti muita toimialoja korkeampi. (Tornikoski et al. 2011, 13–15) Palvelualan pk-yrityksissä yrittäjän tai muun henkilöstön osaamisen merkitys saattaa korostua sen takia, että esimerkiksi teollisuuteen verrattuna palvelut eivät välttämättä ole keskimäärin yhtä helposti standardoitavissa tai automatisoitavissa, jolloin yksittäisen asiakaskokemuksen taso voi riippua enemmän palveluntarjoajan ammattitaidosta. Jos yritykseen tarvitaan lisää osaamista, on vaihtoehtoina käytännössä lisäkouluttaa omaa henkilöstöä, tai rekrytoida

yritykseen uusi henkilö tarvittavalla osaamisella (Lindroos & Lohivesi 2010, 167). Jos oman henkilöstön strategista osaamista halutaan parantaa, tulee oikeanlainen koulutus kohdentaa oikeisiin henkilöihin, jotta yritys voi hyötyä osaamisesta mahdollisimman tehokkaasti. Strategiaosaaminen liittyy usein moniin yleishyödyllisiin taitoihin, ja Kamenskyn mukaan (Kamensky 2014, 344) strategisen koulutuksen tulisi tähdätä seuraaviin osaamisen ulottuvuuksiin:

1. ”tietoihin, taitoihin, näkemykseen, haluun ja rohkeuteen”
2. ”teknis-taloudellis-sosiaaliseen osaamiseen”
3. ”osaamisen tasoon ja kehitykseen, muutososaamiseen”
4. ”yksilö- ja joukkueosaamiseen”
5. ”ydinosaamiseen”
6. ”vuorovaikutusosaamiseen”

Etenkin pk-yrityksissä, joissa henkilöstömäärä ja resurssit ovat pienempiä, on toiminnan tehokkuuden ja kilpailukyvyn kannalta tärkeää hyödyntää jokaisen työntekijän osaamista ja vahvuuksia mahdollisimman laajasti. Sopivan haastavilla työtehtävillä sekä kohdennetuilla lisäkoulutuksilla henkilöstön osaamista voidaan optimoida yrityksen strategian suuntaisesti hukkaamatta resursseja ja potentiaalia.

Henkilöstön motivointi

Kun yrityksen työntekijät ymmärtävät strategian ja osaavat toimia sen mukaisesti, heidän suoritustasonsa määrittää pitkälti motivaatio. Ihmiset tarvitsevat motivointia suoriutuakseen hyvin, ja henkilöstön tahtotila voi olla ratkaisevin yksittäinen tekijä hyvän suorituskyvyn kannalta (Lindroos & Lohivesi 2010, 169; Kamensky 2015, 98–99). Strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi henkilöstön motivaatiosta tulee siis huolehtia, mikä edellyttää sopivien kannustimien johdonmukaista hyödyntämistä. Kannustimien ja palkitsemisen tavoitteena on

yrityksen yksiköiden operatiivisten, taloudellisten sekä strategisten suoritusten parantaminen sekä henkilöstön työmotivaation ja ilmapiirin kehittäminen (Kamensky 2014, 348).

Käytettävissä on erilaisia sekä aineellisia että aineettomia palkitsemis- ja kannustinmuotoja, joista molempia olisi hyvä hyödyntää mahdollisuuksien mukaan. Aineettomia kannustimia voivat olla esimerkiksi positiiviset palautteet, kiitokset, huomion osoitukset, ylennykset sekä urakehitys. (Hakanen 2004, 164–165) Hyvistä suorituksista ja onnistumisista on tärkeää saada nopeasti palautetta ja tunnustusta, jotta tekeminen tuntuu palkitsevalta ja oikeudenmukaiselta. Jos työntekijä kokee esimiehensä välinpitämättömäksi eikä saa onnistumisen tunnetta hyvin suoritetusta työstä, voi työntekijän motivaatio ja suoritustaso laskea merkittävästi (Kamensky 2014, 348). Korkean suoritustason ja motivaation ylläpitämiseksi on myös tärkeää luoda yrityksessä tunnetta siitä, että strategiassa edetään ja muutosta tapahtuu. Tämä vahvistaa henkilöstön uskoa siihen, että töitä ei tehdä turhaan ja tavoitteet eivät ole saavuttamattomissa. Erilaisten pientenkin onnistumisten näkyväksi tekeminen ja niistä iloitseminen kohottaa työilmapiiriä sekä ruokkii onnistumisen kulttuuria, mikä vahvistaa koko henkilöstön yhteishenkeä sekä halua onnistua jatkossakin. Lisäksi on tärkeää määrittää realistisia välitavoitteita, jotka antavat tekemiselle selkeän päämäärän, joka ei ole liian kaukana. Jos tavoitteet eivät ole selvillä työntekijöille tai ne tuntuvat liian kaukaisilta ja epäkonkreettisilta, voi motivaatio niiden tavoitteluun laskea. Konkreettiset ja hyvällä työllä saavutettavat lyhyemmänkin aikavälin tavoitteet auttavat henkilöstöä huomaamaan muutoksen ja pysymään motivoituneena. (Sutinen & Haapakorva 2021, 244–248)

