



Miten strategisella johtamisella voidaan tukea asiakastyössä onnistumista?

Katariina Järvinen

Opinnäytetyö, restonomi ylempi AMK

Toukokuu 2025

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma

Katariina Järvinen

Miten strategisella johtamisella voidaan tukea asiakastyössä onnistumista?

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. **Toukokuu 2025**, 66 sivua

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Tutkimuksen taustana oli tarve ymmärtää, miten strategisella johtamisella voidaan tukea asiakastyössä onnistumista ja parantaa asiakasarvon lupaus. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten systemaattisella strategijohtamisella voidaan vaikuttaa asiakkuuden johtamisen onnistumiseen. Lisäksi tarkasteltiin, miten strateginen johtaminen näyttäytyy arjessa työntekijöille ja mitkä ovat tärkeimmät tavoitteet asiakastyölle.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Haastatteluun vastasi 8 henkilöä. Tutkimus kontekstina oli Osuuskauppa Keskimaa ja SOK Kiinteistöissä. Haastattelut toteutettiin organisaation tiloissa ja etäyhteyksien avulla, haastattelu kysymykset jaettiin ennen haastattelua haastateltaville sähköpostitse. Aineisto analysoitiin teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla, ja analyysissa käytettiin värikoodausta ja Excel-taulukointia merkittävimpien havaintojen ryhmittelyyn.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että strateginen johtaminen kiinteistöalalla vaatii selkeää johtamisjärjestelmää ja yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa. Johtamisjärjestelmän selkeys ja säännölliset tapaamiset varmistavat ajantasaisen tiedon ja mahdollistavat asiakkaan toiveiden kuuntelemisen. Strateginen johtaminen ei kuitenkaan aina näy merkittävästi päivittäisessä työssä, mikä korostaa tarvetta parantaa strategisen johtamisen näkyvyyttä arjessa. Asiakastyön tärkeimmät tavoitteet liittyvät selkeään yhteistyömalliin. OKR-mallin hyödyntäminen on parantanut tavoitteiden seurattavuutta ja saavuttamista, vaikka sen käyttöönotto on vaatinut harjoittelua.

Johtopäätöksinä todettiin, että strateginen johtaminen on keskeinen tekijä asiakastyön onnistumisessa ja asiakasarvon luomisessa. Strategisen johtamisen kehitys vaatii ylätasoa kuvauksista arkeen tuomista ja konkreettisten tavoitteiden asettamista. Yhteistyön parantaminen ja strategisen johtamisen selkeyttäminen ja esillä pitäminen ovat keskeisiä tulevaisuuden kehitysalueita.

Avainsanat (asiasanat)

strateginen johtaminen, asiakastyö, asiakasarvo, OKR-malli, tiimityö

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Järvinen Katariina

Strategic Management as a Driver of Customer Value: A Qualitative Study in the Finnish Real Estate Sector

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2025, 66 pages

Master's Degree Programme in Tourism and Hospitality Management. Master's thesis.

Permission for open access publication: yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The background of the study was the need to understand how strategic management can support success in customer work and enhance the promise of customer value. The objective of the study was to determine how systematic strategic management can influence the success of customer relationship management. Additionally, the study examined how strategic management is perceived by employees in their daily work and identified the main goals for customer work.

The study was conducted as a qualitative inquiry, employing thematic interviews as the primary method of data collection. A total of eight participants were interviewed. The research was situated within the organizational contexts of Osuuskauppa Keskimaa and SOK Kiinteistöissä. The interviews were carried out both on-site and via remote connections, with the interview questions distributed to participants in advance by email. The collected data was analyzed using theory-driven content analysis, incorporating color coding and Excel-based tabulation to categorize and synthesize the most significant findings.

The results of the study indicate that strategic management in the real estate sector requires a clear management system and collaboration with various stakeholders. The clarity of the management system and regular meetings ensure up-to-date information and enable listening to customer needs. However, strategic management does not always significantly appear in daily work, highlighting the need to improve the visibility of strategic management in everyday activities. The main goals for customer work are related to a clear collaboration model. The utilization of the OKR model has improved the tracking and achievement of goals, although its implementation has required practice.

The conclusions stated that strategic management is a key factor in the success of customer work and the creation of customer value. The development of strategic management requires bringing high-level descriptions into daily practice and setting concrete goals. Improving collaboration and clarifying and highlighting strategic management are essential future development areas.

Keywords/tags (subjects)

Strategic Management, Customer work, Customer Value, OKR-Model, Teamwork

Miscellaneous (Confidential information)

For example, the confidentiality marking of the thesis appendix, see **Project Reporting Instructions, section 4.1.2**

Sisältö

1	Johdanto.....	6
2	Strateginen johtaminen.....	8
2.1	Strategiatyö.....	12
2.2	Strateginen johtaminen ja johtamistyyli.....	13
3	Strateginen asiakkuuden johtaminen ja asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen.....	16
3.1	Tiimityön ja johtamisen avaintekijät.....	17
3.1	Objectives & Key results (OKR).....	19
3.2	Synteesi tietoperustasta.....	23
4	Tutkimuksen toteutus.....	24
4.1	Tutkimuskontekstina SOK Kiinteistöässä ja Osuuskauppa Keskimaa.....	26
4.2	Tutkimusmenetelmä.....	28
4.3	Haastattelut.....	29
4.4	Haastateltavien valinta.....	29
4.5	Haastattelujen analysointi.....	30
5	Tulokset.....	34
5.1	Haastattelujen tulokset.....	34
5.2	Tulosten suhde aiempiin tutkimuksiin ja teoreettiseen viitekehykseen.....	44
6	Pohdinta.....	45
6.1	Johtopäätökset.....	48
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	49
6.3	Yhteiskunnallinen merkitys, vastuullisuus ja kestävä kehitys.....	52
6.4	Kehittämissuhteet.....	54
6.5	Jatkotutkimusehdotukset.....	55
	Lähteet.....	56
	Liitteet.....	63
	Liite 1. Haastattelukysymykset.....	63
	Liite 2. Haastattelun saatekirje.....	65
	Kuviot	
	Kuvio1: Tiimityönjohtamisen avaintekijät	18
	Kuvio 2. OKR tavoiteasetanta mukaillen.....	19
	Kuvio 3. OKR-Malli aikajanalla.....	21
	Kuvio 4. Synteesi asiakasarvon lupaus.....	23

Kuvio 5. Strategisen johtamisen näkökulma.....	25
Kuvio 6. Haastateltavat.....	28
Kuvio 7. Haastattelujen laajuus ja ajallinen panostus.....	29
Kuvio 8. Esimerkki aineiston luokittelusta.....	30
Kuvio 9. Esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä	31

Taulukot

Taulukko 1. Järvinen, käsitteet.....	11
Taulukko 2. Esimerkkejä aineiston luokittelusta	32
Taulukko 3. Haastattelujen tulokset.....	36
Taulukko 4. Ryhmäjaottelu haastattelujen tulokset.....	38
Taulukko 5. Ryhmäjaottelun vertautuminen teoriaan.....	39
Taulukko 6. Hämähäkkidiagrammi tuloksista ryhmittäin.....	42

1 Johdanto

Strateginen johtaminen on keskeinen väline organisaation toiminnan suuntaamiseen kohti tavoitteita, jotka ylittävät pelkän taloudellisen tuloksen tavoittelun ja ottavat huomioon myös asiakkaiden tarpeet sekä yhteiskunnan odotukset. Nykyisessä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä organisaatioilta edellytetään kykyä yhdistää liiketoiminnalliset päämäärät kestävän kehityksen ja vastuullisuuden arvoihin. Tällaisessa kokonaisuudessa strateginen johtaminen toimii sillanrakentajana: se yhdistää organisaation sisäisen toiminnan ja ulkoiset vaatimukset tavalla, joka tukee pitkäjänteistä ja vaikuttavaa asiakastyötä. Menestys ei perustu ainoastaan strategisiin valintoihin, vaan myös strategian ainutlaatuisuuteen ja kykyyn mukautua jatkuvaan muutokseen. Monet yritykset kamppailevat strategioidensa toteuttamisesta. Monesti strategian toteuttaminen on haastavampaa kuin strategian itse luominen. (Tawse & Tabesh 2021, 65).

Strateginen johtaminen liittyy organisaation visioon, missioon ja arvoihin sekä sen sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön. Sen lähtökohtana on jatkuva muutos, johon menestyvä yritys reagoi aktiivisesti (Kamensky 2014, 20). Strateginen asiakkuuksien johtaminen puolestaan tarkoittaa asiakkuuden pitkäjänteistä kehittämistä ja arvon luomista. Kestävä kehitys – ympäristön kantokyvyn, sosiaalisen oikeudenmukaisuuden ja taloudellisen jatkuvuuden huomioiminen – voidaan strategisen johtamisen avulla sisällyttää osaksi organisaation visiota, päätöksentekoa ja arjen toimintaa (Elkington 1997 20--25). Kun vastuullisuus on sisäänrakennettu strategiaan, se ohjaa asiakastyötä kohti pitkäkestoisia ja luottamukseen perustuvia asiakassuhteita. Vastuullisuus on asiakkaille yhä tärkeämpi osa palvelukokemusta. Asiakkaat odottavat, että organisaatiot toimivat läpinäkyvästi, kohtelevat työntekijöitään oikeudenmukaisesti ja kantavat vastuuta ympäristövaikutuksistaan. Strateginen johtaminen voi vastata näihin odotuksiin paitsi arvolähtöisellä johtamisella, myös tuomalla asiakkaan äänen osaksi organisaation suunnittelua ja kehittämistä. Tämä edellyttää, että asiakastyötä ei nähdä vain palvelun tarjoamisena, vaan vuorovaikutteisena suhteena, jossa asiakkaiden kokemukset, tarpeet ja odotukset otetaan huomioon strategisella tasolla (Nag, Hambrick & Chen 2007, 935–955).

Strateginen johtaminen tukee asiakastyötä myös henkilöstön kautta. Asiakaskohtaamisten laatu syntyy usein arjen työssä – siinä, miten henkilöstö ymmärtää organisaation tavoitteet ja arvot, ja miten heitä tuetaan toimimaan niiden mukaisesti. Tässä yhteydessä strateginen

henkilöstöjohtaminen nousee keskeiseksi: työntekijöiden osallistaminen strategian suunnitteluun ja toimeenpanoon vahvistaa sitoutumista, osaamista ja kykyä vastata asiakkaiden tarpeisiin vastuullisesti ja asiakaslähtöisesti (Kauhanen & Valkola 2006, 18). Myös Kauppinen (2006) korostaa, että strateginen johtaminen ei ole vain ylhäältä johdettua suunnittelua, vaan jatkuvaa oppimista ja sopeutumista, jossa työntekijöiden asiakasymmärrys on keskeinen voimavara. Strateginen johtaminen ei siis ole vain johdon erillinen tehtävä, vaan koko organisaation yhteinen prosessi, jossa työntekijöiden sitoutuminen ja osallistaminen on ratkaisevaa jatkaa Afshari (2020, 175).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten systemaattisella asiakkuuden hoidolla voidaan varmistaa yrityksen asema asiakkaan luottokumppanina ja vastuullisena toimijana, samalla lisäten ympäristövastuuta, taloudellista kestävyyttä ja sosiaalista vastuullisuutta. Tutkimusongelmana on, miten strateginen johtaminen vaikuttaa asiakkuuden johtamisen onnistumiseen ja kuinka strategia vastaa asiakkaiden tarpeisiin (Puusa & Juuti 2011, 194). Tutkimuksessa tarkastellaan myös, miten strateginen johtaminen näyttäytyy työntekijöiden arjessa. Teoreettinen viitekehys rakentuu strategisen johtamisen ja OKR-mallin ympärille, ja se täydentyy asiakkuuksien johtamisen ja strategiatyön näkökulmilla. Strategian jalkauttaminen työyhteisöön on keskeistä muuttuvassa työympäristössä (Hämäläinen & Sora 2020, 10).

Yhteiskunnalliset muutokset – kuten ilmastonmuutos, väestön ikääntyminen ja eriarvoisuuden lisääntyminen – vaikuttavat siihen, millaisia palveluita tarvitaan ja miten niitä tulisi tuottaa. Suomalaisessa kontekstissa Rinkinen, Oikarinen ja Melkas (2016) ovat osoittaneet yhteiskunnallisen merkityksen tärkeydestä osana vastuullista alueellista kehittymistä ja alueellisten yritysten strategioiden laadintaa. Strateginen johtaminen tarjoaa kehyksen, jossa nämä muutokset voidaan ennakoida ja kääntää mahdollisuuksiksi. Kun organisaatio tunnistaa oman roolinsa osana laajempaa yhteiskuntaa ja ottaa sen huomioon strategiassaan, asiakastyö saa uusia ulottuvuuksia: se ei pyri vain yksittäiseen onnistumiseen, vaan tukee asiakkaiden hyvinvointia, osallisuutta ja kestäväää elämää pidemmällä aikavälillä.

Strategian päivittäminen keväällä 2024 käynnistyi tarpeesta tarkastella pitkän aikavälin tavoitteita uudelleen. Muuttuvat markkinat ja kasvutavoitteet loivat painetta strategian uudistamiselle ja jalkauttamiselle. Strategia ei ole staattinen dokumentti, vaan jatkuvasti kehittyvä prosessi, joka

ohjaa organisaation toimintaa. Erityisesti yhteiskunnallisten yritysten kohdalla strateginen kehittäminen tukee sosiaalista osallisuutta, alueellista tasa-arvoa ja vastuullista liiketoimintaa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021). Pellervon (2025) linjaa, että strateginen suunnittelu on erityisen tärkeää osuuskunnille ja yhteisötalouden toimijoille, jotka vastaavat paikallisiin tarpeisiin ja tavoittelevat pitkäjänteistä vaikuttavuutta.

2 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen on monitahoinen ja keskeinen osa organisaation menestystä, strategisen johtamisen tehtävä on turvata organisaation elinkelpoisuus, uudistumis- ja kilpailukyky. Se käsittää strategioiden kehittämisen, toimeenpanon ja jatkuvan arvioinnin. Strateginen johtaminen on organisaation johtamisen keskeinen osa-alue, joka keskittyy pitkän aikavälin tavoitteiden asettamiseen ja niihin pääsemiseen. Se liittyy organisaation visioon, missioon ja arvoihin sekä sen ulkoiseen ja sisäiseen toimintaympäristöön. Strategian lähtökohtana on toimintaympäristön jatkuva muutos, jossa menestystä tavoittelevan yrityksen tavoite on pysyä mukana ja muuttaa omaa toimintaympäristöä aktiivisesti. (Kamensky 2014, 20.) Strategia kiteyttää yrityksen ideat ja päätökset, joilla menestyä nyt ja tulevaisuudessa. Strategia on kommunikointiväline, josta puhumalla ja innostamalla luodaan yhteinen ymmärrys tarvittaviin muutoksiin. Hyvä strategia peilaa aiemmat kokemukset ja tuoreet analyysitiedot sekä ohjaa niitä pitkin uusia tavoitteen mukaisia päämääriä. (Valkola 2021, 23–24.) Strategiajohtaminen on alkuaan sodankäynnin työtapoja, joilla päämääränä oli voittaa sota. (Bracker 1980). Bracker (1980) lähestyy strategista johtamista historiallisesta perspektiivistä ja osoittaa, kuinka käsite kehittyi sotilasstrategian ja pitkän aikavälin suunnittelun pohjalta kohti liiketaloudellista johtamisajattelua. Hänen mukaansa strateginen johtaminen nousi esiin tarpeesta hallita yritysten kasvavaa monimutkaisuutta ja kilpailupainetta erityisesti 1950–1970 luvuilla. Brackerin näkemys strategisesta johtamisesta oli niin sanottua ylhäältä alas ohjautuvaa johtamista, jossa johto määritteli strategian ja organisaation tuli toteuttaa se.

Strategista johtamista ei voida määritellä yksiselitteisesti ja alan johtavat tutkijat ovat lähestyneet aihetta eri näkökulmista. Fuertes, Alfaro, Vargas, Gutierrez, Ternero, & Sabattin (2020) ovat sitä mieltä että, strategia on korvannut perinteiset johtamistoiminnot, kuten hallinnon ja suunnittelun. Fuertes ja muut (2020) toteavat, että strategian voi määritellä eri tavoin mutta yhteistä näille kaikille on pitkän aikavälin tavoitteiden ja kilpailuedun korostaminen/tavoittelu. Heidän mallissaan

strateginen johtaminen on sekä suunnittelua että toteutusta, mutta myös arvopohjaisen toiminnan muoto, jossa mission, vision ja arvojen rooli nousee keskeiseksi.

Tänä päivänä yrityksen johdolle strategia tarkoittaa toimintasuunnitelma, joka koskee yritystä ja ulottuu pidemmälle ajanjaksolle. (Kauhanen 2012, 18, Kamensky 2015, 13). Kummatkin Kauhanen (2012) ja Kamensky (2015) ovat sitä mieltä, että strategia määrittelee liiketoiminnan luonteen ja laajuuden tunnistuen toimintaympäristön uhat ja mahdollisuudet. (Kauhanen 2012, 18–21, Kamensky 2015, 13–17.) Strategian määritelmiä on useita. Porter (1998) kuvaa että, strategia on suunnitelma siitä, miten yritys on asemoitunut markkinoille. McKeownin (2012) mielestä strategialla pyritään muuttamaan tulevaisuutta.

Johtaminen käsitteenä yhdistetään yleensä ihmisten johtamiseen. Kamenskyn (2015) esittää, että johtaminen käsitteenä on laaja ja sen sisään mahtuu niin ihmisten, teknologian kuin talouden johtamista. Johtaminen on myös hyvin inhimillistä ja johtamiseen liittyy aina myös ihmisten väliset suhteet. Johtamisessa on kysymys myös tiedosta ja taidosta. Hallinnan osaamisesta ja ohjaamisesta. Johtaminen on aina toisten ohjaamista, käskemistä tai komentamista. Johtaminen pyrkii aina siihen, että joukko ihmisiä toimii tehokkaammin ja samaa määränpäättä kohti. Johtamisen tavoitteena on aikaansaada tuloksia niin liiketoiminnallisesti kuin ihmisten ohjaamiseksi haluttuun tavoitteeseen. Hyvä johtaminen tuottaa menestystä. Johtamista on myös itsensä johtaminen, muutoksien johtaminen, verkostojen johtaminen, prosessijohtaminen, kriisijohtaminen ja rakkausjohtaminen.

Nykypäivän johtamisen nousevana teemana on enemmän "leadership" mäinen johtamisen ajattelutapa. Johtaminen on aina joukkuepeli, yhden hengen johtamista lukuun ottamatta ja johtaminen mittaa liiketoiminnan menestyminen. Tätä mieltä ovat useat tutkijat. (Kamensky 2015, 13; Kauhanen 2012, 18., Kauppinen 2006, 11). Johtaminen on yrityksen tärkein kompetenssi sillä se määrittää organisaation mission, toiminta-ajatuksen ja vision. (Kesti 2010, 125.) Kamensky kuvaa johtamisen olevan kyky saavuttaa tuloksia yhteistyössä organisaation kanssa. (Kamensky 2015, 17) Johtaminen on yksi työyhteisön tärkeistä ja haastavimmista taidoista. Johtaminen voidaan jakaa asioitten johtamiseen (leadership) tai ihmisten johtamiseen (management). Hyvässä johtamisessa yhdistyy nämä kaksi käsitettä management ja leadership ja ilman toista ei päästä parhaimpiin toivottuihin tuloksiin. (Kauppinen 2006, 17). Yrityksmaailmassa johtamisella

tarkoitetaan strategista johtamista, liiketoiminnan kehittämistä, henkilöstön johtamista ja organisaatiokäyttäytymistä. (Tieteentermipankki 2022). Johtamisen tärkeys asiantuntijatyössä korostuu. (Nissinen R 2018). Sekä Nissisen (2018) että Kankaisen (2019) näkee että, johtamisen päätavoite on kaikkien työntekijöiden kesken tavoitella samaa yhteistä päämäärää. Johtamisella on myös suuri rooli työilmapiirissä, johto työpaikalla määrittelee sen mikä on sallittua työyhteisössä, mutta myös jokaisen työntekijän tulee itse kiinnittää siihen huomiota millaista työilmapiiriä edistää työpaikalla. (Kankainen 2019, Nissinen, 2018). Johtamista on myös itsensä johtaminen. Itsensä johtamisen taito on kyky huomioida omassa työskentelyssään myös toiset työyhteisön osapuolet. Tutkijoiden mielestä hyvä johtaminen erottuu ja työyhteisössä tarvitaan niin esihenkilö kuin alaistaitoja. (Nissinen 2018, Kankainen 2019; Kauhanen 2012, 18).

