



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Linnea Perälä

# **Strategian jalkauttamisen haasteet elintarviketeollisuuden suuryrityksissä**

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Julkisen toiminnan johtamisen  
kandidaatintutkielma  
Hallintotieteiden kandidaatti

Vaasa 2026

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Linnea Perälä		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Strategian jalkauttamisen haasteet elintarviketeollisuuden suuryrityksissä		
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden kandidaatti		
<b>Koulutusohjelma:</b>	Hallintotieteiden kandidaatti		
<b>Opintosuunta:</b>	Julkisen toiminnan johtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Maare Helmiö		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2026	<b>Sivumäärä:</b>	35

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tässä tutkielmassa tarkastellaan strategian jalkauttamisen eli implementoinnin haasteita elintarviketeollisuuden suuryrityksissä. Tutkimusongelmana on selvittää, mitkä tekijät tutkimuskirjallisuuden perusteella vaikeuttavat ylimmän johdon strategisten linjausten siirtymistä operatiiviselle tasolle ja miten nämä haasteet ilmenevät henkilöstötasolla. Elintarviketeollisuus muodostaa tutkimukselle erityisen kontekstin, jota leimaavat tiukka sääntely, globaali kilpailu, raaka-aineiden hintavaihtelut sekä tuotantoprosessien korkea intensiteetti. Tutkielma on toteutettu narratiivisena kirjallisuuskatsauksena. Teoreettisena viitekehystenä hyödynnetään strategisen johtamisen teorioita, kuten dynaamisia kyvykkyyksiä ja "Strategy-as-Practice" -näkökulmaa, sekä kontingenssiteoriaa. Aineistona käytetään kotimaista ja kansainvälistä tieteellistä tutkimusta, joka käsittelee strategian toimeenpanoa, tuotantotehokkuutta ja työntekijäkokemusta. Kirjallisuuskatsauksen perusteella strategian jalkauttamisen keskeisimmät haasteet liittyvät johdon ja operatiivisen tason väliseen kuiluun, viestinnän puutteisiin sekä strategisten tavoitteiden huonoon konkretisoitumiseen päivittäisessä työssä. Tutkielmassa havaitaan, että elintarvikealan suuryrityksissä strategiset tehokkuusvaatimukset voivat aiheuttaa ristiriitoja työntekijöiden autonomian ja hyvinvoinnin kanssa, mikäli implementointi ei huomioi inhimillisiä tekijöitä. Onnistunut jalkauttaminen edellyttää dynaamista vuorovaikutusta, tavoitteiden selkeyttämistä sekä keskijohdon aktiivista roolia strategian kääntämisessä käytännön toimintaohjeiksi.

---

**AVAINSANAT:** Strategian jalkauttaminen, implementointi, elintarviketeollisuus, suuryritykset, henkilöstöjohtaminen, tuotantotehokkuus

## Sisällys

1	Johdanto	4
2	Strategian toimeenpano organisaatiossa	9
2.1	Strategia käsitteenä ja prosessina	9
2.2	Strategian rooli ja tehokkuusvaatimukset elintarviketeollisuudessa	12
2.3	Strategian jalkauttaminen operatiiviseen toimintaan	13
3	Implementaation henkilöstövaikutukset	20
3.1	Työntekijäkokemus strategisessa muutoksessa	22
3.2	Henkilöstöjohtaminen strategian implementoinnissa	26
4	Tulokset ja johtopäätökset	30
	Lähteet	33

# 1 Johdanto

Elintarviketeollisuuden yrityksissä strategian toimeenpanon tehokkuus on olennainen osa tuotantoprosessien suorituskykyä ja työn tuloksellisuutta (Tawse & Tabesh, 2021). Toimialalla, jossa luonnehtivat nopeat syklit, tiukka lainsäädäntö sekä monivaiheiset tuotantoketjut, pienetkin strategiset ongelmakohdat heijastuvat välittömästi operatiiviseen tulokseen ja toimitusketjujen viiveisiin. Nagy ja muut (2025) mainitsevat esimerkiksi inflaatiolla sekä nousevilla tuotanto- ja energiahinnoilla olevan sivuvaikutusta strategian muodostumiseen ja sen toteuttamiseen. Strategisen toimeenpanon ja tuloksen välinen yhteys onkin monimutkainen, mutta Obeidatin ja muiden (2017) tutkimuksen perusteella sen taloudelliset vaikutukset yritykselle ovat merkittäviä. Tortorellan ja muiden (2025) mukaan erityisesti nykyisessä markkinatilanteessa, jossa raaka-aineiden ja energian hintojen voimakas vaihtelu haastaa kannattavuutta, elintarvikealan yritysten on välttämätöntä kyetä strategisiin säästöihin ja työn tehostamiseen. Tämän ilmiön seurauksena strategisia tavoitteita muutetaan ja tuotannon toimintaperiaatteita säädetään tavoittelemaan edistystä muuttuvan toimintaympäristön mukaisesti.