Myös yrityksen johdon arkipäiväinen näkyminen ja kuuluminen siellä, missä työntekijät työskentelevät, on positiivinen asia. Tämä viestittää johdon konkreettista sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin osana henkilöstöä, mikä voi lisätä työntekijöiden luottamusta ja motivaatiota strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Palvelualan pk-yrityksissä tämä on usein hyvin toteutettavissa, sillä tyypillisesti suuri osa työntekijöistä työskentelee saman katon alla tai samoissa viestintäkanavissa. (Hakanen 2004, 154–155)

Aineellisilla kannustimilla tarkoitetaan esimerkiksi rahallista palkkaa, vuosibonuksia, tulospalkkioita, omistusoptioita, ryhmäpalkkioita sekä esimerkiksi matkoja tai ylimääräisiä lomia (Hakanen 2004, 164). Tällaiset palkitsemismuodot osana kannustinjärjestelmää voivat parantaa työntekijöiden suoritustasoa, kunhan ne on suunniteltu ja asetettu huolellisesti. Lindroosin & Lohiveden (2010, 170) mukaan hyvät tavoitteet ja aikomukset saatetaan usein tuhota toimimattomilla ja väärän laisilla kannustejärjestelmillä. On tärkeää miettiä, millaisista

asioista halutaan palkita ja ketä, sekä löytää sopiva tasapaino yksilöllisten ja tiimikohtaisten palkitsemisjärjestelmien väliltä. On hyvä määrittää tiimeille ja yksilöille yhteisiä tavoitteita, joiden saavuttamisesta jokainen yksilö palkitaan. Tällöin voidaan välttyä siltä, että yksilöt ajattelisivat liikaa vain omaa suoritustaan, jolloin tiimin auttaminen ja yhteistyö jäisivät heikommalle tasolle (Lindroos & Lohivesi 2010, 170).

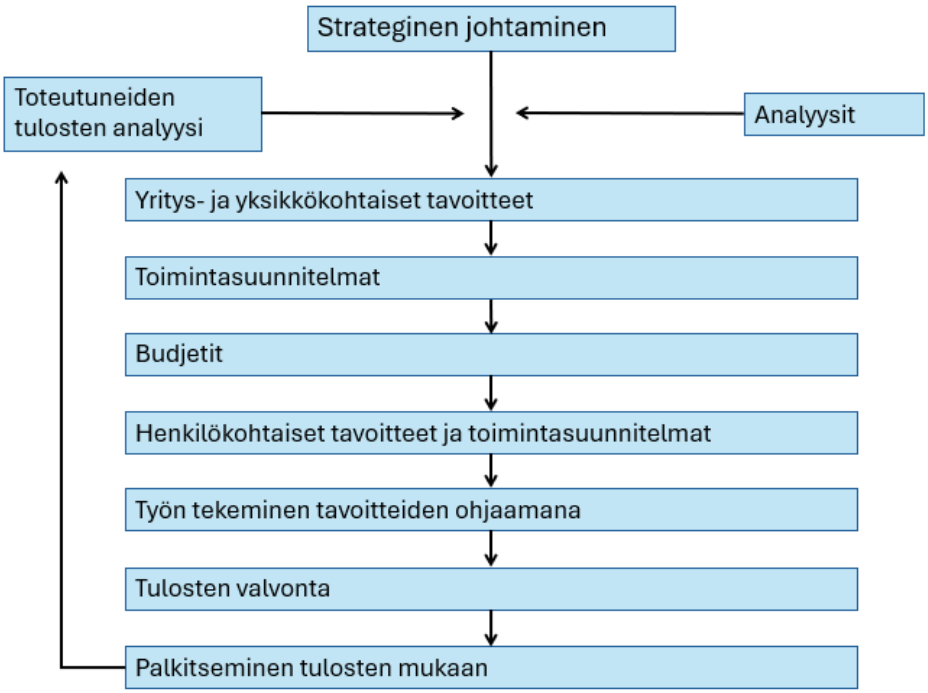
Pelkkä tiimikohtainen palkitsemisjärjestelmä ei kuitenkaan välttämättä riitä, sillä tiimin yksilöt voivat olla eri tasoisia, jolloin tiimin saavutukset eivät ole yhtä paljon kaikkien ansiota. Kamenskyn (2015, 98–99) mukaan palkitsemisjärjestelmien on tärkeää huomioida myös yksilöt ja mahdollistaa yksilölliset lisät, jotta parhaatkin yksilöt voivat pysyä motivoituneina ja tulla palkituiksi ansionsa mukaan. Palkitsemisjärjestelmissä tulee kuitenkin pohtia tarkasti, mistä saavutuksista ja millaisten mittareiden perusteella halutaan palkita. On tärkeää, että palkitseminen ja siihen liittyvät tavoitteet ovat tarkasti linjassa strategian kanssa (Aaltonen & Ikävalko 2002). Sutisen & Haapakorvan (2021, 248) mukaan palkitseminen on johdon keino työntekijöiden huomion ja keskittymisen ohjaamiseen, ja heidän mukaansa palkitsemisen kriteerien tulisi perustua suurelta osin juuri strategisten projektien edistymiseen. Strategian avulla pyritään yleensä tiettyihin muutoksiin, ja palkitsemisen tehtävä on toimia näitä muutoksia ajavana voimana (Hakanen 2004, 164; Sutinen & Haapakorva 2021, 62). Pk-yrityksessä strategian toteuttamista tukeva palkitsemisjärjestelmä voisi olla esimerkiksi sellainen, joka perustuu vuosittaiseen kahdesta osasta koostuvaan palkkioon. Nämä kaksi osaa muodostuisivat seuraavalla tavalla:

1. Taloudellinen mittari, jonka painoarvo on 50–70 % palkkiosta. Esimerkiksi liiketulos, käyttökate tai liikevaihto.
2. Yksi tai kaksi toiminnallista mittaria, joiden painoarvo on yhteensä 30–70 % palkkiosta. Ajankohtaiset strategisiin tavoitteisiin perustuvat mittarit, kuten asiakastyytyväisyys, uusien asiakkaiden määrä tai uuden liiketoiminnan osuus. (Hakanen 2004, 165)

Tämän kaltaisen palkitsemisjärjestelmän avulla pk-yrityksen henkilöstön työpanosta voidaan ohjata perinteisten taloudellisten tunnuslukujen lisäksi myös suoraan strategiaa tukeviin tavoitteisiin, joiden avulla viime kädessä myös taloudelliset tunnusluvut usein

paranevat. Tällainen järjestelmä on strategisesti ohjaavampi sekä paremmin tavoitteiden viestintää vahvistava, kuin pelkkiin tuloslaskelman mittareihin perustuva järjestelmä (Sutinen & Haapakorva 2021, 249). Hyvin laadittu palkitsemisjärjestelmä voi tuoda yritykselle merkittäviäkin taloudellisia vaikutuksia (Kamensky 2014, 348–349), ja joidenkin tutkijoiden mukaan kaikki toimihenkilöt kattava tulospalkkajärjestelmä voi kasvattaa yrityksen tuottavuutta noin 10 prosentilla (Hakanen 2004, 164). Henkilöstön motivoimisessa kannattanee kuitenkin hyödyntää monipuolisia keinoja, eikä luottaa pelkästään aineellisiin kannustimiin. Psykologi Lisa Legaultin (2020) mukaan henkilön sisäinen motivaatio ja itseohjautuvuus voivat jopa heikentyä konkreettisten ulkoisten palkkioiden ja kannustimien takia. Sen sijaan esimerkiksi kannustavan ilmapiirin ja positiivisen palautteen avulla voidaan vahvistaa henkilön tunnetta omasta osaamisestaan ja merkityksestään, mikä voi nostaa henkilön sisäistä motivaatiota sekä johtaa parempiin tuloksiin. Mahdollisimman mielenkiintoiset ja innostavat tehtävät, yhdessä sovitut tavoitteet sekä onnistumisen tunteet ovat tärkeitä tekijöitä henkilön motivoituneisuuden kannalta.(Legault 2020)