Strategian määrittely on vaikeampaa. Strategia on käsitteenä laaja ja monitahoinen. Strategia on yrityksen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa. Strategian avulla yritys hallitsee toimintaympäristöään. Kamenskyn (2015). Strategia sisältää tavoitteet, ja toiminnan keskeiset suunnat. Yrityksen menestyksen takana on usein yhteinen toimiva strategia. Hyvä strategia on mahdollinen muutoksille ja osaa löytää paikkansa jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Toimiva strategia on menestyksen keskeinen asia. Strategian päämäärä on voittaa esteet ja menestyä. Strategia käsitettä voidaan lähestyä Kamenskyn (2015) mukaan monesta eri suunnasta. Strategialla voi olla monia eri näkökulmia, strategiaa voidaan tarkastella monella eri tasolla ja strategian toimintaympäristö tai asiayhteys voi vaihtelevat suuresti. Strategia on suunniteltu polku jonkun tavoitteen saavuttamiseen. Strategian avulla yritys pyrkii hallitsemaan sekä ulkoisia että sisäisiä tekijöitä ja niiden välisiä vuorovaikutuksia, jotta yrityksen asettamat päämäärät voidaan saavuttaa. (Kamensky 2015, 23–30).

Strateginen johtaminen on moniulotteinen ilmiö, jota eri tutkijat lähestyvät eri näkökulmista Ks taulukko 1. McKeown (2012) korostaa strategian selkeyttä ja yksinkertaisuutta, painottaen valintojen tekemistä. Farid (2022) ja Kamensky (2020) tarkastelevat strategiaa jatkuvana prosessina: Farid painottaa kehittämistä ja suorituskykyä, Kamensky arvolähtöisyyttä, osallistavuutta ja jatkuvuutta. Hitt (2021) tuovat esiin kilpailukyvyyn ja dynaamisen ympäristön merkityksen strategisessa johtamisessa. Juuti ja Luoma (2022) tarkastelevat strategiaa johtajan maailmankuvan kautta, esittäen kolme lähestymistapaa: rationaalinen, kompleksinen ja postmoderni. Kankainen (2019) yhdistää hierarkkisen ja dialogisen strategiatyön, korostaen mittareiden ja työkalujen roolia. Nissinen (2018) puolestaan painottaa strategiaviestintää ja

yhteisen ymmärryksen rakentamista organisaatiossa. Yhdessä nämä näkökulmat muodostavat kokonaisvaltaisen kuvan strategisesta johtamisesta, jossa yhdistyvät valinnat, prosessit, ympäristö, johtajuus, osallistaminen ja viestintä.

Taulukko 1. Strategisen johtamisen keskeiset käsitteiden valitut määritelmät (Järvinen)

Tutkijat	Lähestymistavat strategiseen johtamiseen
Kamensky (2020)	Strateginen johtaminen on tulevaisuuden suuntaamista ja kilpailukyvyn varmistamista. Korostaa jatkuvuutta, osallistavuutta ja arvolähtöisyyttä.
Farid (2022)	Jatkuva päätöksenteko- ja suoritusprosessi, jossa strategiaa arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti.
Hitt, Ireland & Hoskisson (2021)	Strategia kilpailukyvyn rakentamisena ja ylläpitämisenä dynaamisessa ympäristössä.
Juuti & Luoma (2022)	Strategia on johtajan maailmankuvaan perustuva suunta – rationaalinen, kompleksinen tai postmoderni.
McKeown (2012)	McKeown (2012): Selkeät valinnat, yksinkertaisuus
Kankainen (2019)	Hierarkia ja dialogi, mittarit ja työkalut
Nissinen (2018)	Strategiaviestintä, yhteinen ymmärrys

2.1 Strategiatyö

Strategia on käsitteenä hyvin laaja ja moniulotteinen. Niven (2006, 89) uskoo, että strategia on yksi yritysmaailman käytetyimmistä termeistä, vaikka sille ei ole yhtä ja oikeaa määritelmää. Strategian määrittelyssä on kuitenkin tunnistettavissa yhdistäviä piirteitä. Kamensky (2014, 16) näkee, että strategian määrittelyssä on aina mukana kilpailu, vaikka lähestymistavat ja filosofiset opit muuttuvat. Kamensky (2014) määrittelee strategian yrityksen tietoisiksi valinnaksi keskeisten päämäärien ja toiminnan suuntaviivojen osalta muuttuvassa ympäristössä. Strategiatyö viittaa organisaation tavoitteellisen suunnan määrittelyyn ja sen toteuttamiseen liittyvään prosessiin. Se auttaa yrityksiä sopeutumaan toimintaympäristön muutoksiin ja saavuttamaan kilpailuetua. Strategiatyö ei ole vain johdon tehtävä, vaan koko organisaation yhteinen prosessi, jossa yhdistyvät strateginen ajattelu, suunnittelu ja toimeenpano (Kamensky 2014). Menestyvillä ja vaikuttavilla strategioilla on havaittavissa yhteisiä ominaisuuksia. Brennan ja Sisk (2015, 4) näkevät strategian keskeisimpänä päämääränä kilpailuedun hankkimisen ja painottavat kilpailijoiden merkitystä strategiassa. Kamensky (2014, 17) korostaa, että kilpailussa pärjääminen edellyttää tiettyjä tapoja toimia, jotka erottavat organisaation kilpailijoista. Myös Porter (1998) korostaa, että onnistunut strategia tarkoittaa kilpailuedun tavoittelua, mihin pyritään tavoitteiden asettamisen ja niiden saavuttamiseksi valittujen keinojen kautta.

Kamenskyn ja Porterin näkemykset strategisesta johtamisesta eroavat painotuksiltaan. Kamensky (2015) korostaa strategian jatkuvuutta, osallistavuutta ja arvolähtöisyyttä. Hänen mukaansa strategia on organisaation yhteinen prosessi, joka rakentuu vuorovaikutuksesta ja arjen toiminnasta. Porter (1998) puolestaan lähestyy strategiaa kilpailuasetelman kautta: strategia on valinta siitä, miten yritys asemoituu markkinoilla ja erottautuu kilpailijoistaan. Siinä missä Kamensky painottaa sisäistä osallistamista ja arvoja, Porter keskittyy ulkoiseen kilpailuetuun ja markkina-asemaan. Tämä vertailu osoittaa, että strateginen johtaminen voi rakentua eri lähtökohdista – joko organisaation sisäisestä kehittämisestä tai ulkoisesta kilpailuasetelmasta käsin – ja molemmat näkökulmat voivat täydentää toisiaan.

Kamenskyn (2008) mukaan onnistunut strategia edellyttää seuraavia tekijöitä:

1. **Yhteinen kieli** – Organisaation sisäinen strategia- ja liiketoimintasanasto, joka mahdollistaa sujuvan vuoropuhelun ja yhteisymmärryksen.

2. **Uudistumiskyky** – Valmius, halu ja rohkeus kehittää toimintaa ja ajattelua jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä.
3. **Tiedon jalostaminen** – Kyky siirtyä tietotulvasta kohti ymmärrystä ja strategista näkemystä.
4. **Yhteispeli** – Strategian toteutus perustuu yhteistyöhön, jaetun vastuun kantamiseen ja tiimityön merkityksen tunnistamiseen.
5. **Olellaiseen keskittyminen** – Strateginen selkeys ja taito priorisoida oleelliset asiat epäolellaisen joukosta.
6. **Pitkäjänteisyys** – Strateginen työ vaatii kärsivällisyyttä ja sitoutumista, vaikka toimintaympäristö suosii lyhyen aikavälin tuloksia.
7. **Liiketoimintaosaaminen** – Riittävä ymmärrys liiketoiminnan perusmekanismeista ja taloudellisista realiteeteista.
8. **Toimialatuntemus** – Näkemys oman toimialan dynamiikasta ja sen kytköksistä laajempaan yhteiskunnalliseen ja taloudelliseen kontekstiin.
9. **Johtamisen kokonaisnäkemys** – Kyky ymmärtää johtamista kokonaisvaltaisena ilmiönä, joka yhdistää ihmisten, rakenteiden ja tavoitteiden johtamisen.
10. **Verkosto- ja vuorovaikutustaidot** – Taito rakentaa ja hyödyntää verkostoja sekä toimia vuorovaikutteisesti sidosryhmien kanssa.

Strategiatyön onnistuminen riippuu erityisesti, kuinka laadukkaasti strategia on tehty. Saman menestyksekkään kaavan toistaminen muuttuvassa ympäristössä ei ole tehokasta. Strategiatyö edellyttää laajaa ja syvällistä ymmärrystä, ja näitä taitoja on pystyttävä soveltamaan jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. (Kamensky 2014, 4–18.)

2.2 Strateginen johtaminen ja johtamistyylit

Strateginen johtaminen on prosessi, jossa organisaation pitkän aikavälin suunta määritellään ja sitä kohti edetään suunnitelmallisesti (Kamensky 2020). Wheelerin (2025) linjaa että, onnistunut toteutus vaatii kuitenkin muutakin kuin suunnittelua – erityisesti johtamistyyli vaikuttaa siihen, miten strategia jalkautuu arkeen. Tämä näkemys täydentää Kamenskyn ajatusta, sillä se tuo esiin inhimillisen ulottuvuuden: strategia ei elä ilman ihmisiä, jotka sitä toteuttavat. Näin ollen strateginen johtaminen on sekä rakenteellinen että vuorovaikutteinen prosessi.

Strateginen johtaminen ei ole vain suunnitelmien laatimista, vaan myös niiden jalkauttamista arkeen. Johtamistyylit – kuten osallistava, valmentava tai transformaatiomainen – vaikuttavat

ratkaisevasti siihen, miten strategia konkretisoituu työntekijöiden toiminnassa (Mehmood ja muut 2024; Okolo ja muut 2024). Tämä korostaa, että strateginen johtaminen ja johtamistyyli eivät ole erillisiä ilmiöitä, vaan toisiaan täydentäviä osia organisaation menestystä. Vastaavasti osallistava johtaminen, jossa henkilöstö otetaan mukaan päätöksentekoon ja kehittämiseen, on yhteydessä parempaan työhyvinvointiin ja innovaatiokyvykkyyteen (Okolo ja muut 2024). Sen sijaan autoritaarinen tai välttelevä johtamistapa voi heikentää työntekijöiden sitoutumista ja lisätä henkilöstön vaihtuvuutta (Lindberg & Holmlund-Rytkönen 2023).

Johtamistyylien merkitys on korostunut erityisesti viime vuosien murrosvaiheissa, kuten COVID-19-pandemian aikana ja sen jälkeen. DDI:n (2023) globaalin johtajuusennusteen mukaan luottamus johtajiin on laskenut, ja organisaatiot ovat siirtymässä kohti valmentavampaa johtamistapaa, jossa painottuvat vuorovaikutus, palautteenanto ja työn merkityksellisyyden vahvistaminen. Lisäksi nuorempien sukupolvien, erityisesti Z-sukupolven, arvot ja odotukset haastavat perinteisiä johtamismalleja: he arvostavat joustavuutta, merkityksellistä työtä ja psykologista turvallisuutta (Healy 2025).

Strateginen johtaminen (strategic leadership) on keskeisessä asemassa osana strategista kokonaisuuden hallintaa. Jabbar ja Hussein (2017) korostavat, että johtajuus on todella tärkeää strategian suunnittelussa ja sen toimeenpanossa. Jones ja Hill (2013) uskovat, että liiketoimintaetua tuova strategia vaatii menestykkään ja tehokkaan strategian teon, joka edellyttää onnistunutta johtamista. Myös Hunitie (2018) on sitä mieltä, että johtajuudella on tärkeä vaikutus kilpailukykyyn. Yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä on luoda yhteinen visio, jota kohden tavoitellaan yhdessä. Kehusmaa korostaa että, on äärimmäisen tärkeää jokaisen tuntee olevansa osa strategiaprojektia. Hyvä johtaja osaa myös hyödyntää organisaationsa kyvykkyyksiä eikä pyri luomaan visiota ja strategiaa yksin. Lisäksi nykypäivän hyvän johtajan piirteisiin kuuluu ymmärrys osallistumisen tunteen merkityksestä organisaation sitouttamisessa yhteiseen päämäärään. (Kehusmaa 2010, 135).

Aman ja Kruckebergin mielestä johtajuuden tulee olla tilanteeseen sopivaa, jotta strategiatyö voi saavuttaa parhaan mahdollisen tuloksen. Goleman (2000) on määritellyt kuusi erilaista johtamistyyliä: pakottava, arvoaltainen, kumppanuuteen perustuva, demokraattinen, tahdonmäärittävä ja valmentava johtamistyyli. Amann ja Kruckeberg (2017, 61–62) näkevät

useamman näistä johtamistyyleistä toimivan eri tilanteissa. Autoritääriin eli pakottava johtamistyyli on yleensä tehottomin useimmissa tilanteissa, mutta kiireellisissä tai haastavissa tilanteissa, kuten hätätilanteissa, se voi olla tehokas. Liiallisen autoritäärisenjohtamisen käytön seurauksena organisaation joustavuus kärsii ja työntekijöiden motivaatio ja halu kantaa vastuuta heikkenevät. Arvovaltaisessa johtamistyyliä johtaja asettaa vision arvolähtöisesti, mikä vaikuttaa positiivisesti toimintaympäristöön. Johtaja pyrkii saamaan työntekijät mukaan työskentelemään yhdessä asetetun tavoitteen eteen (Goleman 2000; Amann & Kruckeberg 2017, 62). Johtaja, jolla on vahva arvovalta ja selkeät periaatteet, herättää luottamusta ja uskottavuutta, mikä motivoi ihmisiä työskentelemään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Alblooshi ja muut 2021). Kumppanuuslähtöinen johtamistyyli on ihmiskeskeinen, ja siinä korostetaan kommunikoinnin merkitystä ja joustavuutta (Goleman 2000; Amann & Kruckeberg 2017, 62).

Demokraattisessa johtamistyyliä annetaan päätöksenteossa sanavaltaa osallistuville työntekijöille, mikä luo joustavan ja vastuuta ottavan organisaation, jossa syntyy enemmän ideoita (Amann & Kruckeberg 2017, 62). Tämä johtamistyyli korostaa osallistavaa lähestymistapaa ja yleisesti motivaatio on korkea, mikä edesauttaa organisaation kilpailukykyä. Kuitenkin tämä tyyli saattaa hidastuttaa prosesseja (Costa ja muut 2023). Tahdonmäärittävä johtamistyyli kuuluu samaan kategoriaan pakottavan johtamistyylin kanssa, ja sitä tulee käyttää harkitusti ja vain tietyissä tilanteissa. Tässä tyyliä johtaja asettaa korkeat suoritusstandardit, mikä voi aluksi vaikuttaa lupaavalta, mutta pitkällä aikavälillä se vaikuttaa negatiivisesti toimintaympäristöön. Valmentava johtamistyyli keskittyy yksilöiden auttamiseen ja kehitykseen, mikä luo osaavia ja tehokkaita työntekijöitä ja vaikuttaa ympäristöön positiivisesti. Tämä tyyli vaatii kuitenkin aikaa, minkä vuoksi se on jäänyt vähemmälle huomiolle organisaatioissa (Goleman 2000).

Golemanin (2000) määrittelemien kuuden johtamistyylin lisäksi nykypäivänä on olemassa monia muita johtamistyyliä. Osa näistä tyyleistä ovat päällekkäisiä tai hyvin lähellä näitä kuutta tyyliä. Tässä tutkielmassa nostetaan esille myös muutosjohtamistyyli ja transaktionaalinen johtamistyyli. Molemmissa on samoja piirteitä arvovaltaisen johtajuuden kanssa, mutta myös merkittäviä eroja. Eettinen perusta erottaa ne arvovaltaisesta johtajuudesta. Näin ollen muutosjohtajat ja transaktionaaliset johtajat eivät välttämättä ole arvovaltaisia johtajia ja päinvastoin (Alblooshi ja muut 2021).

Muutosjohtamistyyli painottaa tiimin yhteistä toimintaa kohti yhteisiä päämääriä, ja sen keskiössä ovat motivaatio ja itseluottamus. Johtamistyyliissä arvostetaan työntekijöiden panostuksia, mikä lisää motivaatiota ja luovuutta. Muutosjohtajat osaavat myös kommunikoida ja inspiroida yhteistä visiota eteenpäin, ja tällä tyyllillä on taipumus saada aikaan innovaatiota. Työntekijöitä kannustetaan ja heille annetaan resurssit ja mahdollisuudet kehittyä huippuosaajiksi (Alblooshi ja muut 2021; Costa ja muut 2023). Transaktionaalinen johtamistyyli on hyötysuuntautunutta ja siinä keskitytään saavuttamaan johtajan ja työntekijöiden edut asettamalla tavoitteita, seuraamalla edistystä ja varomalla riskejä. Tämä tyyli on toimiva, kun pyritään ottamaan käyttöön uusia liiketoimintoja tehokkaasti (Alblooshi ja muut 2021). Costan ja kollegojen (2023) mukaan tämä tyyli voi kuitenkin estää innovaatioiden synnyn ja organisaation kehityksen.

3 Strateginen asiakkuuden johtaminen ja asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen

Tänä päivänä strategisen johtamisen avaintekijäksi on noussut asiakaslähtöisyys. Organisaatioiden kyky ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa syvällisesti mahdollistaa strategian muotoilun, joka ei pelkästään täytä nykyisen asiakkaan tarpeita vaan ennakoii tulevia haasteita ja tukee pitkän aikavälin menestystä (Guenzi, Baldauf, & Panagopoulos 2021). Strategisen johtamisen asiantuntija Mika Kamensky (2021) tukee tätä lähestymistapaa painottamalla, että yrityksen menestyminen edellyttää toimintaympäristönsä ja erityisesti asiakkaan liiketoiminnan syvällistä ymmärrystä. Kamensky näkemyksen mukaan, strateginen ajattelu rakentuu neljän peruspilarin varaan: strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus. Vuorovaikutuksen tärkein tehtävä on muodostaa silta yrityksen ja asiakkaan välille, jotta yritys kykenee kehittämään ratkaisuja, jotka tukevat sekä omaa että asiakkaan strategista päämäärää.

Pitkäaikaisten B2B-asiakassuhteiden (Business to Business, B2B) kehittäminen vaatii palveluntarjoajalta kykyä rakentaa luottamukseen perustuvia suhteita, joissa vuorovaikutus on molemminpuolista ja tavoitteellista. Strateginen asiakkuuksien johtaminen (Customer Relationship Management, CRM) keskittyy asiakassuhteiden pitkäaikaiseen kehittämiseen ja ylläpitoon. Sen tarkoituksena on luoda arvoa sekä asiakkaalle että yritykselle pitkällä aikavälillä. Tämä lähestymistapa perustuu siihen, että tyytyväiset ja sitoutuneet asiakkaat ovat avain menestyvään liiketoimintaan. Strateginen asiakastyön johtaminen lähtee johdosta, mutta koskettaa kaikkia työyhteisön jäseniä (Kamensky 2015; Kehusmaa 2010). Asiakkuuden johtamisen tärkein tehtävä

on kasvattaa asiakkuuden arvoa (Storbacka & Lehtinen 2006). Asiakkuusjohtaminen on yrityksen systemaattista kehittämistä tunnistamalla yritykselle parhaat arvoa luovat toimintamallit. Hyvä asiakastyö tuo yritykselle jatkuvaa kilpailuetua ja tuottoa.

Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen on tärkeä osa menestyvän liiketoiminnan perustaa. Kun yritys ymmärtää asiakkaitaan ja heidän tarpeitaan, se pystyy kehittämään palveluitaan ja tuotteitaan asiakastarpeen mukaisiksi. Tämä lisää asiakastyytyväisyyttä ja auttaa yritystä pysymään kilpailukykyisenä. Asiakkaan tarpeiden ymmärtämisellä on paremmat mahdollisuudet tarjota asiakkaalle heidän toivomiaan ratkaisuja. Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämiseen on useita eri keinoja, esimerkiksi havainnointi ja kuunteleminen (Candolin 2024; Heikkinen & Kurvinen 2021).

Tiedolla johtaminen ei rajoitu vain asiakaskäyttäytymisen tarkasteluun, vaan ulottuu myös asiakkaan liiketoimintastrategian, markkinadynamiikan ja arvoketjun analysointiin (Bagherzadeh, Setayeshi, & Yazdani 2025). Kamenskyn mukaan juuri tällainen analysointityö on strategisen päätöksenteon ydin – organisaation on osattava nähdä, mitä asiakkaan ympäristössä tapahtuu ja miten se vaikuttaa molemminpuoliseen liiketoimintaan. Kehusmaa (2010) korostaa strategisen johtamisen ja operatiivisen toiminnan yhteyttä. Hänen mukaansa strategiaprosessin tulee olla osa jokaisen työntekijän arjen työtä ja strategian kehittämisen jatkuvaa. Tämä näkökulma tukee ajatusta siitä, että asiakasymmärryksen tulee olla läsnä organisaation kaikilla tasoilla, ei vain johdossa.