Esimerkiksi Suomen suurimpiin ruokataloihin kuuluvalla Atrialla on TOGETHER 2030 -strategia, jossa keskiössä on varmistaa kilpailukyky markkinoilla, lisätä maiden välistä yhteistyötä entisestään ja adaptoitua vastataksaan tehokkaammin muuttuviin tarpeisiin (Atria, n.d.). Myös Atrian kilpailija, Snellman painottaa strategiassaan pitkän aikavälin tavoitteita sekä loppukuluttajien huomioimista (Snellman-konserni, n.d.). Snellmanin strategiaesittelyssä nostetaan esille koko henkilökunnan osallistuminen, jolla puolletaan tiiviin yhteistyön ja onnistumisen merkitystä. Vastaavasti suomalaisia maitotuotteita valmistava Valio kuvaa vuoteen 2025 ulottuvassa liiketoimintastrategiassaan tarpeen mukautua kuluttajakäyttäytymisen muutoksiin (Hurme, 2020). Näitä esimerkkejä yhdistää yhteistyön, sopeutumiskyvyn ja henkilöstön roolin korostuminen osana strategista ajattelua.

Suurissa elintarvikealan yhtiöissä strategia rakentuu useiden toisiinsa kytkeytyvien tekijöiden varaan, jolloin yksittäisen tuotantoyksikön toimivuus voi vaikuttaa koko arvoketjun sujuvuuteen (Cândido & Santos, 2019; Skinner, 1978). Strategiset valinnat perustuvat usein myös arvopohjaisiin linjauksiin, kuten Snellman-konsernin ”yhteiseen pelikirjaan”, joka ohjaa resurssien kohdentamista ja strategista suuntaa (Snellman, n.d.). Tässä kontekstissa tuotantotyöntekijöiden työhyvinvointi ja motivaatio muodostuvat keskeisiksi tekijöiksi, sillä työn fyysiset vaatimukset ja kuormittavuuden vaihtelu asettavat reunaehdot strategian käytännön toteutukselle. Alshmemrin ja muiden (2017) mukaan tyytyväisyys ja motivaatio kumpuavat työn sisällöstä, mutta Bassett-Jones ja Lloyd (2005) huomauttavat, että nykyaikaisessa työympäristössä pelkkä motivaatitekijöiden huomioiminen ei riitä, vaan myös hygienia- ja turvallisuustekijöiden, kuten työolosuhteiden ja esimiestyön, on oltava kunnossa, jotta esteet strategian tieltä poistuvat.

Strategian luonne ja sen jalkauttaminen vaikuttavat keskeisesti myös yrityksen työnantajakuvaan sekä henkilöstön työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen (Forman & Argenti, 2005). Aiempi tutkimus viittaa siihen, että tehokas, selkeä ja realistinen strategia parantaa työtyytyväisyyttä ja sitoutumista, mikä puolestaan edistää suoriutumista ja organisaation kokonaistulosta (Tawse & Tabesh, 2021). Toisaalta pelkkä tyytymättömyyden vähentäminen ei tarkoita motivaation tai sitoutumisen vahvistumista (Alshmemri ja muut, 2017), mikä korostaa strategian laadullisten tekijöiden merkitystä. Näin ollen strategian sisällöllä ja sen toimeenpanolla voidaan nähdä olevan suora vaikutus siihen, miten työntekijät strategian kokevat ja millaiseksi suoritustehokkuus organisaatiossa muotoutuu (Forman & Argenti, 2005; Obeidat ja muut, 2017; Siivonen, 2003).