Kun työnsä osaava ja riittävästi resursoitu henkilöstö saadaan työskentelemään motivoituneesti yhteisten strategisten tavoitteiden eteen, on johdolla korkeat edellytykset odottaa yritykseltä hyvää tuloksentekokykyä (Lindroos & Lohivesi 2010, 169). Kasvavassa pk-yrityksessä tämän onnistuminen vaatii huolellista suunnittelua, muuttuvaan ympäristöön reagointia sekä onnistunutta strategista ja operatiivista johtamista. Onnistuessaan tällainen johtaminen muodostaa jatkuvan prosessin, joka tekee yrityksestä tehokkaamman ja kilpailukykyisemmän. Kuva 7 havainnollistaa tämän prosessin vaiheita, joiden myötä strategia jalkautetaan osaksi yrityksen työntekijöiden päivittäistä toimintaa:



Kuva 7: Kamenskyn operatiivisen johtamisen periaatemalli, mukaillen Kamensky (2015, 95)

Kuvassa 7 esitetty malli havainnollistaa strategian jalkautumista ja sen johtamista vaiheittaisena ja jatkuvana prosessina, jossa strategiset linjaukset konkretisoituvat tavoitteiksi, toiminnaksi ja lopulta mitattaviksi tuloksiksi. Tulosten saavuttamisen ja niihin pohjautuvan palkitsemisen jälkeen kyetään taas muodostamaan tulosten analysoinnin pohjalta uusia strategisia tavoitteita, joihin resurssit osataan kohdentaa.

4.4 Strategian seuranta ja arviointi

Kun strategia on onnistuttu jalkauttamaan käytäntöön ja sen toteuttamisen edellytykset ovat kunnossa, on tärkeää onnistua ylläpitämään uusia toimintatapoja sekä varmistaa, että strategisissa tavoitteissa ja projekteissa oikeasti edetään. Tämän varmistamiseksi on syytä huolehtia tehokkaan ja riittävän kattavan seurannan järjestämisestä. Seurannan avulla varmistetaan, että oikeita muutoksia todella tapahtuu sekä tehostetaan asioiden tapahtumista. Kun yrityksessä tiedetään tiettyjä asioita mitattavan ja seurattavan, kiinnitetään niihin automaattisesti enemmän huomiota, mikä johtaa keskimäärin näiden asioiden saralla parempiin tuloksiin.

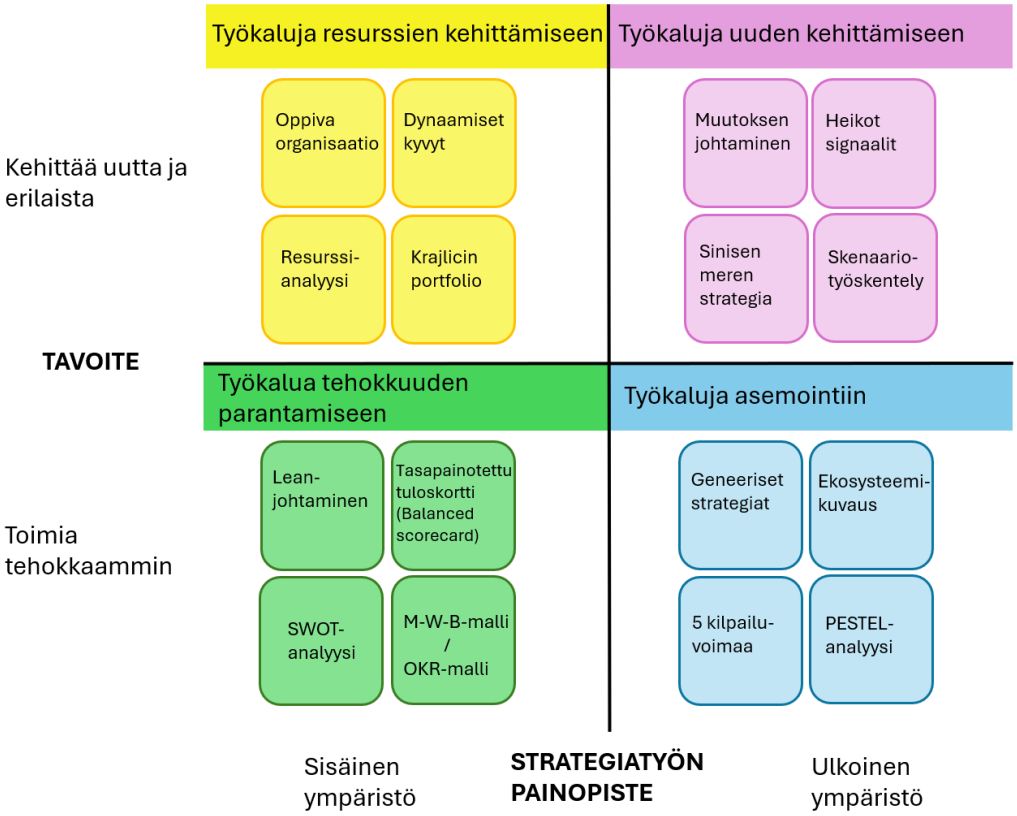
(Hakanen 2004, 167–168) Myös Kamensky (2014, 230–231, 334) painottaa strategisten tavoitteiden mitattavuuden tärkeyttä muutosten varmistamiseksi sekä nostaa strategisen valvontajärjestelmän yhdeksi tärkeimmistä keinoista turvata strategian toteutuminen. Ilman strategian toteuttamisen seurantaa tai valvontajärjestelmää riskinä on, että ajaudutaan toimimaan epätehokkaasti strategisiin tavoitteisiin nähden, eikä asiaa havaita riittävän nopeasti.