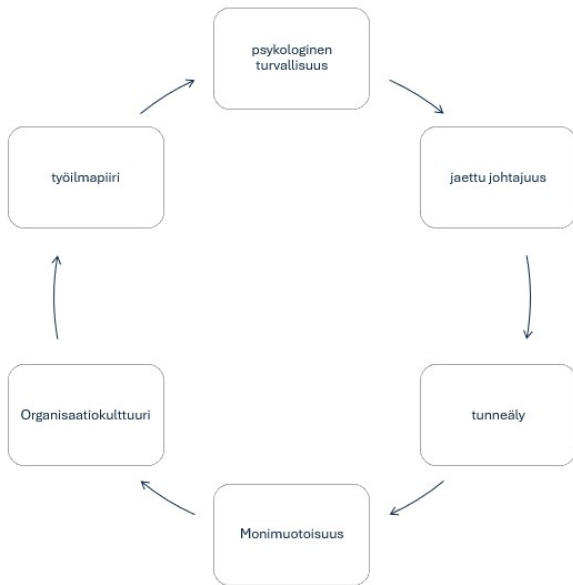
3.1 Tiimityön ja johtamisen avaintekijät

Tiimityön ja johtamisen onnistuminen perustuu useisiin keskeisiin tekijöihin, jotka tukevat yhteistyötä, innovatiivisuutta ja organisaation menestystä. Tutkimuskirjallisuudessa korostuvat erityisesti psykologinen turvallisuus, jaettu johtajuus, tunneäly, monimuotoisuus sekä organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri. Nämä tekijät eivät ole irrallisia, vaan ne muodostavat toisiaan vahvistavan kokonaisuuden. Psykologinen turvallisuus on keskeinen edellytys toimivalle tiimityölle. Se tarkoittaa ilmapiiriä, jossa tiimin jäsenet voivat ilmaista itseään, ideoitaan ja huoliaan ilman pelkoa nöyryytyksestä tai rangaistuksesta (Edmondson & Lei 2014). Tämä luottamusta rakentava ilmapiiri edistää oppimista ja luovuutta sekä toimii välittäjänä johtajuuden ja työntekijöiden

luovuuden välillä (Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv 2010). Psykologinen turvallisuus luo perustan myös muille tiimityön avaintekijöille, kuten jaetulle johtajuudelle ja tunneälylle.

Jaettu johtajuus täydentää psykologista turvallisuutta tarjoamalla rakenteen, jossa vastuu ja päätöksenteko jakautuvat tiimin jäsenten kesken. Tämä lisää osallistumista ja vahvistaa tiimin resilienssiä, erityisesti projektien alkuvaiheessa toteavat Wu ja Cormican (2021); Dongqing ja Gu (2022). Jaettu johtajuus edellyttää luottamusta ja avoimuutta, joita psykologinen turvallisuus tukee. Tunneäly puolestaan mahdollistaa rakentavan vuorovaikutuksen ja konfliktien hallinnan. Tiimit, joiden jäsenillä on korkea tunneäly, kykenevät paremmin ymmärtämään ja säätelemään omia ja toistensa tunteita, mikä tukee yhteistä päätöksentekoa ja yhteistyötä (Dobrowolska ym. 2020; Gómez & Salas 2018). Tunneäly vahvistaa psykologista turvallisuutta ja tukee jaetun johtajuuden toimivuutta.

Monimuotoisuus tuo tiimeihin erilaisia näkökulmia ja kokemuksia, jotka voivat johtaa innovatiivisempiin ratkaisuihin. Grattonin (2025) mukaan erityisesti epävarmoissa ja nopeasti muuttuvissa ympäristöissä monimuotoisuus auttaa tiimejä sopeutumaan ja kehittämään uusia toimintatapoja. Monimuotoisuuden hyödyt realisoituvat kuitenkin vain, jos tiimissä vallitsee psykologinen turvallisuus ja tunneälyä tukevat käytännöt. Organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri muodostavat kehyksen, jossa edellä mainitut tekijät voivat toteutua. Positiivinen kulttuuri ja kannustava ilmapiiri lisäävät työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista, mikä puolestaan parantaa tiimin tehokkuutta ja luovuutta (Dobrowolska ja muut 2020). Kulttuuri, joka tukee avoimuutta, luottamusta ja osallistumista, mahdollistaa psykologisen turvallisuuden, tunneälyn ja jaetun johtajuuden kehittymisen. Kuten kuviossa 1. näkyy nämä kaikki tukevat toisiaan ja tarvitsevat toisensa toteuttaakseen onnistunutta tiimityötä.



Kuvio1: Tiimityön johtamisen avaintekijät

3.1 Objectives & Key results (OKR)

Tässä kappaleessa tarkastellaan strategian jalkauttamisen työkalua OKR-mallia. OKR on tavoitejohtamismalli, joka auttaa ohjaamaan yrityksen resurssit yhdessä valittuun suuntaan. OKR-malli on Objectives & Key Results eli OKR on malli, jolla johdetaan yrityksen tavoitteita strategiaa kohden. OKR-mallin teki tunnetuksi Google ja OKR-mallin käyttö tämän myötä on kasvanut räjähdysmäisesti (Hämäläinen & Sora 2020, 10). OKR-malli pohjautuu Peter Druckerin kehittämään MBO-ajatteluun (Management by Objectives), mutta se on kehittynyt ketterämmäksi ja osallistavammaksi malliksi, joka vastaa nykyaikaisen organisaation tarpeisiin (Doerr 2018; Niven & Lamorte 2016). OKR-mallin tavoitteena on jalkauttaa strategia jokaisen työntekijän työpöydälle. OKR-mallissa tavoitteena on selkeyttää toimintaa ja osoittaa konkreettisesti, miten kukin työntekijä voi itse vaikuttaa oman tavoitteen onnistumiseen ja mittaamiseen (Hämäläinen & Sora 2020 10–12). OKR-mallin hyöty on sen läpinäkyvyys; johto pystyy tarkastelemaan, onko strategia toteutumassa vai ei. OKR-malli koostuu sanoista Objectives eli tavoitteet, jotka ovat laadullisia, inspiroivia ja jotka kertovat mitä kohti mennään, ja Key results eli avaintulokset, jotka ovat taas kvantitatiivisia ja puolestaan kertovat eteneekö matkanteko toivotulla tavalla. Hämäläisen ja Soran mukaan tavoitteiden tulisi olla päämääräkeskeisiä, relevantteja, näkyviä ja laadullisia. Jokaisella yrityksellä on strategisia tavoitteita, ja ne ovat OKR-mallin tavoitteiden perusta. Avaintuloksilla konkretisoidaan tavoitteet mitattavaan muotoon, ja ne auttavat saavuttamaan tavoitteet.

OKR-malli valittiin tämän tutkimuksen viitekehykseen sen ketteryyden, läpinäkyvyyden ja osallistavuuden vuoksi. Verrattuna perinteiseen Balanced Scorecard -malliin (Kaplan & Norton, 2004), joka painottaa neljää näkökulmaa (talous, asiakas, sisäiset prosessit ja oppiminen), OKR-malli keskittyy selkeisiin, mitattaviin tavoitteisiin ja niiden avaintuloksiin. OKR-malli mahdollistaa tavoitteiden nopean päivittämisen ja tiimikohtaisen soveltamisen, mikä tekee siitä erityisen sopivan dynaamisiin ja asiakaslähtöisiin ympäristöihin, kuten kiinteistöjohtamiseen. Balanced Scorecard on hyödyllinen strategisen kokonaiskuvan hallintaan, mutta OKR-malli tukee paremmin strategian jalkauttamista arjen työhön, mikä oli tämän tutkimuksen keskeinen tavoite.

On kuitenkin tärkeää huomioida, että OKR-malli ei ollut tämän tutkimuksen valitsema malli, vaan toimeksiantajaorganisaatio oli jo päättänyt ottaa sen käyttöön ennen tutkimuksen aloittamista. Tutkimus ei siis vertaillut eri tavoitejohtamisen malleja valintavaiheessa, vaan tarkasteli OKR-mallin toimivuutta ja jalkautumista käytännön asiakastyöhön.



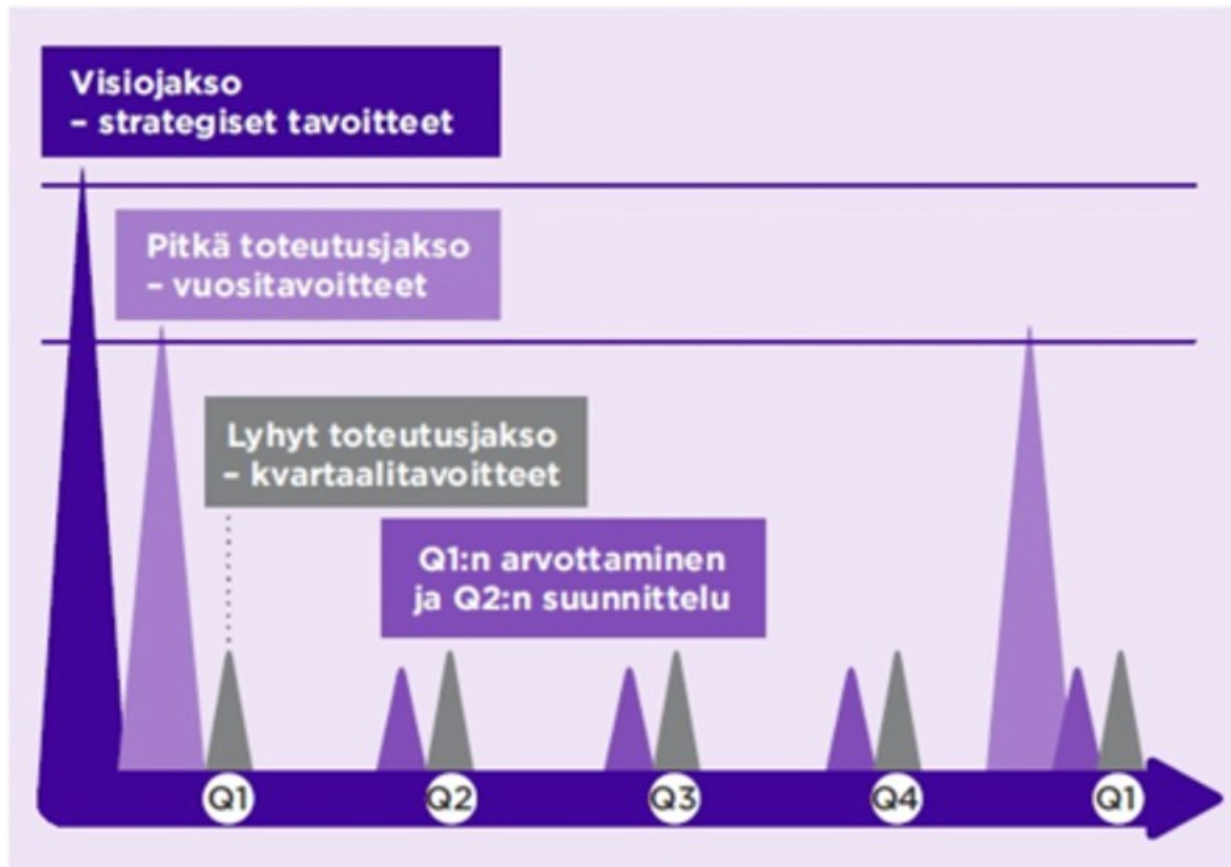
Kuvio 2. OKR-mallin tavoiteasetanta mukailten

OKR-malli (Objectives and Key Results) juontaa juurensa 1950-luvulle, jolloin Peter Drucker kehitti sen alkumuodon nimeltä MBO (Management by Objectives) (Hämäläinen & Sora 2020, 15). OKR-malli on kehittynyt tästä eteenpäin ketterämmäksi ja osallistavammaksi tavoitejohtamisen työkaluksi, jossa korostuvat mitattavat avaintulokset (SMART), tavoitteiden säännöllinen seuranta, joustavuus sekä tiimityöskentely (Hämäläinen & Sora 2020, 12–30).

OKR-malli osoittautunut erittäin joustavaksi ja tehokkaaksi eri kokoisissa ja eri toimialoilla toimivissa organisaatioissa. Sen ketterä rakenne mahdollistaa tavoitteiden asettamisen ja arvioinnin lyhyissä sykleissä, tyypillisesti neljännesvuosittain, mikä mahdollistaa nopean reagoinnin muutoksiin markkinoilla tai organisaation sisällä (Criado ja muut 2024). OKR ei ole staattinen järjestelmä, vaan se vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta ja sopeutumista organisaation tarpeisiin. Malli kannustaa jatkuvaan oppimiseen, läpinäkyvyyteen ja vastuunkantoon (Hämäläinen & Sora, 2020). Teorian mukaan OKR-malli tehokkuus perustuu sen kykyyn yhdistää strateginen suunnittelu ja operatiivinen toiminta (Niven & Lamorte 2016).

Läpinäkyvyys on yksi OKR-mallin keskeisistä periaatteista: kaikki organisaation jäsenet näkevät toistensa tavoitteet ja voivat yhdenmukaistaa omat tavoitteensa tukemaan kokonaiskuvaa (Hämäläinen & Sora, 2020). Tämä lisää sitoutumista ja yhteistä suuntaa, erityisesti kun tavoitteet ja avaintulokset määritellään yhdessä työntekijöiden kanssa (Doerr 2018; Niven & Lamorte 2016). Tutkimukset osoittavat, että organisaatiot, jotka käyttävät OKR-mallia suositusten mukaisesti – esimerkiksi asettamalla haastavia mutta saavutettavissa olevia tavoitteita ja mittaamalla edistymistä prosentuaalisesti – raportoivat korkeampaa työntekijätyytyväisyyttä ja parempaa suorituskkyä (Criado ja muut 2024). Yleisesti OKR-mallin on koettu parantavan työntekijöiden sitoutumista ja organisaation suorituskkyä. Lyhyet syklit ja selkeä mittarointi ovat avainasemassa onnistumisessa. OKR:n käyttöönotto vaatii selkeää sapluunaa, kurinalaisuutta ja analytiikkakykyä sekä johdon sitoutumista. (Criado ja muut 2024).

OKR-MALLI AIKAJANALLA



Kuvio 3. OKR-Malli aikajanalla (Hämäläinen & Sora 2020, 70.)

OKR-malli toimii syklisesti ja perustuu neljännesvuosittaiseen aikajaksoajatteluun. Malli kuvataan Hämäläisen ja Soran teoksessa kuviossa 3. Kuvasta näkyy aikajananavulla keskeiset vaiheet: tavoitteiden asettaminen, suunnan kohdistaminen, edistyminen ja reflektointi. (Hämäläinen & Sora 2020). Syklin alkuvaiheessa organisaatio määrittelee strategiset tavoitteet ja niihin liittyvät mitattavat avaintulokset. Tämän jälkeen eri yksiköt kohdistavat omat tavoitteensa organisaation yhteisiin tavoitteisiin/ päämääriin. OKR-malliin kuuluu kvartaaleittain toteutettava seurannan arviointi, jossa arvioidaan edistymistä ja tehdään tarvittavia korjausliikkeitä.

OKR-mallin avulla organisaatiot voivat parantaa muutosnopeuttaan, vahvistaa läpinäkyvyyttä, edistää jatkuvan oppimisen kulttuuria sekä lisätä työntekijöiden vastuunkantoa ja motivaatiota. Malli on joustava ja sopeutuu jatkuvaan muutokseen, mikä tekee siitä erityisen hyödyllisen dynaamisissa ympäristöissä. Doerrin (2018) mukaan OKR-malli ei ole pelkkä mittaristo, vaan se

edellyttää kulttuurista muutosta, jossa korostuvat avoimuus, jatkuva oppiminen ja johdon sitoutuminen. Tämä näkökulma tukee myös Edmondsonin (2018) ajatusta psykologisen turvallisuuden merkityksestä tavoitteiden saavuttamisessa. OKR-malli toimii linkkinä strategisen johtamisen ja asiakastyön välillä. OKRS-mallin avulla strategiset tavoitteet voidaan muuntaa konkreettisiksi, mitattaviksi ja arjen työhön kytkeytyviksi tavoitteiksi. Kun OKR:t määritellään yhdessä tiimin kanssa ja ne liittyvät suoraan asiakastyön tavoitteisiin, mallista tulee toimiva silta strategian ja asiakaskohtaamisen välillä.

3.2 Synteesi tietoperustasta

Kappaleissa 2 ja 3 on koottuna yhteen teoreettinen viitekehys, jolla pyritään vahvistamaan asiakasarvonlupausta kolmen keskeisen näkökulman kautta: Strategisesta johtaminen, asiakasymmärrys ja OKR-malli. Strateginen johtaminen määrittää organisaation suunnan, tavoitteet ja arvontuotantologiikan. Se toimii raamina, jonka kautta asiakkuudenhoidon toimintaa ja tavoitteita ohjataan. (Kaplan & Norton 2004). **Strateginen johtaminen** ei kuitenkaan yksin riitä asiakasarvon luomiseen. Strategisen johtaminen on kehittynyt perinteisestä ylhäältä alas-suuntautuvasta suunnittelusta kohti osallistavaa ja jatkuvasti kehittyvää johtamisprosessia. Kamensky (2008) painottaa arvojen, osallistamisen ja pitkäjänteisyyden merkitystä, kun taas Farid ja muut (2020) korostavat suorituskyvynjohtamista ja resurssien optimointia. Juuti ja Luoma tuovat esiin johtajan maailman kuvan merkityksen strategisessa ajattelussa. Yhteistä näille kaikille näkemyksille on käsitys strategian dynaamisuudesta ja yhteisestä prosessista, strategia ei ole enää vaan johdon laatima dokumentti. Strategia on kaikkien näiden tutkijoiden mielestä jatkuva prosessi ja uudelleensuuntautumisen väline, joka syntyy vuorovaikutuksesta organisaation sisäisten ja ulkoisten toimijoiden kanssa. Tämä edellyttää uuden tyyppistä johtajuutta, jossa painottuvat viestintä, osallistaminen ja yhteinen suunta. Johtamistyyleillä on merkittävä vaikutus siihen, kuinka strategia jalkautuu organisaation arkeen. Golemanin (2000) kuusi johtamistyyliä osoittavat, että eri tilanteet ja organisaatiokulttuurit vaativat erilaista johtajuutta. Valmentava ja osallistava johtaminen vahvistavat työntekijöiden sitoutumista ja strategian ymmärtämistä, kun taas autoritäärinen tyyli voi heikentää luottamusta ja motivaatiota (Lindberg & Holmlund-Rytkönen 2023). Tämä tukee näkemystä, jonka mukaan strateginen johtaminen on tilannesidonnainen ja inhimillinen vuorovaikutuksen muoto – ei vain tekninen prosessi. **Asiakkuuden johtaminen** on vielä tärkeämpi prosessi, kun osaamme ajatella. Storbacka ja Lehtinen (2006) painottavat asiakaskeskeisyyttä ja pitkäaikaisia suhteita, kun taas Kamensky

(2021) korostaa asiakasymmärrystä strategisen ajattelun perustana. Asiakas ei enää ole vain palvelun kohde, vaan strateginen yhteistyökumppani, jonka liiketoiminnan ymmärtäminen mahdollistaa arvon yhteiskehittämisen. OKR-malli tarjoaa konkreettisen rakenteen strategian jalkauttamiseen. Niven ja Lamorte (2016) kuvaavat OKR-mallia ketteränä, läpinäkyvänä ja osallistavana johtamisen välineenä, joka yhdistää pitkän aikavälin strategiset tavoitteet operatiivisiin toimiin. **OKR-malli** ei ole pelkästään mittaristo, vaan johtamisen järjestelmä, joka edistää vastuunkantoa, yhteistä ymmärrystä ja jatkuvaa oppimista. Sen tehokas käyttö edellyttää johdon sitoutumista ja organisaatiokulttuuria, joka tukee avoimuutta ja tavoitteellisuutta. OKR-malli toimii myös organisaatiokulttuurin muovaajana kuvaa Edmondson (2018), jossa psykologinen turvallisuus mahdollistaa strategisten tavoitteiden yhteiskehittämisen.