Suuryrityksissä muodostuu usein kulu strategian laatijoiden ja sen käytännön toteuttajien välille. Tässä tutkielmassa tarkastellaan strategian konkretisoitumista eli prosessia, jossa ylimmän johdon linjaukset muuntuvat ohjeistuksiksi, tavoitteiksi ja päivittäisiksi rutiineiksi jopa satojen työntekijöiden organisaatiossa. Tutkimuskohteena

ovat elintarviketeollisuuden suuryritykset, joissa strategian toimeenpano ja sen tarjoamat mahdollisuudet realisoituvat matkalla johtoryhmästä operatiiviselle tasolle.

Tutkimusongelma voidaan muotoilla seuraavasti: Mitkä tekijät tutkimuskirjallisuuden perusteella vaikeuttavat strategian jalkauttamista elintarviketeollisuuden suuryrityksissä ja miten ne ilmenevät henkilöstötasolla työntekijäkokemuksen näkökulmasta?

Tämän tutkielman keskiössä on strategian implementoinnin ja operatiivisen tehokkuuden välinen yhteys. Tutkimuksen motiivina on tarkastella sovitun strategian ja tehtaalla tapahtuvan käytännön työn välistä kuilua, sillä aiempi tutkimus osoittaa, että strategian epäonnistuminen kytkeytyy usein toimeenpanon esteisiin ja organisatorisiin haasteisiin (Cândido & Santos, 2019). Tämä tekee implementaatiosta keskeisen strategiatutkimuksessa, vaikka sitä voidaan edelleen pitää osin alitutkittuna osa-alueena (Cândido & Santos, 2019).

Vaikka strategian toimeenpanon haasteita on tunnistettu laajasti, niiden ilmenemistä tuotantointensiivisissä elintarviketeollisuuden suuryrityksissä sekä erityisesti henkilöstötasolla on tarkasteltu vähemmän. Lisäksi strategiaa arvioidaan usein vasta reaktiivisesti eli jälkikäteen, vaikka organisaatiot tarvitsisivat keinoja arvioida onnistumista jo ennen toteutusta sekä sen aikana (Acur & Englyst, 2006). Näin ollen toimeenpanon haasteet voivat osittain liittyä myös strategiaprosessin ennakoivan arvioinnin puutteisiin.

Tutkimusongelman avulla tarkastellaan, mitkä strategiset elementit haastavat työn sujuvuutta ja tehokkuutta elintarvikealan suuryritysten tuotantokontekstissa. Tarkastelun yhteydessä on kuitenkin tärkeää huomioida, että tehokkuuteen ja strategian toteuttamiseen vaikuttavat myös muut operationaaliset tekijät (Obeidat ja muut, 2017). Tällaisia ovat muun muassa työkaluston ja -koneiden toimintanopeus ja käyttöaste, henkilöstön määrä, työn organisointi, resurssien saatavuus eri ajankohtina sekä sisäinen ja ulkoinen viestintä. Tässä tutkielmassa tarkastelu rajataan kuitenkin strategisiin

tekijöihin, eikä edellä mainittuja operationaalisia tekijöitä käsitellä tarkemmin, vaikka niiden vaikutus tunnistetaan osana kontekstia.

Kansainvälinen tutkimus strategian toimeenpanosta painottuu usein ilmiöön liittyviin teoreettisiin osa-alueisiin, jolloin itse implementoinnin käytännön toteutumista on tarkasteltu vähemmän (Tawse & Tabesh, 2021). Esimerkiksi Cândido ja Santos (2019) huomauttavat, että vaikka esteet tunnistetaan, niiden dynaamisia keskinäisriippuvuuksia käytännön työssä ei ole vielä täysin ymmärretty. Kotimainen tutkimus puolestaan koostuu pääosin opinnäytteistä ja väitöskirjoista, kuten Ruorasen (2011) tutkimuksesta, joka pureutuu mikrotason käytäntöihin, kuten kehityskeskusteluihin strategian kiteyttämisen välineenä. Tästä huolimatta aihetta on käsitelty kotimaassa suhteellisen vähän vertaisarvioidussa tutkimuksessa. Erityisesti elintarviketeollisuuden ja sen tuotantoprosesseihin liittyvät operatiiviset näkökulmat ovat jääneet kotimaisessa tutkimuksessa vähäisemmälle huomiolle, vaikka kansainvälisesti elintarvikealan suorituskykyä ja digitalisaatiota onkin alettu tutkia tarkemmin (Tortorella ja muut, 2025).