Yhtä oikean laista valvontajärjestelmää ei kuitenkaan ole olemassa, vaan tarvittavat mittarit sekä työkalut riippuvat suurelta osin yrityksestä ja sen strategiasta. Osaksi valvontajärjestelmää olisi tärkeää onnistua löytämään myös tulevaisuutta ennustavia ja suoraan strategiaan liittyviä mittareita sen sijaan, että tarkkailtaisiin vain perinteisiä taloudellisia tunnuslukuja ja niiden kehitystä (Hakanen 2004, 168). Strategian toteutumisen ja päivitystarpeiden kannalta olennaista olisi seurata ja läpikäydä tasaisin väliajoin asioita kuten toimintaympäristö ja sen muutokset, strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät, yrityksen sisäinen tila ja pidemmän aikavälin strategiset linjaukset sekä näihin kaikkiin sisältyvät osatekijät. Tehtävä on haastava ja mahdollisia seurattavia asioita on paljon. Olennaista olisi kuitenkin onnistua tunnistamaan, mitä asioita halutaan seurata sekä mitata ja kuinka säännöllisesti. Suurempia strategisia linjauksia ja niiden ajankohtaisuutta voidaan läpikäydä vuosittain, kun taas lyhyemmän aikavälin tavoitteita on päivitettävä ja mitattava jopa viikoittain. (Hakanen 2004, 168–172; Kamensky 2014, 336–340)

Erilaisia työkaluja ja mittareita strategian toteutumisen turvaamisen tueksi on paljon, ja niillä voidaan painottaa erilaisia asioita. Yhteistä niillä on kuitenkin se, että niiden avulla pyritään hahmottamaan kokonaistilannetta, tunnistamaan muutoksia sekä antamaan konkreettista tietoa uusien valintojen ja päätösten perustaksi. Vuorisen (2023, 36) mukaan ansiokkaasti strategiatyökaluja hyödyntävä yritys näkee itsensä ja ympäristönsä paremmin, tekee tämän pohjalta kilpailijoitaan viisaampia valintoja sekä toimii tehokkaammin. Toimivan valvontajärjestelmän kehittämiseen ja työkalujen löytämiseen voi siis olla kannattavaa nähdä paljonkin vaivaa. Sutinen & Haapakorva (2021, 176–177) kuitenkin muistuttavat, että erilaisissa työkaluissa ei ole kyse mistään hopealuodista, vaan apuvälineistä, jotka voivat mahdollistaa yritykselle jäsentyneen ja systemaattisen tavan toimia ja toteuttaa strategiaansa.

Strategiatyökaluilla tarkoitetaan yleensä melko laajaa joukkoa erilaisia järjestelmiä, johtamismenetelmiä sekä myös mittaristoja. Eri työkalujen avulla voidaan pyrkiä erilaisiin tavoitteisiin eri osa-alueilla sekä strategiatyön eri vaiheissa. Osa työkaluista on tarkoitettu enemmän jatkuvaan käyttöön ja toiminnan ohjaamiseen sekä seurantaan, kun taas osa työkaluista

sopii paremmin strategian suunnittelun yhteydessä sekä tasaisin väliajoin käytettäväksi tilanteen hahmottamisen välineeksi (Vuorinen 2023, 45). Kuva 8 havainnollistaa joidenkin tunnettujen strategiatyökalujen ja menetelmien jakautumista erilaisten strategisen johtamisen pyrkimysten sekä alueiden välillä.