Asiakasarvonlupaus



Kuvio 4. Synteesi asiakasarvon lupaus

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä opinnäytetyössä käytettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä. Aineisto kerättiin teemahaastatteluilta. Tutkimusmenetelmien valinta perustui tutkimusongelmaan, joka edellytti syvällistä ymmärrystä strategisen johtamisen vaikutuksista asiakastyöhön. Kaikki aineistot analysoitiin teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuskysymykseksi valikoitui:

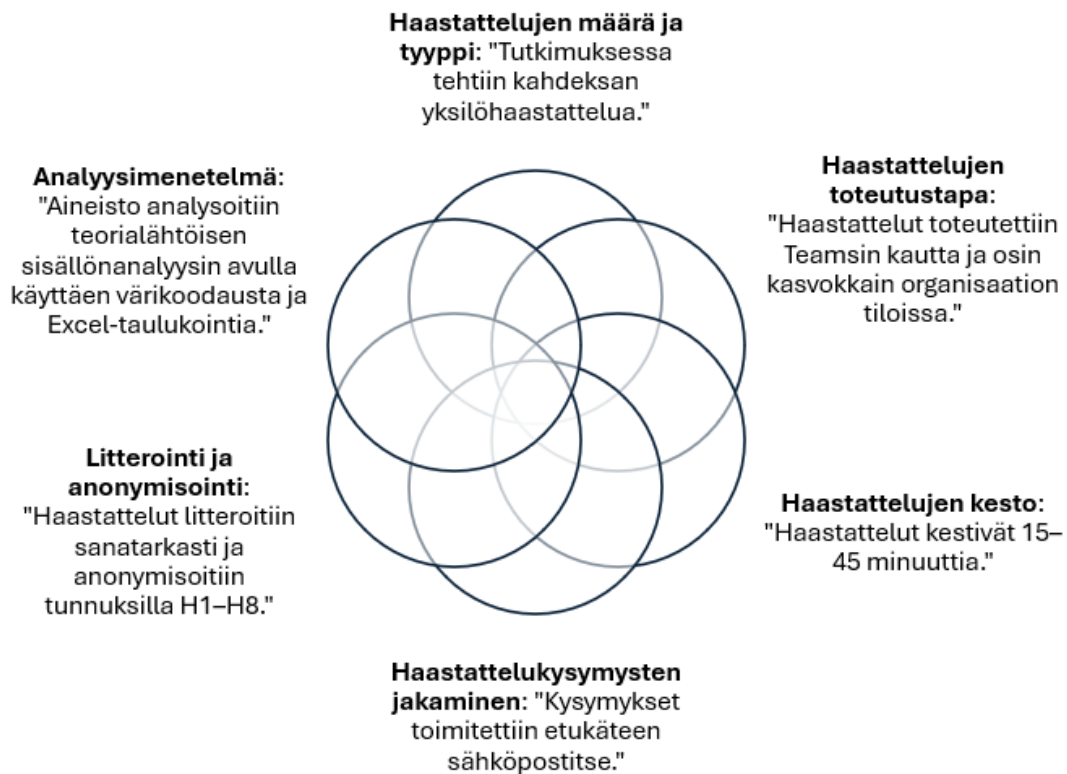
1. Miten strategisella johtamisella voidaan parantaa asiakasarvon lupaus? Ja

alatutkimuskysymykset liittyvät alatutkimuskysymykset liittyvät asiakastyön tavoitteisiin, asiakkaiden odotuksiin ja niiden ylittämiseen sekä OKR-mallin (Objectives and Key Results) hyödyntämiseen asiakkuuden hoidossa.

Tämän opinnäytetyön tavoite oli selvittää voiko strategisella johtamisella parantaa asiakasarvon lupaus. Laadullinen lähestymistapa valittiin, koska tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää syvällisesti, miten strateginen johtaminen näyttäytyy arjessa ja millaisia vaikutuksia sillä on asiakastyön onnistumiseen. Laadullinen tutkimus mahdollistaa ilmiöiden tarkastelun niiden luonnollisessa kontekstissa ja antaa tilaa osallistujien kokemuksille ja merkityksille (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 47).

Teemahaastattelut valittiin ensisijaiseksi menetelmäksi, koska ne mahdollistavat joustavan ja syvällisen keskustelun tutkimusteemojen ympärillä. Haastattelukysymykset laadittiin tutkimuskysymysten pohjalta ja toimitettiin osallistujille etukäteen sähköpostitse. Haastattelut toteutettiin sekä kasvokkain organisaation tiloissa että etäyhteyksien avulla, mikä mahdollisti osallistujien joustavan osallistumisen. Haastattelujen avulla pyrittiin tavoittamaan osallistujien henkilökohtaisia näkemyksiä ja kokemuksia strategisen johtamisen käytännöistä, tavoitteista ja vaikutuksista asiakastyöhön. Menetelmä on vakiintunut ja luotettava erityisesti strategisen johtamisen tutkimuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2022 47–48).

Aineisto analysoitiin teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla. Analyysiprosessi sisälsi aineiston litteroinnin, koodaamisen ja luokittelun, jonka jälkeen muodostettiin yläkäsitteitä ja teemoja tutkimuskysymysten mukaisesti. Analyysissa hyödynnettiin värikoodausta ja Excel-taulukointia havaintojen ryhmittelyyn ja vertailuun. Tämä lähestymistapa mahdollisti aineiston systemaattisen tarkastelun ja tutkimustulosten perustelemisen empiirisen aineiston pohjalta.



Kuvio 5. Strategisen johtamisen näkökulma

4.1 Tutkimuskontekstina SOK Kiinteistöissä ja Osuuskauppa Keskimaa

Tutkimus toteutettiin SOK Kiinteistöissä ja Osuuskauppa Keskimaassa. Kiinteistöissä toimii S-ryhmän kiinteistöjohtamisen yksikkönä ja tarjoaa palveluita alueosuuskaupoille. Osuuskauppa Keskimaa on yksi S-ryhmän alueosuuskaupoista, joka toimii Keski-Suomen alueella. Tutkimuksen kohteena oli näiden kahden organisaation välinen strateginen yhteistyö ja sen vaikutus asiakastyöhön. Opinnäytetyö tehtiin SOK Kiinteistöissä toimesta alueosuuskauppa Keskimaan asiakkuuteen. S-ryhmä on Suomen suurin yksityinen työnantaja ja merkittävä toimija suomalaisessa yhteiskunnassa. Se koostuu 19 alueosuuskaupasta, jotka tarjoavat monipuolisia palveluita ja tuotteita asiakasomistajilleen. S-ryhmän toiminta kattaa marketkaupan, erikoiskaupan, liikennekaupan sekä matkailu- ja ravitsemiskaupan. Lisäksi S-ryhmään kuuluu S-Pankki, joka tarjoaa pankkipalveluita asiakasomistajille.

Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) perustettiin vuonna 1904 tukemaan ja kehittämään paikallisia osuuskauppoja. SOK toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä ja tuottaa niille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. Tämä mahdollistaa sen, että alueosuuskaupat voivat keskittyä paikalliseen asiakaspalveluun ja liiketoiminnan kehittämiseen, kun taas SOK huolehtii keskitetysti monista taustatoiminnoista. SOK vastaa myös S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja liiketoimintaketjujen kehittämisestä, mikä parantaa kilpailukykyä ja asiakastyytyvääsyyttä. SOK:n liiketoiminta täydentää S-ryhmän tarjontaa kotimaassa ja Virossa, ja se on keskeinen osa S-ryhmän menestystä ja kasvua.

SOK Kiinteistöissä on S-Ryhmän kiinteistöjohtamisen yksikkö, joka tarjoaa operatiivista kiinteistöjohtamisen, rakennuttamisen, energiatehokkuuden ja kiinteistöhallinnon palveluita alueosuuskaupoille ja muille S-ryhmän liiketoimintayksiköille. Kiinteistöissään hallinnoitavana on puolet S-ryhmän kiinteistöomaisuudesta, ja yksikössä työskentelee n. 70 kiinteistöalan ammattilaista. Toiminta perustuu tiiviiseen yhteistyöhön asiakkaiden kanssa ja toimipisteet sijaitsevat Helsingissä, Seinäjoella, Jyväskylässä, Tampereella, Kuopiossa ja Oulussa. Kiinteistöissään omistajapohja koostuu S-ryhmän eri osuuskaupoista ja liiketoimintayrityksistä, jotka hyödyntävät Kiinteistöissään tarjoamia palveluita. Omistajapohja on laaja ja kattaa useita eri toimialoja, mikä mahdollistaa monipuolisen ja kattavan palvelutarjonnan. Kiinteistöissään ohjausryhmässä on edustajia eri osuuskaupoista ja S-ryhmän liiketoimintayksiköistä, mikä varmistaa, että toiminta vastaa omistajien tarpeita ja strategisia tavoitteita. Kiinteistöissään strategiset painopistealueet sisältävät muun muassa "ihmiset ensin" -periaatteen, joka on keskeinen osa organisaation toimintaa. Tämä periaate korostaa henkilöstön hyvinvointia ja osallistamista organisaation muutoshankkeisiin. Lisäksi Kiinteistöissä panostaa energiatehokkuuteen ja kestävään kehitykseen, mikä näkyy esimerkiksi energianhallintapalveluiden tarjoamisessa. Energiatehokkuuden parantamiseksi Kiinteistöissä on ottanut käyttöön useita innovatiivisia ratkaisuja, kuten aurinkosähköjärjestelmät ja energian kierrätysjärjestelmät.

Yritys on täysin asiakkaansa omistama ja pyrkii olemaan kiinteistöjohtamisen ja palvelukulttuurin edelläkävijä. (n.n 2025.)

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin SOK kiinteistöissään ja Osuuskauppa Keskimaan välistä yhteistyötä sekä strategian jalkauttamista. Osuuskauppa Keskimaa on yksi S-ryhmän alueosuuskaupoista, joka tarjoaa monipuolisia palveluita ja tuotteita asiakkailleen Keski-Suomen alueella. Keskimaalla on noin 80 toimipistettä ympäri Keski-Suomea muun muassa Jyväskylässä,

Äänekoskella, Pihtiputaalla ja Konnevedellä. Keskimaa on sitoutunut tarjoamaan asiakkailleen korkealaatuisia palveluita ja tuotteita, ja sen toiminta perustuu asiakaslähtöisyyteen ja paikalliseen yhteistyöhön.

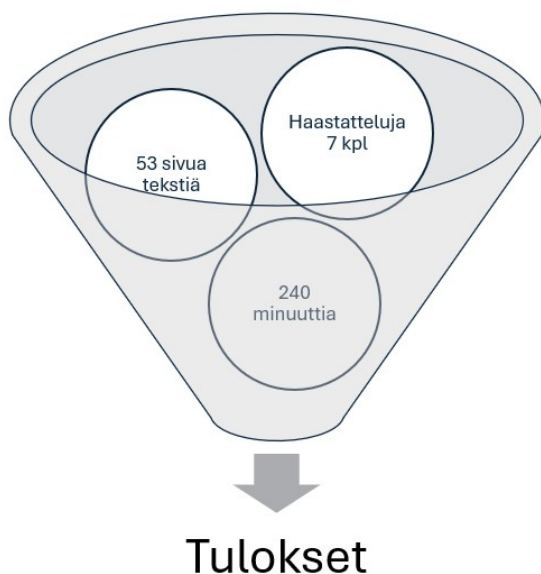
Keskimaan strategiset painopistealueet sisältävät asiakastyytyvyyden parantamisen, kestäväen kehityksen edistämisen ja henkilöstön hyvinvoinnin tukemisen. Keskimaa panostaa energiatehokkuuteen ja ympäristöystävällisiin ratkaisuihin. Lisäksi Keskimaa hyödyntää moderneja teknologioita ja digitaalisia ratkaisuja kiinteistöjohtamisessa, mikä parantaa operatiivista tehokkuutta ja asiakastyytyvyyttä. Keskimaan omistajapohja koostuu S-ryhmän eri osuuskaupoista ja liiketoimintayrityksistä, jotka hyödyntävät Keskimaan tarjoamia palveluita. Omistajapohja on laaja ja kattaa useita eri toimialoja, mikä mahdollistaa monipuolisen ja kattavan palvelutarjonnan. Keskimaan ohjausryhmässä on edustajia eri osuuskaupoista ja S-ryhmän liiketoimintayksiköistä, mikä varmistaa, että toiminta vastaa omistajien tarpeita ja strategisia tavoitteita.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusaineisto kerättiin haastatteluilla. Haastattelut toteutettiin organisaation tiloissa Teamsin kautta etäyhteyksien avulla, ja haastattelukysymykset jaettiin ennen haastattelua haastateltaville sähköpostitse. Haastattelut valittiin, koska ne mahdollistavat syällisen keskustelun ja tarjoavat mahdollisuuden saada monipuolisia näkemyksiä tutkimuskohteesta. Haastattelut tarjoavat mahdollisuuden tutkia johtamisen käytäntöjä ja niiden vaikutuksia työntekijöiden arjessa. Aiemmissa tutkimuksissa on käytetty teemahaastatteluja strategisen johtamisen tutkimiseen, mikä osoittaa, että menetelmä on vakiintunut ja luotettava (Hirsjärvi & Hurme 2022 47–48). Tutkimuksessa tehtiin kahdeksan yksilöhaastattelua. Tutkimuksen eettisyys varmistetaan noudattamalla tutkimuseettisiä periaatteita. Tutkimukseen osallistuvilta henkilöiltä pyydetään suostumus, ja heidän tietonsa käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimuksen tulokset raportoidaan anonymisti, jotta yksittäisiä henkilöitä ei voida tunnistaa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus perustuu kolmeen keskeiseen tekijään: uskottavuuteen, luotettavuuteen ja eettisyyteen. Uskottavuus tarkoittaa, että lukijat voivat vakuuttua tutkimuksen esittämistä asioista ja niiden asianmukaisesta kuvauksesta. Luotettavuus merkitsee, että tutkija perustelee tutkimuksensa etenemisen ja valitsemansa lähestymistavat uskottavasti. Eettisyys puolestaan tarkoittaa, että tutkimuksen menetelmät ja analyysitavat voivat toimia ohjeena muille tutkimuksille. (Puusa & Juuti 2020 175.)

4.3 Haastattelut

Tutkimuksessa tehtiin (8) yksilöhaastattelua. Yksilöhaastatteluiden tavoitteena oli tuoda johtoryhmän, avainhenkilöiden sekä asiakkaan näkökulma esille. Asiakasyrityksen henkilöitä haastateltiin heidän näkemyksestensä; kuinka strateginen johtaminen näkyy yhteistyössä toimeksiantajayrityksen työntekijöiden kanssa, kun taas yrityksen johtoryhmän jäseniä haastateltiin heidän näkökulmastansa, että miten heidän mielestensä strateginen johtaminen toteutuu ja ohjaako työtä strategiset tavoitteet? Haastatteluihin kutsuttiin 10 henkilöä joista 8 kanssa haastattelut saatiin pidettyä. Haastattelut pidettiin helmikuussa ja maaliskuussa 2025. Osallistujat pyrittiin sitouttamaan tutkimukseen etukäteen, tiedottamalla aktiivisesti tutkimuksen sisällöstä, strategiatyöstä ja tulevasta haastattelusta. Haastateltaville lähetettiin sähköpostilla kutsu haastatteluun, jossa kerrottiin tutkimuksen taustaa sekä haastattelukysymykset. Jokaisen haastattelun alussa käytiin lävitse haastattelukäytännöt ja tutkimuksen aihe. Haastateltaville kerrottiin haastattelun luotettavuudesta, eettisyydestä ja kuinka haastatteluaineistoa käsitellään.

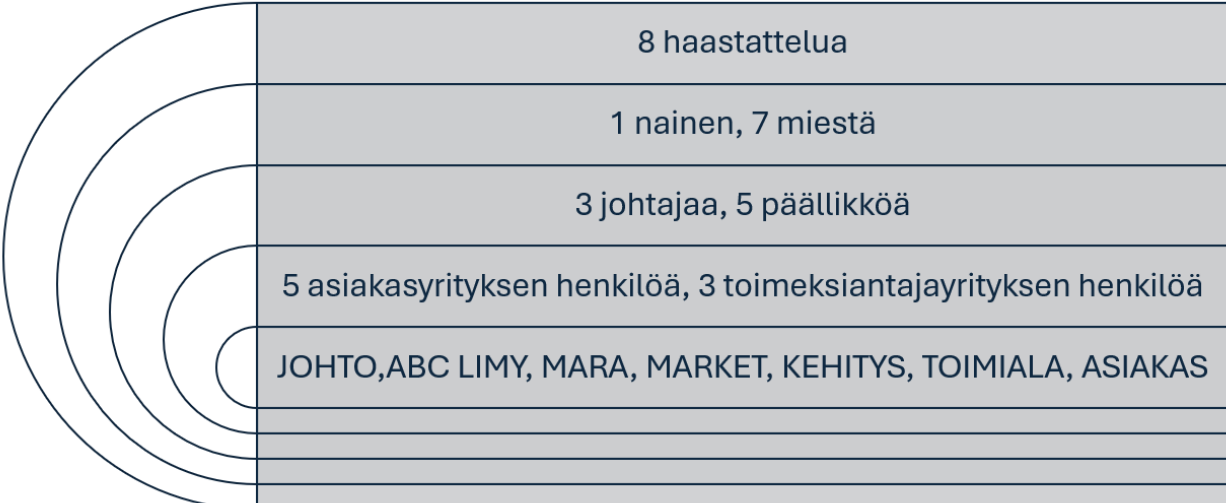


Kuvio 6. Haastattelujen laajuus ja ajallinen panostus

4.4 Haastateltavien valinta

Tutkimuksen aineiston kattavuuden varmentamiseksi, päädyttiin haastattelemaan mahdollisimman kattavasti henkilöitä eri toimialoilta (ks. kuvio 6). Ensisijaisena valintakriteerinä oli informatiivinen asema organisaatiossa. Haastateltavaksi päätyi asiakasyrityksen jokainen toimiala

edustettuna, joka lisäsi toimeksiantajan hyödynnettävyyttä työlle. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston laatu on määrää tärkeämpi kriteeri. Aineiston koko voi perustua harkinnanvaraiseen otantaan, ja tapausmäärä voi olla suhteellisen pieni. (Eskola & Suoranta, 2008 61–67). Eskolan ja Suorannan mukaan myös aineiston määrä on aina tapauskohtainen. Aineiston haastateltavien valinnasta keskusteltiin myös avoimesti asiakkaan ja toimeksiantajayrityksen kanssa.



	8 haastattelua
	1 nainen, 7 miestä
	3 johtajaa, 5 päällikköä
	5 asiakasyrityksen henkilöä, 3 toimeksiantajayrityksen henkilöä
	JOHTO, ABC LIMY, MARA, MARKET, KEHITYS, TOIMIALA, ASIAKAS

Kuvio 7. Haastateltavat

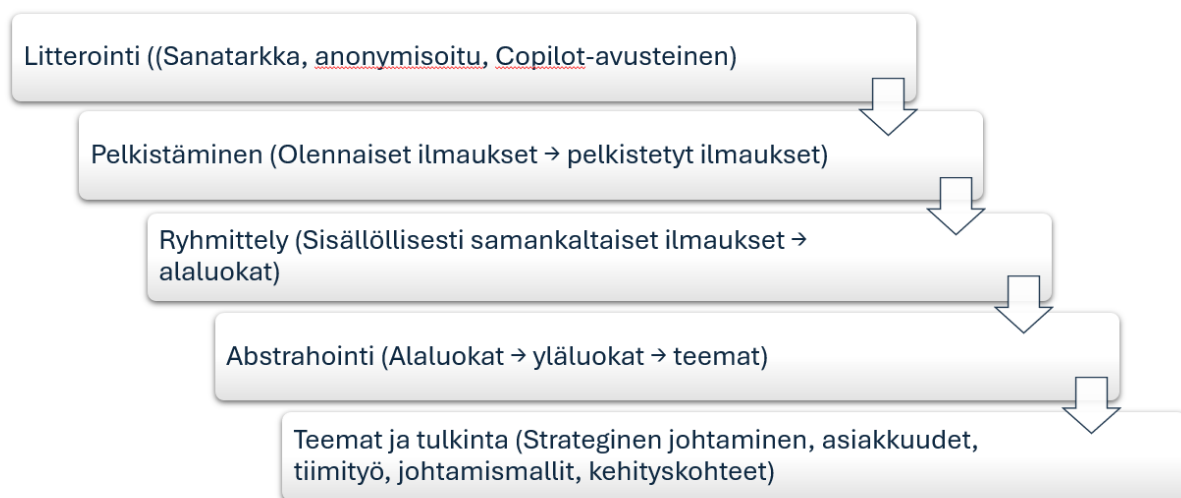
4.5 Haastattelujen analysointi

Tutkimuksen aineisto analysoitiin abduktiivisen sisällönanalyysin menetelmällä, joka yhdistää induktiivisen ja deduktiivisen päättelyn vahvuudet. Menetelmä mahdollisti aineiston ja teorian vuoropuhelun: analyysirunko muodostettiin osittain teoreettisen viitekehyksen pohjalta, mutta sitä täydennettiin aineistosta esiin nousevilla havainnoilla (Tavory & Timmermans 2014; Tuomi & Sarajärvi 2018). Tavoryn ja Timmermansin (2014) mukaan abduktiivinen analyysi on iteratiivinen prosessi, jossa tutkija liikkuu jatkuvasti aineiston ja teorian välillä, tarkentaen ja kehittäen teoreettisia näkökulmia tutkimuksen edetessä.