Lisäksi elintarviketeollisuuden suuryritysten työntekijäkokemuksia ja niihin vaikuttavia tekijöitä on tarkasteltu melko rajallisesti strategian toimeenpanon yhteydessä. Tästä lähtökohdasta käsin tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella strategian toimeenpanoa elintarviketeollisuuden suuryrityksissä. Tutkielman keskeinen väite on, että strategian jalkauttamisen haasteet eivät johdu pelkästään strategian sisällöstä tai organisaatorakenteista, vaan erityisesti siitä, miten strategia kytkeytyy työntekijöiden arjen kokemukseen ja toimintaympäristöön.

Tämä tutkielma on toteutettu narratiivisena kirjallisuuskatsauksena, jonka tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva strategian jalkauttamisen haasteista elintarviketeollisuuden suuryrityksissä. Kirjallisuuskatsaus mahdollistaa aiemman tutkimustiedon kokoamisen, vertailun ja tulkinnan suhteessa asetettuun tutkimuskysymykseen (Vilkkä, 2023). Menetelmä soveltuu erityisesti ilmiöihin, joita on tutkittu hajanaisesti eri näkökulmista, mutta joista ei ole muodostettu yhtenäistä kokonaiskuvaa (Vilkkä, 2023).

Tutkielman aineisto koostuu kotimaisista ja kansainvälisistä vertaisarvioituista tutkimusartikkeleista sekä alan keskeisestä tietokirjallisuudesta. Aineistoa haettiin useista tieteellisistä tietokannoista, kuten ABI Inform Complete (ProQuest), Academic Search Elite (EBSCO), Business Source Ultimate (EBSCO) ja Emerald Journals. Lisäksi aineistoa täydennettiin Google Scholarin avulla sekä valikoiduilla kotimaisilla lähteillä, kuten Alma Insights -verkkokirjahyllyn aineistoilla.

Hakuprosessissa hyödynnettiin sekä suomen- että englanninkielisiä hakusanoja, kuten strategy implementation, strategy execution, strategy-as-practice, food industry, operational efficiency, employee experience sekä strategian jalkauttaminen. Hakusanoja yhdisteltiin Boolean-operaattoreilla (AND, OR) tulosten tarkentamiseksi.

Aineiston valinnassa noudatettiin tiettyjä kriteereitä. Aineiston tuli käsitellä strategian toimeenpanoa tai siihen liittyviä organisatorisia ilmiöitä. Tutkimuksen tuli olla julkaistu pääosin vuosien 2005–2025 välillä ajankohtaisuuden varmistamiseksi. Näiden lisäksi aineistoon valittiin ensisijaisesti vertaisarvioituja artikkeleita luotettavuuden varmistamiseksi. Lähteiden tuli olla relevantteja tutkimuskysymyksen ja valitun kontekstin kannalta. Aineistosta rajattiin pois tutkimukset, jotka keskittyivät yksinomaan strategian suunnitteluun ilman yhteyttä toimeenpanoon, tai joiden konteksti poikkesi merkittävästi tutkielman aihepiiristä.

Narratiivinen kirjallisuuskatsaus tarjoaa joustavan tavan tarkastella laajaa ja moniulotteista ilmiötä, mutta siihen liittyy myös rajoitteita. Koska aineiston valinta ja tulkinta perustuvat tutkijan harkintaan, menetelmä ei ole täysin toistettavissa samalla tavalla kuin systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Tämä voi vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen. Toisaalta menetelmän vahvuutena on sen kyky yhdistää erilaisia teoreettisia näkökulmia ja tunnistaa ilmiöön liittyviä keskeisiä teemoja. Tässä tutkielmassa menetelmän luotettavuutta on pyritty vahvistamaan kuvaamalla aineiston haku- ja valintaprosessi läpinäkyvästi sekä perustelemalla analyysin vaiheet.