Kuva 8: Strategisen johtamisen erilaisia pyrkimyksiä ja työkaluja, mukaillen Vuorinen (2023, 32)

Kuvassa esitetyt strategiatyökalut ovat esimerkkejä yrityksen strategiatyön tueksi soveltuvista menetelmistä, joita voidaan hyödyntää erilaisissa tilanteissa. Kuvassa M-W-B-mallilla tarkoitetaan Must-Win-Battles-työkalua, joka on strategisen johtamisen väline, jonka avulla tunnistetaan yrityksen menestymisen kannalta kriittisimmät kärkihankkeet tai toimenpideohjelmat. OKR-mallilla puolestaan tarkoitetaan Objectives and Key Results -mallia, jossa tärkeimmät strategiset tavoitteet konkretisoidaan mitattaviksi avaintuloksiksi. (Vuorinen 2023, 81–84)

Tämän kaltaisista työkaluista yrityksen kannattaa valita käyttöönsä yksi kerrallaan harkitusti sellaisia työkaluja, joiden avulla yrityksen sen hetkisten tavoitteiden toteutumista ja

seurantaa pystytään edesauttamaan eniten (Vuorinen 2023, 45–46). Etenkin jatkuvammin käytettäviä ja toimintaa ohjaavia työkaluja, kuten tasapainotettua tuloskorttia, käyttävät enemmän suuryritykset, kuin pk-yritykset. Silti etenkin keskisuurten yritysten strategiaprosessi sisältää tyypillisesti pitkälti samat elementit kuin suuryritystenkin. (Vuorinen 2023, 312) Näin ollen myös keskisuurissa yrityksissä johdonmukainen strategiatyökalujen käyttö ja noudattaminen resurssien puitteissa voisi edesauttaa strategian toteutumista. Hyvissä ajoin aloitettu strategiatyökalujen hyödyntäminen kasvuhakuisessa pk-yrityksessä antaa yritykselle myös hyvät edellytykset kasvaa sekä pitää seurantajärjestelmä riittävän kattavana kasvusta huolimatta.

Strategiatyökalujen lisäksi olennainen väline päivittäisen ja viikoittaisen toiminnan ja sen tulosten seurantaan ovat erilaiset KPI-mittarit (Key Performance Indicators). Nämä mittarit toimivat keskeisenä välineenä strategisten ja operatiivisten tavoitteiden toteutuksen seurannassa ja ohjaamisessa tarjoamalla selkeän ja tiiviin kuvan organisaation olennaisesta toiminnasta tällä hetkellä. Tämä mahdollistaa havainnot, joiden perusteella voidaan nopeasti kohdistaa resurssit ja muutokset niihin osa-alueisiin, joissa suoritus ei vastaa asetettuja tavoitteita. Näin KPI-mittarit täydentävät strategian seurantajärjestelmää osaltaan, tehden organisaation toiminnasta mitattavaa ja johdonmukaisesti ohjattavaa. (Parmenter 2010, 15–18; Sutinen & Haapakorva 2021, 194–195)

5 Johtopäätökset

Tämän kandidaatintyön tavoitteena oli tutkia ja analysoida, miten palvelualan kasvava pk-yritys voi onnistua strategiansa toteuttamisessa tehokkaasti sekä millainen rooli strategisella johtamisella on strategian viemisessä suunnitelmista käytännön toiminnaksi. Aihe on tärkeä ja sen merkitys korostuu pk-yrityksissä, sillä rajalliset resurssit, muuttuva ympäristö sekä yrityksen kasvu lisäävät riskiä sille, että strategia jää johdon tasolle eikä ohjaa jatkuvasti arjen päätöksiä.

Työn päätutkimuskysymys käsitteli sitä, miten palvelualan kasvavan pk-yrityksen strategia saadaan toteutumaan mahdollisimman tehokkaasti. Havaittiin, että tehokas toteutus rakentuu ennen kaikkea siitä, että strategia muutetaan johdonmukaisesti arjen tekemistä ohjaavaksi kokonaisuudeksi. Strategia on onnistuttava sitomaan riittävän tiukasti kiinni kaikkiin yrityksen päätöksiin ja toimenpiteisiin strategian muodostamisesta alkaen, jotta strategiset linjaukset todella ohjaavat yrityksen tavoitteita ja toimintoja. Tutkielmassa tunnistettiin neljä erityisen oleellista toisiaan täydentävää tekijää, joita voidaan pitää tärkeinä edellytyksinä palvelualan kasvavan pk-yrityksen strategian tehokkaalle toteutukselle. Nämä tekijät ovat strategiatyön roolien ja vastuiden selkeys, toimiva ja kattava strategiaviestintä, henkilöstön osallistaminen strategisiin tavoitteisiin hyvällä suoritustasolla sekä strategian toteutumisen seuranta, arviointi ja päivittäminen. Nämä tekijät muodostavat perustan sille, että yritys on kykenevä toteuttamaan laatimansa strategian tehokkaasti ja saavuttamaan sen avulla kilpailuetua.