Analyysin tavoitteena oli muodostaa aineistosta selkeä ja tiivis kokonaiskuva, joka auttaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä syvällisesti. Tarkoituksena ei ollut ainoastaan kuvata aineiston pintasisältöä, vaan myös tavoittaa sen syvempi merkitysrakenne – kuten puheessa esiintyvät painotukset, ilmeet, eleet ja mahdolliset sanomatta jätetyt asiat. Analyysin avulla pyrittiin

rakentamaan eheä tulkinta, joka mahdollistaa perusteltujen johtopäätösten tekemisen ja ilmiön kokonaisvaltaisen ymmärtämisen (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2018, 92). Tällainen lähestymistapa on linjassa esimerkiksi Elorannan (2021) opinnäytetyön kanssa, jossa analyysi eteni vaiheittain ja painotti aineiston monitulkintaisuuden huomioimista sekä teoreettisen ymmärryksen syventämistä.

Haastatteluaineisto



Kuvio 8. Esimerkki aineiston luokittelusta

Analysiprosessi eteni seuraavasti:

1. Litterointi

Kaikki haastattelut litteroitiin sanatarkasti puhekieltä noudattaen. Litteroinnissa hyödynnettiin Microsoft Copilot -työkalua, ja aineisto anonymisoitiin (esim. H1, H2...).

2. Pelkistäminen (reduktio)

Litteroidusta aineistosta poimittiin tutkimuskysymyksiin liittyvät olennaiset ilmaukset. Näistä muodostettiin pelkistettyjä ilmauksia, jotka säilyttivät alkuperäisen merkityksen.

3. Ryhmittely (klusterointi)

Pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin alaluokkiin niiden sisällöllisen samankaltaisuuden perusteella. Alaluokat nimettiin aineiston pohjalta.

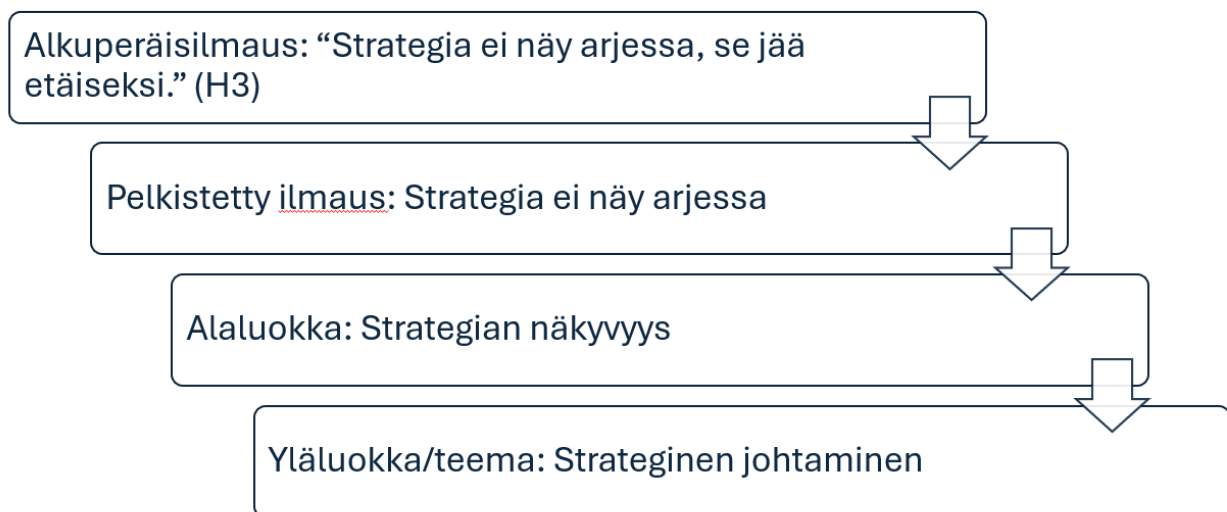
4. Abstrahointi

Alaluokat yhdistettiin yläluokkiin, jotka muodostivat analyysin keskeiset teemat (esim.

strateginen johtaminen, asiakkuuksien johtaminen, tiimityö ja yhteistyö, johtamismallit, kehityskohteet).

5. Visualisointi ja dokumentointi

Analyysin tukena käytettiin Excel-taulukointia, johon kirjattiin havainnot, pelkistetyt ilmaukset, suorat sitaatit ja luokittelut. Jokaisen havainnon yhteyteen merkittiin haastateltavan tunnus (esim. H1, H2) ja sivunumero. Tämä mahdollisti analyysin läpinäkyvyyden ja toistettavuuden.



Kuvio 9. Esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä

Analyysirunko oli jäsennelty, eli aineistosta poimittiin vain ne havainnot, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin ja sopivat analyysirungon rakenteeseen. Merkittävimmät havainnot ryhmiteltiin kategorioittain ja aihealueittain, ja niitä havainnollistettiin taulukoissa 2 ja 4. Analyysin eteneminen ei ollut täysin lineaarinen, vaan tutkija palasi useaan otteeseen aineistoon ja teoriaan tarkentaakseen tulkintoja. Tämä mahdollisti aineiston monitulkintaisuuden huomioimisen ja syvällisemmän ymmärryksen muodostamisen tutkittavasta ilmiöstä. Taulukko 2.

Haastatteluaineiston sisällönanalyysi teemoittain

Taulukko 2. Esimerkkejä aineiston luokittelusta

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
------------------	--------------------	-----------	-----------

Strategia ei näy arjessa, se jää etäiseksi.	Strategia ei näy arjessa	Strategian näkyvyys	Strateginen johtaminen
OKR-malli on käytössä, mutta ei vielä arjessa.	OKR-malli ei vielä arjessa	OKR-mallin käyttö	Strateginen johtaminen
Ei ole selkeää asiakkuuden johtamista.	Ei selkeää asiakkuuden johtamista	Asiakkuuden johtaminen	Asiakkuuksien johtaminen
Yhteinen visio pitäisi olla, sopisi molempiin strategioihin.	Yhteinen visio puuttuu	Visio	Strateginen johtaminen
Hyvä fiilis, oikea roolitus, osaamista vastaavat tehtävät.	Hyvä fiilis ja roolitus	Tiimityö	Tiimityö ja yhteistyö

Taulukossa 2 tutkimusaineisto analysointi toteutettiin teoriaohjaavan sisällönanalyysimenetelmällä, joka perustuu Tuomen ja Sarajärven (2018) malliin. Menetelmä valittiin, koska se mahdollistaa aineiston systemaattisen läpikäynnin ja teoreettisen viitekehyksen hyödyntämisen. Analyysissä yhdistettiin abduktiivisen päättelyn keinoin teoria- ja aineistolähtöistä lähestymistapaa, jolloin aineiston analyysi eteni vuoropuheluna. (Tavory & Timmermans 2014).

5 Tulokset

5.1 Haastattelujen tulokset

Tässä osiossa tarkastellaan kahdeksan haastateltavan näkemyksiä strategisesta johtamisesta, asiakkuuksien johtamisesta, tiimityöstä ja yhteistyöstä, johtamismalleista sekä kehityskohteista. Haastattelut analysoitiin laadullisesti ja tulokset koottiin taulukkomuotoon teemoittain.

Haastatteluun osallistuneista 5 oli palveluluiden ostajan edustajia ja 3 toimeksiantajayrityksen johtoryhmän jäsentä. Haastattelut tehtiin Teamsin kautta tehtyinä haastatteluina.

Haastatteluaineiston analyysi tuotti viisi keskeistä teemaa: strateginen johtaminen, asiakkuuksien johtaminen, tiimityö ja yhteistyö, johtamismallit sekä kehityskohteet. Strateginen johtaminen koettiin monin paikoin etäiseksi ja ylätasoiseksi. Useat haastateltavat toivat esiin, että strategia ei näy konkreettisesti arjen työssä, vaan jää usein irralliseksi. Strategia ei heidän mielestensä ohjaa päivittäistä toimintaa vaan jää ylätason linjaukseksi, kuten seuraava esimerkki osoittaa:

“Strategia ei näy arjessa, se jää etäiseksi.” (H3)

OKR-mallin käyttöönotto on tuonut rakennetta strategiatyöhön, mutta sen vaikutukset eivät vielä näy konkreettisesti arjessa. Haastateltavat kuvasivat mallin olevan vielä jalkautusvaiheessa:

“OKR-malli on käytössä, mutta ei vielä arjessa.” (H1)

Tiimityö ja yhteistyö koettiin pääosin toimivaksi. Haastateltavat nostivat esiin hyvän ilmapiirin, selkeän roolituksen ja jatkuvan vuoropuhelun merkityksen. Yhteinen valmistautuminen nähtiin tärkeänä edellytyksenä onnistumiselle:

“Hyvät valmistelut ja yhteinen aika tärkeitä.” (H8)

Johtamistyylien vaikutus työntekijöiden motivaation ja turvallisuuden tunteeseen nousi esille useissa vastauksissa. Tilanteenmukainen ja valmentava johtaminen nähtiin tärkeinä, kun taas arvostuksen puute ja epäselvä henkilöstöjohtaminen koettiin kehityskohteina.

“Johtamistyyli vaikuttaa motivaatioon, psykologinen turvallisuus tärkeää.” (H6)

“Henkilöstöjohtaminen kaipaa parannusta, arvostuksen puute.” (H4)

Kehityskohteet liittyivät erityisesti strategian jalkauttamiseen, yhteistyömallien selkeyttämiseen ja henkilöstön kohtaamiseen. Haastateltavat toivoivat selkeämpää toimeenpanoa ja säännöllistä vuoropuhelua:

“Nyt ei kannattaisi hirveästi muuhun keskittyä kuin toimeenpanoon.” (H4)

Strategisen johtamisen vaikutus asiakasarvon lupaukseen, kysymykseen tutkimuksessa kävi ilmi nämä asiat: Haastateltavat korostivat, että strateginen johtaminen kiinteistöalalla vaatii selkeää johtamisjärjestelmää ja yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa. Strategian vaikutus näkyy erityisesti energiansäästötoimenpiteissä ja puhtaiden energiaratkaisujen käyttöönotossa.

Johtamisjärjestelmän selkeys ja säännölliset tapaamiset varmistavat ajantasaisen tiedon ja mahdollistavat toimittajien toiveiden kuuntelemisen. Kuitenkin strateginen johtaminen ei aina näy selkeästi päivittäisessä työssä, ja sen vaikutus jää usein arjen asioiden varjoon.

Tutkimuskysymykset keskittyivät strategisen johtamisen vaikutuksiin, sen näkyvyyteen arjessa, asiakastyön tavoitteisiin, asiakkaiden toiveisiin ja niiden ylittämiseen, OKR-mallin hyödyntämiseen sekä tulevaisuuden kehitysalueisiin.

Strategisen johtamisen näkyminen arjessa:

Strateginen johtaminen ei näy merkittävästi päivittäisessä työssä, joka on hyvin operatiivista.

Pidemmän aikavälin hankkeet, kuten energiatehokkuusprojektit, voivat sivuta strategista johtamista, mutta yleisesti ottaen strategiset asiat jäävät arjen asioiden varjoon.

Johtamisjärjestelmän selkeys ja säännölliset tapaamiset ovat tärkeitä menestystekijöitä.

"Ette hirveästi mainosta strategiaa kalvoilla vaikkapa esityksissä"

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että strateginen johtaminen kiinteistöalalla vaatii selkeää johtamisjärjestelmää ja yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa. Johtamisjärjestelmän selkeys ja säännölliset tapaamiset varmistavat ajantasaisen tiedon ja mahdollistavat toimittajien toiveiden kuuntelemisen (Kamensky 2014).

Tärkeimmät tavoitteet asiakastyölle:

Asiakkuuksien johtaminen on ollut henkilösidonnaista ja käytännönläheistä, ja tärkeimpiä menestystekijöitä ovat vuorovaikutuksen laatu ja asiakkaan kuunteleminen.

"Yhteinen aika on ja sitten se ymmärrys ilman muuta"

"Yhteinen visio pitäisi olla sopisi niinku molempiin strategioihin..."

Eroavaisuus teorian kanssa: Teorian mukaan strateginen johtaminen tulisi näkyä selkeästi päivittäisessä työssä (Porter, 1998). Tulokset kuitenkin osoittavat, että strateginen johtaminen ei aina näy merkittävästi päivittäisessä työssä, mikä voi johtua operatiivisen työn painottumisesta.

Asiakkaiden toiveet ja niiden ylittäminen:

Asiakkaat toivovat selkeää yhteistyömallia, konkretiaa ja aikataulutusta. Strategian toteuttaminen vaatii konkreettisia tekoja ja niiden mittaamista. Henkilöstöjohtamisen ja ihmisten arvostuksen tulisi olla parempaa, ja organisaatiossa tulisi olla enemmän aitoa henkilöstön kohtaamista.

”nyt ei kannattaisi hirveästi muuhun keskittyä, kun siihen toimeenpanoon”

”kiinteistöstrategialla on suora yhteys osuuskaupan toimintastrategiaan ja yhteistyöhön kiinteistöjen kanssa”

Asiakastyön tärkeimmät tavoitteet liittyvät energiansäästötoimenpiteisiin, puhtaiden energiaratkaisujen käyttöönottoon ja selkeään yhteistyömalliin. Tämä tukee Payne ja Frow'n (2005) näkemystä, jonka mukaan strateginen asiakkuuksien johtaminen auttaa organisaatiota luomaan arvoa sekä asiakkaalle että yritykselle pitkällä aikavälillä (Payne & Frow 2005).

OKR-mallin hyödyntäminen asiakkuuden hoidossa:

OKR-mallin käyttöönotto organisaatiossa alkoi vuonna 2024, ja sen tavoitteena on ollut parantaa tavoitteiden seurattavuutta ja läpinäkyvyyttä. Vaikka malli on tuonut rakennetta sisäiseen johtamiseen, sen vaikutukset eivät ole vielä näkyneet asiakastyössä. Tämä viittaa siihen, että mallin jalkauttaminen vaatii lisää aikaa, harjoittelua ja erityisesti johdon sitoutumista, kuten Hämäläinen ja Sora (2020) korostavat. Johtotason sitoutuminen on tärkeää mallin onnistumiselle. Asiakkaat toivovat selkeää yhteistyömallia, konkretiaa ja aikataulutusta. Strategian toteuttaminen vaatii konkreettisia tekoja ja niiden mittaamista. Tämä tukee Hämäläisen ja Soran (2020) näkemystä, jonka mukaan OKR-malli auttaa selkeyttämään tavoitteita ja parantamaan niiden seurattavuutta (Hämäläinen & Sora 2020).

Tulevaisuuden kehitysalueet:

Tulevaisuudessa strategisen johtamisen kehitys vaatii ylätasoa kuvauksista arkeen tuomista ja konkreettisten tavoitteiden asettamista. Energiatehokkuushankkeet, automaation tehostaminen ja

robotisaation hyödyntäminen ovat tärkeitä kehitysalueita, jotka nousivat esille haastatteluissa. Yhteistyön parantaminen ja strategisen johtamisen selkeyttäminen ja esillä pitäminen olivat tulevaisuuden kehitysalueita haastatteluiden perusteella.

Asiakkuuksien johtaminen on monin paikoin epämuodollista ja tarvitsee selkeitä rakenteita. Tiimityö toimii, mutta sen edellytyksiä voidaan edelleen vahvistaa. Johtamismalleissa korostuu yksilöllisyys ja vuorovaikutus. Kehityskohteet liittyvä erityisesti strategian toimeenpanoon, asiakkuuksien hallintaan ja henkilöstön hyvinvointiin.

Taulukko 3. Strategisen johtamisen tulokset taulukko

Teema	Keskeinen havainto (tulos)	Mitä tämä kertoo? (tulkinta)
Strateginen johtaminen	Strategia ei näy arjessa, vaan jää irralliseksi.	Strateginen johtaminen ei ohjaa päivittäistä työtä.
Tavoitteet	Asiakkuuksien johtaminen on henkilösidonnaista ja käytännönläheistä.	Tavoitteet eivät ole systemaattisesti johdettuja strategiasta.
Asiakkaiden toiveet	Asiakkaat toivovat selkeyttä, konkretiaa ja aikatauluja.	Strategian jalkautus ei vastaa asiakkaiden odotuksia.
OKR-malli	OKR-malli on otettu käyttöön, mutta ei vielä näy arjessa.	Strateginen tavoitejohtaminen on kesken.
Tulevaisuus	Tarvitaan konkreettisia tavoitteita ja arkeen vietävää strategiaa.	Strateginen johtaminen kaipaa käytännönläheistä kehittämistä.

Kehityskohteet	Jalkautus, yhteistyömallit ja henkilöstön kohtaaminen.	Kehitys vaatii rakenteita ja vuorovaikutusta.
----------------	--	---

Haastatteluaineiston perusteella strategisen johtamisen näkökulmasta nousi esiin kuusi keskeistä teemaa, jotka ovat koottuna taulukkoon 3. Taulukko havainnollistaa, miten strateginen johtaminen näyttäytyy arjessa, millaisia tavoitteita ja toiveita asiakastyölle asetetaan, miten OKR-malli on otettu käyttöön ja mitä kehitysalueita tulisi huomioida. Yhteenveto osoittaa, paljon on vielä työtä tehtävänä. Strategian jalkauttamiseen tarvitaan konkreettisia keinoja. Yhteistyömalli tulee olla selkeä. Henkilöstöjohtamisessa on kehitettävää. Asiakkuuden johtamisen systematisointi on tärkeää.

Taulukko 4. Haastatteluaineisto on jaettu kolmeen ryhmään (1, 2 ja 3) dokumenttien nimissä esiintyvien numeroiden perusteella. Tämä jaottelu osoittautui merkitykselliseksi myös sisällöllisesti, sillä ryhmien välillä havaittiin selkeitä eroja näkökulmassa, strategisen ajattelun tasossa ja vastausten rakenteessa. Tällä jaottelulla pyrittiin analysoimaan aineisto temaattisen sisällönanalyysin keinoin, jossa tarkasteltiin erityisesti haastatteluun valittuja neljää eri teemaa ja viimeisenä 5 kohtana haastattelun sävyä ja rakennetta.

- strateginen johtaminen
- asiakkuuksien johtaminen
- tiimityö ja yhteistyö
- kehitystarpeet
- sävy ja rakenteellisuus

Taulukko 4. Ryhmäjaottelu haastattelujen tulokset

Ryhmä	Profiili	Strateginen näkökulma	Asiakkuuksien johtaminen	Sävy ja rakenne
1	Operatiivinen ja hajautunut	Strategia koetaan etäiseksi tai epäselväksi.	Käytännönläheistä, henkilösidonnaista.	Rehellinen, paikoin kriittinen. Vastaukset vaihtelevia ja hajanaisia.
2	Strategisesti orientoitunut ja systemaattinen	Strategia näkyy arjessa, OKR-malli käytössä.	Tavoitteiden synkronointi asiakkaiden kanssa.	Kehittämismyönteinen ja jäsenelty. Konkreettisia toimenpiteitä.
3	Reflektiivinen yksilönäkökulma	Strategia vaikeasti hahmotettavissa.	Ei systemaattista johtamista, enemmän kokemuspohjaista.	Pohdiskeleva ja tunnepitoinen. Rakenne eheä mutta henkilökohtainen.

Haastatteluaineiston analyysin yhteydessä havaittiin, että vastaajien näkemykset jakautuivat selkeästi kolmeen profiilityyppiin. Tämä jaottelu ei perustunut pelkästään haastattelujen järjestykseen, vaan se heijasteli myös vastaajien roolia, strategista orientaatiota ja vastausten rakennetta. Jaottelu mahdollisti aineiston syvällisemmän tarkastelun ja erilaisten näkökulmien esiin nostamisen. Ensimmäinen ryhmä edusti operatiivista ja käytännönläheistä näkökulmaa. Strateginen johtaminen koettiin etäiseksi, eikä se näyttäytynyt selkeästi arjen työssä. Asiakkuuden johtaminen oli henkilösidonnaista ja tiimityö hajanaista. Vastausten sävy oli rehellinen ja paikoin kriittinen.