Työn päätutkimuskysymykseen vastaamista tukivat työn osakysymykset. Osakysymyksistä ensimmäinen tarkasteli strategian toteuttamisen keskeisimpiä haasteita. Keskeiset haasteet liittyvät tyypillisesti siihen, että strategiatyötä ei johdeta systemaattisesti selkeiden vastuualueiden kautta, henkilöstö ei tunne riittävän hyvin yrityksen strategiaa tai strategiaa ei ole onnistuttu sitomaan pysyvästi osaksi henkilöstön toimintaa. Palvelualan pk-yrityksissä haasteita voi lisätä myös koko henkilöstön keskeinen rooli asiakasarvon tuottamisessa sekä kilpailun tuoma vaade nopeaan reagointiin. Lisäksi toimivan seurantajärjestelmän kehittäminen ja riittävä muutoksiin reagoiminen sopivien työkalujen ja mittareiden avulla ovat

olennaisia strategian toteuttamisen haasteita. Näiden keskeisten haasteiden taustalla pk-yrityksissä korostuvat usein monelta osin rajalliset resurssit ja epävakaa tilanne, jotka haastavat strategisen johtamisen systemaattisuutta sekä pitkäjänteisyyttä.

Toinen osakysymys käsitteli strategisen johtamisen merkitystä kasvavissa pk-yrityksissä. Strateginen johtaminen on keskeinen edellytys ja perusta strategian toteutumiselle, koska se yhdistää strategiset tavoitteet konkreettisiin päätöksiin sekä toimenpiteisiin. Strateginen johtaminen näkyy käytännössä siinä, miten johto määrittää vastuut, priorisoi tekemistä, ohjaa resursseja, viestii strategiasta sekä luo edellytyksiä sille, että henkilöstö pystyy ja haluaa toimia strategian mukaisesti. Kasvavissa pk-yrityksissä strategisen johtamisen merkitys korostuu erityisesti siksi, että epävakaassa ympäristössä strategian toteutus vaatii johdonmukaista toiminnan ohjaamista sekä tavoitteiden kirkkaana pitämistä. Strategia määrää yrityksen suunnan ja on sen toiminnan perusta, ja strateginen johtaminen määrittää sen, miten strategia toimeenpannaan käytännössä. Näin ollen strateginen johtaminen on ratkaisevassa asemassa pk-yrityksen kasvun ja menestyksen kannalta.

Tämän tutkielman tulokset tukevat ja täydentävät aiempaa tutkimusta, eivätkä nämä tulokset ole ristiriidassa aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden kanssa. Käytännön tasolla kandidaatintyö kokoaa yhteen keskeisiä näkökulmia ja periaatteita, joiden avulla pk-yritykset voivat kehittää strategiatyötään sekä strategioidensa toimeenpanoa. Tutkimus on keskittynyt aiheen teoreettiseen tarkasteluun kirjallisuuskatsauksen muodossa, ja jatkotutkimuksissa olisi perusteltua tutkia tarkemmin esimerkiksi digitalisaation, tekoälyn sekä erilaisten johtamiskäytäntöjen vaikutusta ja roolia strategiatyössä. Lisäksi strategian toteuttamisen tutkiminen eri kasvunvaiheissa olevissa ja rajatummilla toimialoilla toimivissa pk-yrityksissä syventäisi ymmärrystä aihepiiristä. Tämä tutkielma tarjoaa perustellun teoreettisen lähtökohdan strategisen johtamisen ja strategian toteuttamisen jatkotutkimukselle.

Lähteet

Aaltonen, P. & Ikävalko, H. (2002) Implementing strategies successfully. Journal of Manufacturing Technology Management, 13(6), s. 415–418.

Bayraktar, M. & Algan, N. (2019) The importance of SMEs on world economies. International Conference on Eurasian Economies, s. 56–61. doi: https://doi.org/10.36880/C11.02265

Cândido, C.J.F. & Santos, S.P. (2015) Strategy implementation: What is the failure rate? Journal of Management & Organization, 21(2), s. 237–262. doi: https://doi.org/10.1017/jmo.2014.77

Carter, S. & Jones-Evans, D. (2012) Enterprise and small business: Principles, practice and policy. 3. painos. Harlow: Pearson.

Euroopan komissio. 2025. SME definition - Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. Viitattu 17.11.2025. Saatavissa: https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-fundamentals/sme-definition_en

Hakanen, M. (2004) Pk-yrityksen strategiatyö: Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki: Multikustannus.

Hill, C.W.L., Schilling, M.A. & Jones, G.R. (2017) Strategic management: An integrated approach – theory & cases. 12. painos. Boston, MA: Cengage Learning.

Kamensky, M. (2014) Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kamensky, M. (2015) Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2002) Strategialähtöinen organisaatio: Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Helsinki: Kauppakaari.

de Kluyver, C.A. & Pearce, J.A. (2015) Strategic management: An executive perspective. New York: Business Expert Press.

Kotila, O. (2005) Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

Kurtz, D.J. & Varvakis, G. (2016) Dynamic capabilities and organizational resilience in turbulent environments. Teoksessa: North, K. & Varvakis, G. (toim.) Competitive strategies for small and medium enterprises. Cham: Springer, s. 19–37. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-319-27303-7_2

Kvist, H., Valpola, A., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkåll, L., Masalin, L. & Kalin, R. (2010) Strategia toimeksi: Muutosvoimana ihmiset. Espoo: Olorin.

Legault, L. (2020) Intrinsic and extrinsic motivation. Encyclopedia of Personality and Individual Differences. Cham: Springer, s. 2416–2419. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-319-24612-3_1139

Lindroos, J.-E. & Lohivesi, K. (2010) Onnistu strategiassa. Helsinki: Talentum.

Parmenter, D. (2010) Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Storbacka, K. (2005) Kannattava kasvustrategia: Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. Helsinki: WSOY.

Suratmoko, B. & Adnan, I.Z. (2024) Strategic internal communication in organizational change: A narrative review of practices and barriers. Communica: Journal of Communication, 2(4), s. 229–244.

Suomen Yrittäjät. 2025. Pk-yritysbarometri, syksy 2025. Viitattu 13.11.2025. Saatavissa: https://www.yrittajat.fi/app/uploads/public/2025/09/SY_pk_barometri_syksy2025.pdf

Suomen Yrittäjät. 2023. Suomen uudistaminen ei onnistu ilman yrityksiä: Yrittäjyystilastot. Viitattu 15.11.2025. Saatavissa: https://www.yrittajat.fi/app/uploads/public/2025/02/Yrittajyystilastot-2023.pdf

Sutinen, M. & Haapakorva, A. (2021) Pelastetaan strategia: Pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi. Helsinki: Alma Talent.

Tawse, A., Atwater, L., Dyusa, V. & Werner, S. (2024) Strategy implementation: The role of middle manager leadership and coordination. Journal of Strategy and Management, 17(1), s. 59–77. doi: https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2023-0007

Tawse, A. & Tabesh, P. (2021) Strategy implementation: A review and an introductory framework. European Management Journal, 39(1), s. 22–33. doi: https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.005

Tilastokeskus [1]. 2025. Käsitteet: Tilastokeskus. Viitattu 15.11.2025. Saatavissa: https://stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html

Tilastokeskus [2]. 2025. Käsitteet: Tilastokeskus. Viitattu 15.11.2025. Saatavissa: https://stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html

Tilastokeskus [3]. 2025. Toimialaluokitus TOL 2025: Tilastokeskus. Viitattu 19.11.2025. Saatavissa: https://stat.fi/fi/luokitukset/toimiala/toimiala_1_20250101

Tilastokeskus [4]. 2025. Yritykset toimialoittain: Tilastokeskus. Viitattu 17.11.2025. Saatavissa: https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__yrti/statfin_yrti_pxt_13vy.px/table/tableViewLayout1/

Tornikoski, E., Saarakkala, M., Varamäki, E. & Kohtamäki, M. (2011) Pk-yrityksen kasvutekijät ja kasvun hallinta: Viitekehys kasvun haasteiden tunnistamiseksi. Liiketaloudellinen aikakauskirja, 1/2011, s. 11–32.

Twum, F.O. (2021) Why strategies fail? A review on strategy implementation. The International Journal of Business & Management, 9(8). doi: https://doi.org/10.24940/theijbm/2021/v9/i8/BM2108-051

Vuorinen, T. (2023) Strategiakirja: 25 työkalua. Helsinki: Alma Talent.