Toinen ryhmä koostui vastaajista, jotka toivat esiin strategisen johtamisen systemaattisuuden ja kehittämisorientoituneen otteen. OKR-malli oli käytössä ja strategia nähtiin osana arkea. Vastausten rakenne oli jäsenelty ja sävy ratkaisukeskeinen. Kolmas ryhmä edusti yksilöllistä ja reflektiivistä näkökulmaa. Strateginen johtaminen hahmottui heikosti ja asiakkuuden johtaminen nähtiin epämuodollisena. Vastaus oli eheä ja pohdiskeleva, mutta sisälsi myös tunnepitoisia

elementtejä. Tämä jaottelu syvensi ymmärrystä siitä, miten strateginen johtaminen ja asiakkuuden johtaminen näyttäytyvät eri toimijoille. Se myös osoitti, että organisaation sisällä esiintyy erilaisia strategisen ajattelun tasoja ja käytäntöjä, mikä on tärkeä huomio kehittämistoimenpiteitä suunniteltaessa.

Taulukko 5. Ryhmäjaottelun vertautuminen teoriaan

Teema	Teoreettinen näkökulma	Ryhmä 1	Ryhmä 2	Ryhmä 3
Strateginen johtaminen	Kamensky (2014, 2021): Strategian tulee näkyä arjessa ja ohjata toimintaa.	Strategia koetaan etäiseksi, ei ohjaa arkea.	Strategia näkyy arjessa, OKR-malli käytössä.	Strategia hahmottuu heikosti, jää arjen jalkoihin.
Strategian jalkautus	Hämäläinen & Sora (2020): OKR-malli auttaa strategian konkretisoinnissa.	OKR-malli ei vielä arjessa.	OKR-malli jalkautettu, tavoitteet selkeitä.	OKR-malli ei mainittu tai ei tunnistettu.
Asiakkuuden johtaminen	Payne & Frow (2005): Asiakkuuden johtaminen on systemaattista ja arvoa luovaa.	Henkilösidonnaista ja epämuodollista.	Synkronoitu asiakkaan tavoitteisiin.	Käytännönläheistä, ei johdettua.
Tiimityö ja yhteistyö	Edmondson & Lei (2014): Psykologinen turvallisuus ja jaettu johtajuus tukevat tiimityötä.	Tiimityö arvostettua, mutta hajanaista.	Psykologinen turvallisuus ja viestintä korostuvat.	Toimivaa, mutta viestintä kaipaa tukea.
Johtamis	Goleman (2000):	Johtamistyyli	Valmentava ja	Johtaminen

mallit	Valmentava ja osallistava johtaminen tukevat strategian jalkautusta.	vaihteleva, arvostuksen puute mainittu.	osallistava tyyli näkyy.	koetaan etäiseksi tai epäselväksi.
---------------	--	---	--------------------------	------------------------------------

Kuten jo aiemmassa taulukossa 4 havainnoitiin, nähtiin tämä ryhmäjaottelun mahdollistavan syvällisemmän tarkastelun. Taulukossa 5 ryhmäjaottelu avattiin teorian valossa. Ensimmäinen ryhmä edusti operatiivista ja käytännönläheistä näkökulmaa, jossa strateginen johtaminen koettiin etäiseksi eikä se näyttäytynyt selkeästi arjen työssä. Tämä havainto on ristiriidassa esimerkiksi Kamenskyn (2014) ja Porterin (1998) näkemysten kanssa, joiden mukaan strategian tulisi ohjata päivittäistä toimintaa ja näkyä konkreettisesti organisaation arjessa. Myös asiakkuuden johtaminen näyttäytyi tässä ryhmässä henkilösidonnaisena ja epämuodollisena, mikä poikkeaa Payne ja Frow'n (2005) esittämästä systemaattisen asiakkuuden johtamisen mallista.

Toinen ryhmä toi esiin strategisen johtamisen systemaattisuuden ja kehittämisorientoituneen otteen. OKR-malli oli käytössä ja strategia nähtiin osana arkea, mikä vastaa Hämäläisen ja Soran (2020) sekä Nivenin ja Lamorten (2016) esittämiä näkemyksiä strategian jalkauttamisen välineistä. Asiakkuuden johtaminen oli tässä ryhmässä synkronoitu asiakkaan tavoitteisiin, ja tiimityössä korostuivat psykologinen turvallisuus ja viestintä, mikä tukee Edmondsonin ja Lein (2014) sekä Carmelin ym. (2010) tutkimuksia tiimityön edellytyksistä.

Kolmas ryhmä edusti reflektiivistä ja yksilöllistä näkökulmaa, jossa strateginen johtaminen hahmottui heikosti ja asiakkuuden johtaminen nähtiin käytännönläheisenä mutta rakenteettomana. Vastausten sävy oli pohdiskelleva ja tunnepitoinen, mikä toi esiin strategisen johtamisen inhimillisen ulottuvuuden, kuten Juutin ja Luoman (2022) sekä Golemanin (2000) johtamistyylien tarkastelut osoittavat.

Tämä ryhmäjaottelu osoittaa, että organisaation sisällä esiintyy erilaisia strategisen ajattelun ja johtamisen käytäntöjä, jotka eivät aina vastaa teoreettisia ihanteita. Se myös vahvistaa

opinnäytetyön johtopäätöstä siitä, että strategisen johtamisen onnistunut jalkauttaminen edellyttää yhteistä ymmärrystä, selkeitä rakenteita ja osallistavaa johtajuutta.

Haastattelujen sisäinen vaihtelu ja roolien vaikutus näkökulmiin

Ryhmä 1:n haastatteluaineistossa ilmeni selkeitä eroja vastaajien näkemyksissä strategisesta johtamisesta, asiakkuuden johtamisesta ja yhteistyön toimivuudesta. Erot näyttäytyivät erityisesti vastaajien organisaatiroolien kautta. Vaikka kaikki vastaajat toimivat saman organisaatiokokonaisuuden piirissä, heidän asemansa – strategisesta johdosta operatiiviseen keskijohtoon – vaikuttivat siihen, miten strateginen johtaminen näyttäytyi arjessa. Johtotason edustajat tunnistivat strategisen johtamisen merkityksen, mutta painottivat erityisesti toimeenpanon ja rakenteiden tärkeyttä. Heidän näkökulmissaan korostui tarve selkeille yhteistyömalleille, aikataulutukselle ja strategian konkretisoimiselle. Strategia nähtiin tärkeänä, mutta sen vaikutus arkeen jäi osin näkymättömäksi. Keskijohdon edustajat puolestaan kokivat strategian usein etäiseksi tai epäselväksi. He toivoivat parempaa viestintää ja selkeyttä strategian sisällöstä ja tavoitteista. Strateginen johtaminen ei heidän mukaansa ohjannut päivittäistä työtä, vaan jäi ylätason linjaukseksi. Asiakkuuden johtaminen näyttäytyi käytännönläheisenä ja henkilösidonaisena, ja sen systemaattisuus koettiin puutteelliseksi.

Yhteistyön ja tiimityön osalta kaikki vastaajat korostivat vuorovaikutuksen, luottamuksen ja yhteisen ymmärryksen merkitystä. Vaikka yhteistyö koettiin pääosin toimivaksi, sen kehittämisessä nähtiin edelleen parantamisen varaa – erityisesti viestinnän, valmistelun ja yhteisten tavoitteiden osalta. Tämä analyysi osoittaa, että strateginen johtaminen ei näyttäydy organisaation eri tasoilla yhtenäisesti. Strategian jalkauttaminen vaatii paitsi rakenteita ja selkeyttä, myös aktiivista viestintää ja osallistavaa otetta, jotta se voi tukea asiakastyötä ja asiakkuuden johtamista kaikilla organisaation tasoilla.

Ryhmä 2:n edustajat tunnistavat strategisen johtamisen merkityksen, mutta kokevat sen toteutuksen jäävän usein ylätasolle. Strategian jalkautus arkeen vaatii heidän mukaansa konkreettisia tekoja, mittareita ja selkeitä rakenteita. OKR-mallin käyttöönotto mainittiin keinona tuoda strategia lähemmäs päivittäistä työtä.

Asiakkuuden johtaminen näyttäytyy tässä ryhmässä edelleen osin hajanaisena ja henkilösidonaisena. Haastateltavat toivovat selkeämpiä toimintamalleja, mittareita ja yhteistä

ymmärrystä asiakkuuden tavoitteista. Tiimityö ja yhteistyö koetaan pääosin toimiviksi, mutta niiden kehittämisessä korostuvat yhteiset pelisäännöt, priorisointi ja viestinnän selkeys.

Taulukko 6. Hämähäkkidiagrammi tuloksista ryhmittäin



Taulukossa 6. Ryhmä kaksi erottuu selkeimmin strategisesti orientoituneena ja kehitysmuotoisena. Ryhmä yksi on hajanaisempi ja selkeästi operatiivisempi, strategia jää etäiseksi. Ryhmä kolme tuo esiin yksilöllisen ja kriittisen näkökulman, jossa korostuvat henkilöstöjohtaminen ja arvostuksen puute.

Ryhmien välinen vertailu hämähäkkikaavion perusteella

Haastatteluaineiston analyysin tueksi laadittiin hämähäkkikaavio, jossa kolme haastatteluryhmää (1, 2 ja 3) verrattiin neljän keskeisen laadullisen teeman osalta: strateginen johtaminen, asiakkuuden johtaminen, tiimityö ja yhteistyö sekä erityispiirteet. Arviointi toteutettiin asteikolla 1–5, jossa 1 kuvasi heikkoa tai puuttuvaa ilmenemistä ja 5 vahvaa tai selkeästi näkyvää teemaa.

Hämähäkkikaavio osoitti, että **ryhmä 2** profiloitui vahvimpana strategisen ja asiakkuuden johtamisen näkökulmasta. Ryhmän edustajat toivat esiin systemaattisen otteen, kehittämismuotoisuuden ja konkreettiset työkalut, kuten OKR-mallin, strategian jalkauttamisessa. Tiimityö ja yhteistyö arvioitiin myös vahvaksi, ja erityispiirteissä korostuivat rakenteellisuus ja jatkuva kehittäminen.

Ryhmä 1 edusti hajanaisempaa ja operatiivisempaa näkökulmaa. Strateginen johtaminen koettiin etäiseksi tai epäselväksi, erityisesti keskijohdon tasolla. Asiakkuuden johtaminen oli usein henkilösidonnaista ja käytännönläheistä, ja sen systemaattisuus puuttui. Tiimityö nähtiin pääosin toimivana, mutta kehityskohteita tunnistettiin erityisesti viestinnässä ja valmistelussa.

Ryhmä 3 erottui reflektiivisellä ja kriittisellä yksilönäkökulmallaan. Strateginen johtaminen ja asiakkuuden johtaminen koettiin vaikeasti hahmotettaviksi tai puutteellisesti jäsennellyiksi. Sen sijaan erityispiirteissä ryhmä 3 sai korkeimman arvion: vastaaja nosti esiin henkilöstöjohtamisen, arvostuksen ja kohtaamisen puutteet, jotka eivät tulleet esiin yhtä vahvasti muissa ryhmissä.

Kaavio havainnollisti, että strategisen johtamisen näkyvyys ja asiakkuuden johtamisen systemaattisuus vaihtelevat merkittävästi organisaation eri tasoilla ja rooleissa. Tämä tukee johtopäätöstä siitä, että strategian jalkauttaminen vaatii paitsi selkeitä rakenteita ja viestintää, myös osallistavaa otetta ja arjen työn ymmärtämistä.

5.2 Tulosten suhde aiempiin tutkimuksiin ja teoreettiseen viitekehykseen

Opinnäytetyön tulokset tukevat monilta osin aiempaa tutkimusta strategisesta johtamisesta, mutta tuovat esiin myös käytännön haasteita, jotka eroavat teoreettisista ihanteista.

Strategisen johtamisen näkyvyys arjessa.

Tutkimuksessa havaittiin, että strateginen johtaminen ei näy selkeästi päivittäisessä työssä, vaikka sen merkitys organisaation menestykselle tunnustetaan. Tämä havainto on ristiriidassa esimerkiksi Porterin (1998) näkemyksen kanssa, jonka mukaan strategian toteuttaminen on yhtä tärkeää kuin sen suunnittelu. Kamensky (2014) puolestaan korostaa johtamisjärjestelmän selkeyttä ja säännöllisiä tapaamisia, mikä tukee tutkimuksen havaintoja. Tämä havainto korostaa tarvetta parantaa strategisen johtamisen näkyvyyttä päivittäisessä työssä ja varmistaa, että strategiset tavoitteet ja suunnitelmat ovat jatkuvasti esillä. Kuten Porter (1998) ja Kamensky toteavat strategian toteuttaminen on yhtä tärkeää kuin sen luominen.

OKR-mallin käyttöönotto.

Hämäläinen ja Sora (2020) tukevat näkemystä siitä, että OKR-malli vaatii kurinalaisuutta ja jatkuvaa vuorovaikutusta onnistuakseen. Lisäksi Criado ja muut (2024) korostavat, että mallin vaikutukset näkyvät vasta, kun se on täysin sisäistetty ja käytössä koko organisaatiossa.

Asiakkuuksien johtaminen.

Asiakkuuksien johtaminen näyttäytyi tutkimuksessa käytännönläheisenä ja henkilösidonaisena, mikä poikkeaa Payne ja Frow'n (2005) esittämästä systemaattisen ja strategisen asiakkuuden johtamisen mallista. Tämä havainto korostaa tarvetta kehittää asiakkuuden johtamista rakenteellisemmaksi ja pitkäjänteisemmäksi.

Yhteistyö ja vuorovaikutus.

Tutkimuksessa korostui tarve selkeälle yhteistyömallille ja luottamukselliselle vuorovaikutukselle. Tämä tukee Kamenskyn (2021) ja Guenzi ja muut (2021) näkemyksiä siitä, että asiakasymmärrys ja vuorovaikutus ovat keskeisiä strategisen johtamisen onnistumisessa.

Johtamismallit ja henkilöstöjohtaminen.

Johtamistyylien vaikutus työntekijöiden motivaatioon ja psykologiseen turvallisuuteen nousi esiin useissa haastatteluissa. Tämä tukee Golemanin (2000) ja Okolon ja muut (2024) näkemyksiä osallistavan ja valmentavan johtamisen merkityksestä. Nissinen (2018) ja Kankainen (2019) puolestaan korostavat työilmapiirin ja yhteisen päämäärän merkitystä, mikä näkyi myös tutkimuksen tuloksissa.

Tulokset osoittavat, että vaikka strateginen johtaminen ja OKR-malli ovat tärkeitä työkaluja organisaation menestyksessä, niiden käytännön toteutus voi kohdata haasteita, jotka vaativat huomiota ja kehittämistä. Erityisesti strategian näkyvyyttä arjessa tulisi vahvistaa. Lisäksi asiakkuuksien johtamisen systemaattisuuden ja strategisuuden parantaminen on keskeinen kehitysalue, joka voi auttaa organisaatiota saavuttamaan pitkän aikavälin tavoitteensa ja luomaan arvoa sekä asiakkaalle että yritykselle.

6 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen keskeisiä tuloksia suhteessa aiempaan tutkimukseen ja teoreettiseen viitekehykseen. Lisäksi esitetään johtopäätökset, kehittämissuhteet ja jatkotutkimusaiheet. Pohdinta syventää ymmärrystä siitä miten strateginen johtaminen näyttäytyy asiakastyössä ja mitä haasteita sen jalkauttamiseen liittyy. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että strateginen johtaminen on tunnistettu tärkeäksi asiakastyön onnistumisen kannalta, mutta sen vaikutus jää usein arjen työssä näkymättömäksi. Tämä on ristiriidassa Kamenskyn (2014) ja

Porterin (1998) näkemysten kanssa, joiden mukaan strategian tulisi ohjata päivittäistä toimintaa ja näkyä konkreettisesti organisaation arjessa.

OKR-malli on tuonut rakennetta sisäiseen johtamiseen, mutta sen vaikutukset eivät vielä näy asiakastyössä. Tämä viittaa siihen, että mallin jalkauttaminen on kesken ja vaatii lisää harjoittelua, aikaa sekä erityisesti johdon sitoutumista (Hämäläinen & Sora, 2020). Jotta OKR-malli voisi toimia tehokkaana strategisen johtamisen työkaluna, sen tulee kytkeytyä tiimien arkeen ja päätöksentekoon.

Asiakkuuden johtaminen näyttäytyi tutkimuksessa käytännönläheisenä ja henkilösidonnaisena. Tämä poikkeaa Payne ja Frow'n (2005) esittämästä systemaattisesta asiakkuuden johtamisen mallista, jossa korostuvat pitkäjänteisyys ja arvoa tuottavat toimintamallit.

Tiimityö ja yhteistyö koettiin pääosin toimiviksi, mutta niiden kehittämisessä nähtiin parantamisen varaa erityisesti viestinnän ja valmistelun osalta. Tämä tukee Edmondsonin ja Lein (2014) psykologisen turvallisuuden käsitettä, jonka mukaan avoin vuorovaikutus ja luottamus ovat tiimityön onnistumisen edellytyksiä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten strategisella johtamisella voidaan tukea asiakastyössä onnistumista ja parantaa asiakasarvon lupaus. Pohdinnassa tarkastellaan tutkimuksen keskeisiä havaintoja, niiden merkitystä ja mahdollisia kehittämissuhteita. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että strateginen johtaminen kaipaa selkeyttämistä ja jalkauttamista

Strategian jalkauttaminen käytäntöön

Opinnäytetyön perusteella strateginen johtaminen on keskeinen tekijä asiakastyön onnistumisessa ja asiakasarvon luomisessa. Kuitenkin sen vaikutus ei aina ulotu työntekijöiden päivittäiseen toimintaan. Kuten tulokset todettiin selkeillä johtamisjärjestelmillä, konkreettisilla tavoitteilla ja johdon aktiivisella viestinnällä. Lisäksi työntekijöiden osallistaminen strategiaprosessiin voi vahvistaa sitoutumista ja ymmärrystä strategian merkityksestä. Jotta strateginen johtaminen ei jäisi irralliseksi, sen tulee olla osa päivittäistä päätöksentekoa ja vuorovaikutusta. Tämä edellyttää jatkuvaa vuoropuhelua, selkeitä mittareita ja strategian kytkemistä konkreettisiin asiakastyön tavoitteisiin.

Yrityksen strategian tulee olla hyvin määritelty ja kommunikoitu kaikille osapuolille, jotta kaikki ymmärtävät yhteiset tavoitteet ja toimintatavat. Johtamisjärjestelmän selkeys ja säännölliset tapaamiset varmistavat ajantasaisen tiedon ja mahdollistavat toimittajien toiveiden kuuntelemisen. Tämä korostaa strategisen johtamisen merkitystä asiakasarvon luomisessa ja yhteistyön parantamisessa. Asiakkaat toivovat selkeää yhteistyömallia, konkretiaa ja aikataulutusta. Strategian toteuttaminen vaatii konkreettisia tekoja ja niiden mittaamista. Henkilöstöjohtamisen ja ihmisten arvostuksen tulisi olla parempaa, ja organisaatiossa tulisi olla enemmän aitoa henkilöstön kohtaamista. Tämä korostaa tarvetta parantaa yhteistyömallia ja henkilöstöjohtamista asiakastyössä. Tutkimuksessa kävi ilmi, ettei strateginen johtaminen näkynyt arjen työssä, mutta käytännössä onko kyse viestinnästä, rakenteista vai työkuultuurista? Tämä ei tullut ilmi tutkimuksessa. Vaikka strateginen johtaminen on organisaation menestyksen kannalta keskeinen tekijä, tutkimuksen tulokset osoittavat, että sen vaikutus jää usein näkymättömäksi arjen työssä. Tämä voi johtua useista syistä. Ensinnäkin viestintästrategiat eivät aina tavoita työntekijöitä riittävän konkreettisella tasolla – strategia jää helposti ylätason dokumentiksi, jota ei osata tai ehditä soveltaa päivittäisessä toiminnassa. Toiseksi organisaation rakenteet voivat estää strategian jalkautumisen, jos esimerkiksi vastuut ja roolit eivät ole selkeitä tai jos strategiset tavoitteet eivät ole linjassa operatiivisten mittareiden kanssa. Kolmanneksi organisaatiokulttuuri voi vaikuttaa siihen, miten strategia otetaan vastaan: jos kulttuuri ei tue osallistavaa johtamista tai jatkuvaa oppimista, strategia ei juurru osaksi arjen päätöksentekoa. Tämä havainto on linjassa Kamenskyn (2014) näkemyksen kanssa, jonka mukaan strategian toteuttaminen vaatii selkeitä rakenteita, jatkuvaa vuoropuhelua ja johdon esimerkkiä.

OKR- mallin tavoitteena on ollut parantaa tavoitteiden seurattavuutta, läpinäkyvyyttä ja strategian viemistä arjentyöhön. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että mallin käyttöönotto on tuonut rakennetta sisäiseen johtamiseen, mutta sen vaikutukset eivät vielä näy asiakastyössä. Tämä viittaa siihen, että mallin jalkauttaminen on kesken ja vaatii lisää harjoittelua, aikaa sekä erityisesti johdon sitoutumista. OKR-mallin hyötyjä – kuten tavoitteiden konkretisointi ja yhteisen suunnan vahvistaminen – ei ole vielä täysin saavutettu. Haastatteluissa nousi esiin, että työntekijät eivät aina tunnista OKR-mallin yhteyttä omaan työhönsä, mikä heikentää sen vaikuttavuutta. Tämä on linjassa Hämäläisen ja Soran (2020) näkemyksen kanssa, jonka mukaan mallin onnistunut käyttöönotto edellyttää selkeää viestintää, koulutusta ja jatkuvaa seuranta. Jotta OKR-malli voisi toimia tehokkaana strategisen johtamisen työkaluna, sen jalkauttamista tulee jatkaa systemaattisesti. Tämä tarkoittaa tavoitteiden määrittelyä yhdessä tiimien kanssa, avaintulosten

mittaamista säännöllisesti sekä mallin kytkemistä arjen päätöksentekoon. Johdon rooli on keskeinen: sitoutuminen, esimerkki ja tuki ovat ratkaisevia mallin juurtumisessa osaksi organisaation toimintakulttuuria.

Tulevaisuudessa strategisen johtamisen kehitys vaatii ylätasoon kuvauksista arkeen tuomista ja konkreettisten tavoitteiden asettamista. Tämä korostaa tarvetta kehittää strategista johtamista ja varmistaa, että se tukee yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita.

Tässä työssä tutkimus kohdistui SOK Kiinteistöissä -yksikön ja Osuuskauppa Keskimään yhteistyöhön, sen tulokset ovat sovellettavissa laajemminkin muihin osuuskauppoihin ja kiinteistöalan organisaatioihin. Esimerkiksi havainto siitä, että strateginen johtaminen jää usein irralliseksi ilman selkeitä rakenteita ja viestintää, on todennäköisesti yleispätevä myös muissa alueosuuskaupoissa. OKR-mallin käyttöönoton haasteet ja sen potentiaali strategian konkretisoimisessa voivat tarjota hyödyllisiä oppeja muille yksiköille, jotka etsivät keinoja strategian jalkauttamiseen. Lisäksi asiakkuuden johtamisen systematisointi ja yhteistyömallien selkeyttäminen ovat kehityskohteita, joilla voidaan parantaa asiakaskokemusta ja lisätä strategian vaikuttavuutta myös muissa konteksteissa. Näin ollen tutkimuksen johtopäätökset ja kehittämissuhteet voivat toimia pohjana laajemmalle strategisen johtamisen kehittämistyölle S-ryhmän sisällä.

6.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että strateginen johtaminen parantaa asiakasarvonlupausta silloin, kun se jalkautetaan selkeiksi, mitattaviksi tavoitteiksi, jotka ohjaavat arjen toimintaa ja tukevat asiakkuuden hoitoa. Strategian vaikutus ei saa jäädä ylätasoon linjaukseksi, vaan sen tulee näkyä päivittäisessä työssä, vuorovaikutuksessa ja päätöksenteossa toteavat kummatkin Kamensky (2014) ja Hämäläinen & Sora (2020). Asiakastyön tavoitteiden saavuttaminen edellyttää suunnitelmallista yhteistyötä, jossa asiakkaan tarpeet ja odotukset tunnistetaan ja niihin vastataan. Asiakasarvon ylittäminen edellyttää sekä syvällistä asiakasymmärrystä että organisaation sisäistä psykologista turvallisuutta, joka mahdollistaa työntekijöiden aktiivisen osallistumisen ja vastuunoton. (Edmondson & Lei 2014; Guenzi ja muut 2021). Tulokset tukevat Kamenskyn (2015) näkemystä siitä, että strateginen johtaminen on vaikuttavaa vasta silloin, kun se yhdistyy operatiiviseen toimintaan ja henkilöstön osallistamiseen.

Samoin Payne ja Frow'n (2005) mukaan asiakkuuden johtaminen on tehokasta, kun se perustuu pitkäjänteiseen yhteistyöhön ja arvoa tuottaviin toimintamalleihin. Tässä tutkimuksessa asiakkuuden johtaminen näyttäytyi vielä osin henkilösidonnaisena ja epämuodollisena, mikä korostaa tarvetta sen systematisointiin. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että asiakasarvon kehittäminen on jatkuvaprosessi, jossa strateginen johtaminen, asiakkuuden hoito ja henkilöstöjohtaminen nivoutuvat yhteen. Haastatteluaineiston ryhmittely toi esiin uusia näkökulmia strategisen johtamisen toteutumiseen. Ryhmien välillä havaittiin selkeitä eroja strategisen ajattelun tasossa, asiakkuuden johtamisen systemaattisuudessa sekä tiimityön ja johtamiskulttuurin kokemuksissa. Tämä osoittaa, että organisaation sisällä esiintyy erilaisia strategisen johtamisen käytäntöjä, jotka eivät aina vastaa teoreettisia ihanteita. Strategian onnistunut jalkauttaminen edellyttää yhteisiä tavoitteita, avoimuutta ja selkeitä toimintamalleja, jotka tukevat asiakastyön onnistumista. Tämä osoittaa, että strateginen johtaminen ei ole vain suunnittelua, vaan jatkuvaa vuorovaikutusta ja yhteistä oppimista. Esimeriksi asiakastyön tavoitteiden konkretisointi OKR-mallin avulla voi toimia siltana strategian ja arjen välille, mutta mallin tulee kytkeytyä työntekijöiden kokemuksiin ja asiakaskohtaamisiin. Vaikka tutkimus toi esiin selkeitä kehityskohteita, on huomioitava, että haastattelujen määrä oli rajallinen ja aineisto kerättiin vain yhdestä organisaatiokokonaisuudesta. Tämä voi vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen. Lisäksi tutkijan oma asema organisaatiossa saattoi vaikuttaa siihen, miten avoimesti haastateltavat toivat esiin kriittisiä näkemyksiä.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus perustuu tutkittavan ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen, tutkimusprosessin läpinäkyvyyteen sekä tutkijan refleksiiviseen otteeseen (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tässä tutkimuksessa strategista asiakkuuden johtamista tarkastellaan useiden eri toimijoiden näkökulmasta, mikä lisää näkemyksellistä moninaisuutta ja tukee ilmiön konstruktivista ymmärtämistä (Puusa & Juuti 2020).

Tutkimuksen uskottavuutta (credibility) on vahvistettu aineiston ja analyysin dokumentoinnilla, teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä sekä jäsenvarmistuksella (member checking), jossa osallistujat saivat mahdollisuuden kommentoida tutkijan alustavia tulkintoja (Ahmed, 2024; Nowell ja muut 2017). Tutkimus noudattaa Suomen Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2023) ohjeita hyvästä tieteellisestä käytännöstä ja eettisesti kestävästä tutkimuksen periaatteista. Kaikille

osallistujille on annettu riittävä tieto tutkimuksen sisällöstä, tavoitteista, vapaaehtoisuudesta sekä oikeudesta keskeyttää osallistuminen milloin tahansa. Kirjalliset suostumukset on kerätty, ja aineisto on anonymisoitu siten, ettei yksittäisiä henkilöitä tai organisaatioita voida tunnistaa.

Koska tutkimuksen kohteena on strateginen asiakkuuden johtaminen, on kiinnitetty erityistä huomiota luottamuksellisuuteen sekä liikesalaisuuksien suojaamiseen. Tutkimuksessa ei julkaista sellaisia tietoja, jotka voisivat vaarantaa yritysten liiketoimintaintressejä tai kumppanisuhteita. Lisäksi mahdolliset eturistiriidat tutkijan ja osallistujaorganisaatioiden välillä on tunnistettu ja käsitelty avoimesti.

Tutkimusta tehdessään tutkija pyrkii tuottamaan uskottavaa tekstiä, joka tarjoaa lukijalle luotettavaa tutkimustietoa. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää monia erilaisia menetelmiä ja tapoja. Tunnetuimpia näistä ovat kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä syntyneet validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet. Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata tutkittua kohdetta totuudenmukaisesti ja osoittaa tutkitun ilmiön kiistattomuus. Reliabiliteetti puolestaan viittaa tutkimuksen toistettavuuteen, yhtenäisyyteen ja johdonmukaisuuteen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009; Puusa & Juuti 2020).

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden osoittaminen on monimutkaisempi prosessi, koska siihen liittyy usein sosiaalinen aspekti ja jokainen tutkimus ja tapaus katsotaan ainutkertaisiksi. Tällöin esimerkiksi tutkimuksen reliabiliteettia eli toistettavuutta on vaikea, lähes mahdoton täysin toteuttaa. Tämä laadullisen tutkimuksen sosiaalisen aspektin mukanaan tuoma monitahoisuus on otettava huomioon ja hyväksyttävä laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. (Hirsjärvi ym., 2009; Puusa & Juuti 2020).

Tutkija voi parantaa laadullisen tutkimuksensa luotettavuutta tarkalla ja avoimella selostuksella tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Tämä konkretisoi lukijalle jopa abstraktiksi luonnehditun laadullisen tutkimuksen luotettavuutta (Puusa & Juuti 2020). Puusa ja Juuti (2020) määrittelevät laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kolmen käsitteen avulla: uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Nämä käsitteet kytkeytyvät toisiinsa ja ovat abstrakteja ja vaikeaselkoisia kokonaisuuksia. Niitä ei myöskään ole helppoa yksiselitteisesti määritellä, mutta yhdenkin ontuessa putoaa tutkimukselta koko pohja pois. (Puusa & Juuti 2020).

Tutkimus on uskottava, kun lukijalle syntyy tunne, että hän voi luottaa tutkijan tekemään tutkimukseen, sen analyysiin ja johtopäätöksiin. Työn on kuvattava tutkimuksen kohteena olevaa aihetta niin huolellisesti ja totuudenmukaisesti, että lukija ei kyseenalaista tutkimuksen uskottavuutta (Puusa & Juuti 2020). Tutkimus on kokonaisuus, jossa tutkimuksen eri osa-alueet nivoutuvat toisiinsa. Näin ollen tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, ja sen sisäinen koherenssi eli johdonmukaisuus näkyy työssä. (Tuomi & Sarajärvi 2009). Tutkijan tehtävä on vakuuttaa lukija tutkimuksen jokaisessa vaiheessa ammattitaidostaan niin aineiston, tutkittavien näkökulmien kuin menetelmien valinnan suhteen. Jotta luotettavuus voidaan saavuttaa, tutkijan on myös kuvattava tutkimuksen etenemisen vaiheet mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti (Hirsjärvi ym. 2009; Puusa & Juuti 2020). Eettisyys näkyy siinä, että tutkija noudattaa eettisiä periaatteita tutkimusta tehdessään. Hän ymmärtää oikean ja väärän eron, ja hänen moraalinen kompassinsa ohjaa hänen työskentelyään. (Puusa & Juuti 2020).

Monipuolinen aineiston keruu on tärkeää tutkimuksen luotettavuudelle. Tutkimusaineisto kerättiin monipuolisesti käyttämällä teemahaastatteluja. Tämä menetelmä mahdollisti ilmiön tarkastelun eri näkökulmista ja lisäsi tutkimuksen luotettavuutta. Haastattelut toteutettiin organisaation tiloissa ja etäyhteyksien avulla, ja haastattelukysymykset jaettiin ennen haastattelua haastateltaville sähköpostitse. Tämä varmisti, että haastateltavat olivat valmistautuneita ja pystyivät antamaan syvällisiä ja harkittuja vastauksia. Opinnäytetyön aineiston analysointi tehtiin systemaattisesti ja läpinäkyvästi. Haastattelut litteroitiin sanatarkasti, ja aineisto analysoitiin teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla. Tämä analyysimenetelmä mahdollisti aineiston syvällisen tarkastelun ja teoreettisen viitekehyksen hyödyntämisen analyysissa. Aineiston analysoinnissa käytettiin myös värikoodausta ja Excel-taulukointia, mikä auttoi havainnollistamaan ja ryhmittelemään merkittävimmät havainnot. Tutkimus tehtiin anonymisti ja henkilösuojalain mukaisesti, vastausten analysointi suoritettiin siten, ettei haastateltavaa voi tunnistaa vastauksista.

Opinnäytetyön eettisyys varmistettiin noudattamalla tutkimuseettisiä periaatteita. Tutkimukseen osallistuvilta henkilöiltä pyydettiin suostumus, ja heidän tietonsa käsiteltiin luottamuksellisesti. Tutkimuksen tulokset raportoitiin anonymisti, jotta yksittäisiä henkilöitä ei voitu tunnistaa. Tämä eettinen lähestymistapa varmisti, että osallistujien yksityisyys suojattiin ja että heidän henkilötietojaan käsiteltiin asianmukaisesti. Tutkimuksen eettisyyttä parannettiin avoimella ja tarkalla selostuksella tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksen

eteneminen, aineiston keruu ja analyysi kuvattiin yksityiskohtaisesti, mikä auttoi lukijaa ymmärtämään tutkimusprosessin ja sen eettisyyden. Avoin raportointi lisää tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja uskottavuutta (Puusa & Juuti 2020).

Opinnäytetyössä analysoitiin kriittisesti eettisiä kysymyksiä, jotka liittyivät aineiston keruuseen, analyysiin ja tulosten raportointiin. Tämä tarkoittaa, että tutkija arvioi jatkuvasti tutkimuksen eettisyyttä ja teki tarvittavia muutoksia varmistaakseen, että tutkimus noudatti eettisiä periaatteita. Eettisten kysymysten kriittinen analysointi auttaa varmistamaan, että tutkimus on rehellinen, oikeudenmukainen ja luotettava (Puusa & Juuti 2020). Tutkimuksen rajauksena voidaan pitää sitä, että haastattelut toteutettiin pääosin etänä, mikä saattoi vaikuttaa vuorovaikutuksen syvyyteen. Lisäksi tutkijan rooli organisaation sisällä saattoi vaikuttaa siihen, miten avoimesti haastateltavat toivat esiin kriittistä palautetta tai näkemyksiä. Näitä rajoitteita pyrittiin hallitsemaan huolellisella anonymisoinnilla ja reflektiivisellä otteella analyysissä.

Nämä esimerkit osoittavat, että tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys olivat keskeisiä periaatteita tämän työn toteutuksessa. Avoin ja tarkka selostus tutkimuksen vaiheista, monipuolinen aineiston keruu ja analyysi sekä eettisten periaatteiden noudattaminen varmistivat, että tutkimus tuotti luotettavaa ja uskottavaa tietoa.

6.3 Yhteiskunnallinen merkitys, vastuullisuus ja kestävä kehitys

Tutkimuksen yhteiskunnallinen merkitys on huomattava, sillä strateginen johtaminen ja asiakasarvon luominen ovat keskeisiä tekijöitä kestäväen kehityksen ja yhteiskunnallisen hyvinvoinnin edistämiseksi (Kamensky 2014; Payne & Frow 2005). Energiatohokkuushankkeet ja puhtaiden energiaratkaisujen käyttöönotto eivät ainoastaan vähennä kustannuksia, vaan myös edistävät ympäristöystävällisyyttä ja kestävää kehitystä, mikä on linjassa Suomen kansallisten ja kansainvälisten ilmastotavoitteiden kanssa, jotka pyrkivät vähentämään hiilidioksidipäästöjä ja edistämään uusiutuvien energialähteiden käyttöä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021). Strategisen johtamisen parantaminen ja sen näkyvyyden lisääminen päivittäisessä työssä voivat myös edistää sosiaalista vastuullisuutta ja työhyvinvointia; selkeä johtamisjärjestelmä ja säännölliset tapaamiset voivat parantaa työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista, mikä puolestaan voi johtaa parempaan työilmapiiriin ja vähentää työuupumusta (Hämäläinen & Sora 2020). Yhteistyön ja luottamuksen parantaminen eri sidosryhmien välillä voi edistää yhteiskunnallista tasa-arvoa ja

osallisuutta, mikä on erityisen tärkeää kiinteistöalan laajan yhteiskunnallisen vaikutuksen vuoksi (Kamensky,2014). Strateginen asiakkuuksien johtaminen voi auttaa luomaan pitkäaikaisia ja luottamuksellisia suhteita, jotka hyödyttävät sekä yritystä että sen asiakkaita (Payne & Frow 2005). Tutkimuksen tulokset korostavat myös vastuullisuuden merkitystä strategisessa johtamisessa, mikä tarkoittaa, että yritys ottaa huomioon taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun kaikessa toiminnassaan (Kamensky 2014). Tämä näkyy esimerkiksi energiatehokkuushankkeissa ja puhtaiden energiaratkaisujen käyttöönotossa, jotka edistävät ympäristövastuullisuutta ja kestävää kehitystä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021). Taloudellinen vastuu tarkoittaa, että yritys toimii kannattavasti ja tehokkaasti, mutta samalla huomioi sidosryhmiensä tarpeet ja odotukset, mikä voi tarkoittaa esimerkiksi investointeja uusiin teknologioihin ja innovaatioihin, jotka parantavat yrityksen kilpailukykyä ja luovat arvoa asiakkaille (Kamensky 2014). Sosiaalinen vastuu tarkoittaa, että yritys huolehtii työntekijöidensä hyvinvoinnista ja edistää tasa-arvoa ja osallisuutta, mikä voi tarkoittaa esimerkiksi henkilöstön koulutusta ja kehittämistä, työhyvinvoinnin tukemista ja avoimen ja luottamuksellisen työilmapiirin luomista (Hämäläinen & Sora 2020).

Strateginen johtaminen kiinteistöalalla ei vaikuta ainoastaan organisaation sisäiseen tehokkuuteen, vaan sillä on myös laajempia yhteiskunnallisia ulottuvuuksia. Selkeä ja tavoitteellinen strateginen johtaminen voi tukea alueellista kehitystä esimerkiksi parantamalla palveluiden saavutettavuutta, vahvistamalla infrastruktuurin suunnitelmallisuutta ja edistämällä paikallista elinvoimaisuutta. Kiinteistöpäätöksillä on usein suora vaikutus siihen, miten alueet kehittyvät ja millaisia mahdollisuuksia ne tarjoavat asukkaille ja yrityksille. Lisäksi strateginen johtaminen mahdollistaa energiatehokkuuden parantamisen, mikä tukee sekä kansallisia että kansainvälisiä ilmastotavoitteita. Energiatehokkuustoimenpiteet ja uusiutuvien energialähteiden hyödyntäminen voivat olla osa strategista linjausta, jolla on konkreettinen vaikutus ympäristöön. Henkilöstön näkökulmasta strateginen johtaminen voi lisätä työn merkityksellisyyttä, selkeyttää tavoitteita ja vahvistaa sitoutumista, mikä puolestaan tukee työhyvinvointia ja sosiaalista kestävyttä. Näin ollen strateginen johtaminen toimii paitsi organisaation sisäisenä ohjausvälineenä, myös keinona vastata laajempiin yhteiskunnallisiin haasteisiin.

6.4 Kehittämisehdotukset

Seuraavat kehittämissuositukset perustuvat havaintoihin, jotka toistuvat useissa haastatteluissa ja joita tukevat myös aiemmat tutkimukset. Esimerkiksi Kamenskyn (2014) mukaan strategian

jalkautuminen vaatii selkeitä rakenteita ja jatkuvaa vuoropuhelua, joten yksittäiset työkalut tai dokumentit eivät siinä auta. Tutkimuksen perusteella strateginen johtaminen on avainasemassa asiakastyössä onnistumiseen. Se antaa raamit ja suuntaviivat toiminnalle ja palvelujen jatkuvalla kehittämiselle. Organisaation tarjoama tuki ja jatkuva strategian esille tuominen olisi tutkimuksen perusteella oleellinen keino lisätä strategian tietoisuutta. Strategisen johtamisen näkyvyyttä päivittäisessä työssä tulisi parantaa esimerkiksi selkeillä johtamisjärjestelmillä ja asiakkaan jatkuvalla kuuntelulla. Tutkimuksen mukaan yhteistyömallien kehittäminen on tärkeää. Yhteistyömallien kehittämisen tärkein tehtävä on asiakastyön tukeminen ja viestinnän ja vuorovaikutuksen laadun parantaminen. OKR-malli on tärkeä apu, strategisen johtamisen jalkauttamisessa. Tutkimuksen mukaan OKR-malli auttaa parantamaan seurattavuutta ja tavoitteiden saavuttamista, mutta vaatii johtotason sitoutumista onnistuakseen. Strateginen asiakkuuksien johtaminen on asiakkuuden systemaattista hoitoa. Strategisella johtamisella pyritään asiakkuuden pitkäaikaiseen kehittämiseen ja ylläpitoon sekä arvonluomiseen. Strategisen johtamisen selkeyttäminen näkyy myös tiimityön parantamisessa. Psykologinen turvallisuus tarkoittaa ilmapiiriä, jossa työntekijät voivat ilmaista itseään ilman pelkoa negatiivisista seurauksista (Edmondson & Lei 2014). Säännölliset palaverit rakennuttajien kanssa ja strateginen kumppanuus energiatehokkuuden ja automaation tehostamiseksi ovat esimerkkejä siitä, miten strateginen johtaminen voi parantaa yhteistyötä ja vuorovaikutuksen laatua. Tulevaisuudessa strategisen johtamisen kehitys vaatii ylätasoin kuvauksista arkeen tuomista ja konkreettisten tavoitteiden asettamista. Lisäksi asiakkuuden johtamisen systematisointi voisi vähentää henkilösidonaisuutta ja parantaa asiakaskokemuksen yhdenmukaisuutta. Tämä edellyttää selkeitä yhtenäisiä toimintamalleja ja rooleja asiakastyössä. Strategisen johtamisen jalkauttamista tulisi vahvistaa selkeillä rakenteilla, konkreettisilla tavoitteilla ja johdon aktiivisella viestinnällä. OKR-mallin käyttöä kannattaa kehittää edelleen siten, että sen yhteys asiakastyöhön ja työntekijöiden arkeen konkretisoituu. Asiakkuuden johtamisen systematisointi vähentäisi henkilösidonaisuutta ja parantaisi asiakaskokemuksen yhdenmukaisuutta. Yhteistyömallien selkeyttäminen ja valmentavan johtamisen vahvistaminen tukisivat strategian toteutumista arjessa. Johdon rooli on keskeinen: sitoutuminen, esimerkki ja tuki ovat ratkaisevia mallien ja toimintatapojen juurtumisessa osaksi organisaation kulttuuria.

6.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän opinnäytetyön tulokset osoittavat, että strateginen johtaminen, asiakkuuden johtaminen ja OKR-mallin käyttöönotto näyttäytyvät eri tavoin organisaation eri tasoilla ja rooleissa.

Haastatteluaineiston ryhmittely toi esiin vaihtelua strategisen ajattelun tasossa, yhteistyön rakenteissa ja johtamiskulttuurissa. Lisäksi työympäristön jatkuva muutos ja strategisten työkalujen, kuten OKR-mallin, käyttöönotto korostavat tarvetta syventää ymmärrystä siitä, miten strategia jalkautuu arkeen eri konteksteissa. Näiden havaintojen pohjalta voidaan esittää seuraavat jatkotutkimusehdotukset:

1. Strategisen johtamisen vaikutus eri organisaatiotasoilla

→ Miten strateginen johtaminen koetaan eri rooleissa (esihenkilöt, asiantuntijat, johto)? Tämä nousi esiin ryhmäjaottelussa ja voisi olla oma tutkimusaiheensa.

2. Strategisen johtamisen ja asiakkuuden johtamisen välinen yhteys

→ Miten nämä kaksi johtamisen muotoa tukevat toisiaan – vai tukevatko? Voisi tutkia esimerkiksi eri toimialoilla tai eri kokoisissa organisaatioissa.

3. Strategisen johtamisen vaikutus työntekijäkokemukseen ja työhyvinvointiin

→ Esimerkiksi psykologisen turvallisuuden, motivaation ja sitoutumisen näkökulmasta.

4. OKR-mallin vaikutus tiimityöhön ja yhteistyön laatuun

→ Voisi tutkia, miten OKR-malli vaikuttaa tiimien sisäiseen vuorovaikutukseen, tavoitteiden selkeyteen ja yhteistyön toimivuuteen.

5. Johtamistyylien vaikutus strategian jalkautumiseen

→ Esimerkiksi vertaileva tutkimus valmentavan, autoritäärisen ja osallistavan johtamisen välillä.

6. Asiakkuuden johtamisen systematisointi käytännössä

→ Miten epämuodollisesta asiakkuuden hoidosta siirytään rakenteelliseen ja mitattavaan malliin?

7. Strategisen johtamisen vaikutus asiakasarvon kokemukseen

→ Voisi tutkia asiakkaiden näkökulmasta: näkyykö strateginen johtaminen asiakaskokemuksessa?

Lähteet

Afshari, L. (2020). Motivating toward organizational commitment: A cross-comparative perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, 20(2), 175–196. <https://doi.org/10.1177/1470595820914643>.

Ahmed, S. (2024). Member checking in qualitative research: A practical guide. *Qualitative Research Journal*, 24(1), 45-58.

Al Adresi, A., & Darun, M. R. (2017). Determining relationship between strategic human resource management practices and organizational commitment. *Journal of International Studies*, 10(4), 117–129. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2017/10-4/9>.

Ariely, D. (2013). What makes us feel good about our work? [Video]. TED Conferences. https://www.ted.com/talks/dan_ariely_what_makes_us_feel_good_about_our_work.

Bagherzadeh, R., Setayeshi, S., & Yazdani, N. (2025). Strategic decision-making in dynamic environments. *Journal of Business Research*, 128, 45-56.

Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *Academy of Management Review*, 5(2), 219–224.

Candolin, M. (2024). Asiakkaan ymmärtäminen ihmisenä on menestyvän ja kestäväen liiketoiminnan ydin. *Unicorn Business Design*. <https://unicornbusinessdesign.fi/asiakkaan-ymmartaminen-ihmisena-on-menestyvan-ja-kestavan-liiketoiminnan-ydin/>.

Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>.

Criado, J. M., Gutierrez, G., Garzas, J., Cano, E. L., de Lena, M. T. G., & Moguerza, J. M. (2024). Exploring the effectiveness of OKRs in enhancing company objectives: A comparative study. *IEEE Engineering Management Review*, 52(1), 1-8. <https://doi.org/10.1109/EMR.2024.3426327>.

Doerr, J. (2018). *Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs*. Penguin.

Dobrowolska, M., et al. (2020). Work team effectiveness: Importance of organizational culture, work climate, leadership, creative synergy, and emotional intelligence in university employees. *Administrative Sciences*, 14(11), 280. <https://doi.org/10.3390/admsci14110280>.

Edmondson, A., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>.

Finto, Suomalainen asiasanasto- ja ontologianpalvelu. (n.d.). Johtaminen. Kansalliskirjasto. Viitattu 9.4.2024, osoitteesta <https://finto.fi/yso/fi/search?clang=fi&q=johtaminen&vocabs=>.

Finto, Suomalainen asiasanasto- ja ontologianpalvelu. (n.d.). Strateginen johtaminen. Kansalliskirjasto. Viitattu 9.4.2024, osoitteesta <https://finto.fi/yso/fi/search?clang=fi&q=strateginen+johtaminen>.

Forsyth, D. R. (2006). *Group dynamics*. Wadsworth Publishing.

Forsyth, D. R. (2018). *Group dynamics*. Wadsworth Publishing.

Franz, T. M. (2012). *Group dynamics and team interventions: Understanding and improving team performance*. Wiley-Blackwell.

Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual framework for the strategic management: A literature review – descriptive. *Journal of Engineering*, 2020, Article ID 6253013. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>.

Gómez, C., & Salas, E. (2018). The role of emotional intelligence in team performance: A review. *Frontiers in Psychology*, 9, 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01485>.

Gratton, L. (2025, May 4). What sets apart the most productive, innovative teams? *The Times*. <https://www.thetimes.co.uk/article/what-sets-apart-most-productive-innovative-teams-enterprise-network-l3c8nq7cd>.

Guenzi, P., Baldauf, A., & Panagopoulos, N. G. (2021). The impact of customer orientation on sales performance: The moderating effects of leader-member exchange and customer relationship management capabilities. *Journal of Business Research*, 123, 1–12.

Hackman, J. R., & Wageman, R. (2004). When and how team leaders matter. *Research in Organizational Behavior*, 26.

Heikkinen, S., & Kurvinen, A. (2021). Asiakkaan ymmärtäminen liiketoiminnan kehittämisen perustana. *LAB Focus*. <https://blogit.lab.fi/labfocus/asiakkaan-ymmartaminen-liiketoiminnan-kehittamisen-perustana/>.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (2. p.). Gaudeamus Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2016). *Tutki ja kirjoita* (21. p.). Tammi.

Hu, D., Dongqing, H., & Gu, Q. (2022). The chain mediating effect of shared leadership on team innovation. *Heliyon*, 8(5), e09313. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09313>.

Hyvärinen, M., Suoninen, E., & Vuori, J. (n.d.). Laadullisen tutkimuksen aineistot: Haastattelut. Tietoarkisto. Viitattu 9.4.2024, osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>.

Johanson, J.-E., Johnsen, Å., Pekkola, E., & Reid, S. A. (2019). Strategic management in Finnish and Norwegian government agencies. *Administrative Sciences*, 9(4), 80. <https://doi.org/10.3390/admsci9040080>.

Johnson, R. D., & Lipp, A. (2007). Cognitive mapping: A process to support strategic planning in an academic department. *Group Decision and Negotiation*, 16(1), 43–60. <https://doi.org/10.1007/s10726-006-9031-0>.

Jyväskylän yliopisto: Koppa. (n.d.). Teemoittelu. Viitattu 11.4.2024, osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/teemoittelu#:~:text=Teemoittelu%20on%20laadullisen%20analyysin%20perusmenetelmä%2C%20jossa%20tutkimusaineistosta%20pyritään%2C%20sellaisia%20aiheita%2C%20jotka%20toistuvat%20aineistossa%20muodossa%20tai%20toisessa>.

Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti*. Talentum.

Kamensky, M. (2021). *Strateginen johtaminen*. Talentum.

- Kankainen, S. (2019). Työyhteisön neljä tärkeää kehittämiskohdetta. Helsingin Yliopisto. <https://hyplus.helsinki.fi/tyoyhteison-nelja-tarkeaa-kehittamiskohdetta/>.
- Kauhanen, J. (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Sanoma Pro.
- Kauppinen, T. (2006). Johtamisen johtaminen, kuinka johtamisesta tehdään kilpailukykyä lisäävä tekijä. Gummerus
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). The wisdom of teams: Creating the high-performance organization. Harvard Business Review Press.
- Kehusmaa, K. (2010). Strategiatyö: Organisaation voimanlähde. Talentum.
- Ketokivi, M., & Heikkilä, J. (2023). Tuotanto murroksessa. Alma Insights.
- Kesti, M. (2010). Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Talentum.
- Kilpinen, P. (2022). Inhimillinen strategia. Alma Talent.
- Kriek, D. (2019). Team leadership: Theories, tools and techniques.
- Kvalitatiivisen aineiston analyysi. (2014). HAMK. Viitattu 11.4.2024, osoitteesta http://staff.hamk.fi/~ivuorinen/menetelmat/kvalitatiivinen_2014.pdf.
- Le Blanc, P. M., González-Romá, V., & Wang, H. (2021). Charismatic leadership and work team innovative behaviour: The role of team task interdependence and team potency. *Journal of Business and Psychology*, 36.
- Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M. J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28(9), 935–955. <https://doi.org/10.1002/smj.615>.
- Nissinen, R. (2018). Työyhteisötaitoja. Luotain. <https://luotain.net/tyoyhteisotaitoja/>.

Niven, P., & Lamorte, B. (2016). Objectives and key results: Driving focus, alignment, and engagement with OKRs. Wiley.

Opinkirjo kehittämiskeskus. (n.d.). Aineiston analysointi. Viitattu 9.4.2024, osoitteesta <https://opinkirjo.fi/tutkimuksen-perusteet/aineiston-analysointi/>.

Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>.

Payne, A., & Frow, P. (2013). Strategic customer management: Integrating relationship marketing and CRM.

Pellervo. (n.d.). Yhteiskunnallisten yritysten strategia päivittyy – osuuskuntien näkökulma esiin. *Osuustoiminta-lehti*. <https://otlehti.fi/2025/02/07/yhteiskunnallisten-yritysten-strategia-paivittyy-osuuskuntien-nakokulma-esiin>.

Peppers, D., & Rogers, M. (2017). Managing customer experience and relationships: A strategic framework (3rd ed.). Wiley.

Porter, M. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Porter, M. E. (2008). On competition. *Harvard Business Review*.

Puusa, A., & Juuti, P. (2011). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Puusa, A., & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Rinkinen, S., Oikarinen, T., & Melkas, H. (2016). Social enterprises in regional innovation systems: A review of Finnish regional strategies. *European Planning Studies*, 24(4), 723–741. <https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1108394>.

Ristikangas, M., Rinne, J., & Saurén, T. (2021). Johtajuuden uusi aalto: Itseohjautuvuus ja yhdessä johtaminen. Alma Talent.

Rustamadji, R., & Omar, C. M. Z. (2019). The effect of strategic management and organizational commitment on employees' work achievement. *Management Science Letters*, 9(3), 399–412. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.12.009>.

Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human Resource Management*, 54.

Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (n.d.). KvaliMOTV. Viitattu 9.4.2024, osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html.

Schlosser, K. P., & Volkova, T. (2022). Social enterprise strategic leadership for delivering shared value. *Journal of Business Management*, 20, 1–15. <https://journals.riseba.eu/index.php/jbm/article/view/14>.

Storbacka, K. (2005). Kannattava kasvustrategia. Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. Vectia, WSOY ja Kaj Storbacka.

Storbacka, K., & Lehtinen, J. (2006). Asiakkuuden ehdoilla. Täydellinen Asiakkuus Oy ja WSOY.

Tavory, I., & Timmermans, S. (2014). *Abductive analysis: Theorizing qualitative research*. University of Chicago Press. <https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/A/bo18785947.html>.

Tawse, A., & Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*, 39, 22–33. <https://www.sciencedirect.com/>.

Tieteentermipankki. (2015). Johtaminen. Helsingin yliopisto. Viitattu 16.12.2022, osoitteesta <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Kasvatustieteet:johtaminen>.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

Tykkyläinen, S., & Ritala, P. (2020). Business model innovation in social enterprises: An activity system perspective. *Journal of Business Research*, 125, 684–697. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.045>.

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2021). Yhteiskunnallisten yritysten strategia 2021–2030 (Julkaisuja 2021:41). Valtioneuvoston julkaisuarkisto.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163198/TEM_2021_41.pdf.

Työterveyslaitos. (n.d.). Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet. Viitattu 15.7.2024, osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet>.

Työterveyslaitos. (n.d.). Työn kehittäminen yhdessä tuo tuloksia. Viitattu 15.7.2024, osoitteesta <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/tyon-kehittaminen-yhdessa-tuo-tuloksia>.

Vilka, H. (2020). Akateemisen lukemisen ja kirjoittamisen opas. PS-kustannus.

Wheelan, S. A. (2010). Creating effective teams: A guide for members and leaders. Sage Publications Inc.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Asiakkaan edustajille

Voisitko kertoa lyhyesti itsestäsi ja roolistasi alueosuuskaupassa?

Miten kuvailisit toimeksiantaja yrityksen strategista johtamista ja sen vaikutusta alueosuuskauppanne toimintaan?

Miten toimeksiantaja yrityksen strateginen johtaminen näkyy päivittäisessä työssäsi alueosuuskaupan kanssa?

Miten toimeksiantajayritys johtaa asiakkuuksia strategisesti alueosuuskauppanne kanssa, ja mitkä ovat asiakkuuden johtamisen tärkeimmät menestystekijät?

Miten tiimityö ja yhteistyö näkyvät toimeksiantajayrityksen ja asiakkaan arjessa ja mitkä ovat tiimityön ja yhteistyön tärkeimmät edellytykset?

Miten näet toimeksiantajan strategisen johtamisen kehittyvän tulevaisuudessa, ja mitkä ovat tärkeimmät kehitysalueet alueosuuskauppanne kanssa työskentelyssä?

Onko jotain muuta, mitä haluaisit lisätä tai korostaa liittyen toimeksiantajan strategiseen johtamiseen tai asiakkuuden johtamiseen alueosuuskauppanne kanssa?

Toimeksiantajan työntekijöille

Voisitko kertoa lyhyesti itsestäsi ja roolistasi?

Miten kuvailisit yrityksen strategista johtamista ja sen vaikutusta asiakkaan toimintaan?

Miten OKR-malli on otettu käyttöön yrityksessänne ja miten se on vaikuttanut asiakkaan toimintaan?

Miten yritys johtaa asiakkuuksia strategisesti asiakkaan kanssa, ja mitkä ovat asiakkuuden johtamisen tärkeimmät menestystekijät?

Miten erilaiset johtamistyyliä vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja suorituskäkyyn yrityksessänne entä asiakkaalla?

Miten tiimityö ja yhteistyö näkyvät yrityksen ja asiakkaan arjessa ja mitkä ovat tiimityön ja yhteistyön tärkeimmät edellytykset?

Miten näet yrityksen strategisen johtamisen kehittyvän tulevaisuudessa, ja mitkä ovat tärkeimmät kehitysalueet asiakkaan kanssa työskentelyssä?

Liite 2. Haastattelun saatekirje

Hei,

Teen YAMK-opinnäytetyötä strategisen johtamisen vaikutuksesta asiakastyön onnistumiseen, ja tutkimukseni tavoitteena on selvittää, miten systemaattisella strategiajohtamisella voidaan vaikuttaa asiakkuuden johtamisen onnistumiseen.

Olisi mahtavaa, jos voisit osallistua haastatteluun, jossa käsittelemme aihetta tarkemmin. Haastatteluun olisi hyvä varata aikaa noin 30–45 minuuttia.

Haastattelut nauhoitetaan ja niiden avulla saatu tieto käsitellään luottamuksellisesti ja ainoastaan tutkimustarkoituksiin. Työni voi sisältää lainauksia haastatteluista, mutta haastateltavien henkilöllisyyttä ei tuoda julki opinnäytetyössä.

Alla ovat haastattelukysymykset, joita käsittelemme haastattelun aikana:

Asiakkaan edustajille

1. Voisitko kertoa lyhyesti itsestäsi ja roolistasi alueosuuskaupassa?
2. Miten kuvailisit Kiinteistöössän strategista johtamista ja sen vaikutusta alueosuuskauppanne toimintaan?
3. Miten Kiinteistöössän strateginen johtaminen näkyy päivittäisessä työssäsi alueosuuskaupan kanssa?
4. Miten Kiinteistöössä johtaa asiakkuuksia strategisesti alueosuuskauppanne kanssa, ja mitkä ovat asiakkuuden johtamisen tärkeimmät menestystekijät?
5. Miten tiimityö ja yhteistyö näkyvät Kiinteistöössän ja alueosuuskauppanne arjessa ja mitkä ovat tiimityön ja yhteistyön tärkeimmät edellytykset?
6. Miten näet Kiinteistöössän strategisen johtamisen kehittyvän tulevaisuudessa, ja mitkä ovat tärkeimmät kehitysalueet alueosuuskauppanne kanssa työskentelyssä?
7. Onko jotain muuta, mitä haluaisit lisätä tai korostaa liittyen Kiinteistöössän strategiseen johtamiseen tai asiakkuuden johtamiseen alueosuuskauppanne kanssa?

Työntekijöille

1. Voisitko kertoa lyhyesti itsestäsi ja roolistasi Kiinteistöässä?
2. Miten kuvailisit Kiinteistöässä strategista johtamista ja sen vaikutusta alueosuuskauppojen toimintaan?
3. Miten OKR-malli on otettu käyttöön Kiinteistöässä ja miten se on vaikuttanut alueosuuskauppojen toimintaan?
4. Miten Kiinteistöässä johtaa asiakkuuksia strategisesti alueosuuskauppojen kanssa, ja mitkä ovat asiakkuuden johtamisen tärkeimmät menestystekijät?
5. Miten erilaiset johtamistyylit vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja suorituskykyyn Kiinteistöässä ja alueosuuskaupoissa?
6. Miten tiimityö ja yhteistyö näkyvät Kiinteistöässä ja alueosuuskauppojen arjessa ja mitkä ovat tiimityön ja yhteistyön tärkeimmät edellytykset?
7. Miten näet Kiinteistöässä strategisen johtamisen kehittyvän tulevaisuudessa, ja mitkä ovat tärkeimmät kehitysalueet alueosuuskauppojen kanssa työskentelyssä?

Kiitos paljon ajastasi ja avustasi tutkimukseni parissa.

Ja jos haastatteluajankohta ei sovi niin siirretään sitä tai jos et halua osallistua haastatteluun niin laitathan viestiä, kiitos!

Ystävällisin terveisin, Katariina Järvinen