## 2 Strategian toimeenpano organisaatiossa

Strategian toimeenpano vaatii organisaatiossa useiden eri tahojen yhteistyötä ja päivittäisen toiminnan laaja-alaista arviointia (Fan, 2023). Toimeenpanoa voidaan toteuttaa koko organisaatiossa, tai rajatummin tietyillä osastoilla tai henkilöstöryhmillä strategian sisällöstä ja tavoitteista riippuen.

Tässä luvussa tarkastellaan strategian toimeenpanoa ilmiönä erityisesti elintarviketeollisuuden suuryrityksissä. Tavoitteena on jäsentää ilmiön keskeisiä ulottuvuuksia ja näkökulmia sekä havainnollistaa implementaation kompleksisuutta sekä monitasoisuutta. Lisäksi strategiaa tarkastellaan käsitteenä tutkimuskirjallisuuden valossa. Strategian sisällön ja luonteen vaikutuksia tuotantotyön tehokkuuteen käsitellään yhdistämällä teoreettisia näkökulmia aiempaan tutkimukseen. Strategian käsitteellinen jäsentäminen on keskeistä myös toimeenpanon ja siihen liittyvien henkilöstövaikutusten ymmärtämiseksi, joita tarkastellaan tarkemmin myöhemmissä luvuissa.

Strategian määrittelyn jälkeen siirrytään tarkastelemaan sen jalkauttamista operatiiviseen tuotantotoimintaan. Analyysissa hyödynnetään erilaisia teoreettisia lähestymistapoja, kuten kontingenssiteoriaa ja liikkeenjohdon teorioita, joiden avulla pyritään jäsentämään tutkimusongelmaa.

### 2.1 Strategia käsitteenä ja prosessina

Nykyisessä liiketoimintaympäristössä strategian ja toimeenpanon välinen raja on hämärtynyt. Erityisesti elintarviketeollisuuden kaltaisilla dynaamisilla toimialoilla strategia ei näyttäydy pelkästään ylimmän johdon laatimana suunnitelmana, vaan jatkuvana ja vuorovaikutteisena prosessina, joka kytkeytyy tiiviisti organisaation operatiiviseen toimintaan. Kirjallisuudessa strategia määritellään usein organisaation tai

yrityksen kykyä sopeutua ja luoda arvoa muuttuvassa toimintaympäristössä (Obeidat ja muut, 2017; Skinner, 1978).

Strategialla voidaan viitata organisaation toimintatapaan, jonka avulla pyritään saavuttamaan asetettuja tulevaisuuden tavoitteita (Harisalo, 2021; Ruoranen, 2011). Se voi sisältää suunnitelmia, ajattelu- ja toimintamalleja sekä käytäntöjä, jotka kohdistuvat koko organisaatioon tai sen eri tasoille (Pälli, 2009; Ruoranen, 2011). Toisaalta Harisalo (2011) kyseenalaistaa tämän osoittamalla strategian olevan pelkän etukäteissuunnitelman lisäksi myös emergentti eli ajan myötä toiminnassa muotoutuva ja suuntaa ohjaava ilmiö.

Edellä esitetyt määritelmät painottavat strategiaa tavoitteellisena ja suhteellisen johdonmukaisena toimintatapana. Tätä näkemystä voidaan kuitenkin problematisoida, sillä Harisalon (2021) ja Ruorasan (2011) esittämät suunnitelmalliset painotukset eroavat Teece'n (2014) dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta, jossa strategia kytkeytyy jatkuvaan muutokseen ja resurssien uudelleenjärjestelyyn. Näin strategia ei näyttäydy pelkästään ennalta määriteltynä suunnitelmana, vaan organisaation kykyä reagoida epävarmuuteen. Tätä tulkintaa syventää Whittingtonin (2019) Strategy-as-Practice-lähestymistapa, joka siirtää huomion strategian suunnittelusta sen käytännön toteutumiseen. Näin eri teoriat eivät ainoastaan täydennä toisiaan, vaan myös haastavat käsitystä strategiasta staattisena ilmiönä.

Tätä näkökulmaa täydentää dynaamisten kyvykkyyksien teoria, jossa strategia kytkeytyy organisaation kykyyn tunnistaa mahdollisuuksia, hyödyntää niitä ja uudistaa resurssejaan jatkuvasti (Teece, 2014). Näin ollen strategian sisältö ja organisaation resurssit vaikuttavat suoraan myös sen toimeenpanon edellytyksiin. Tortorella ja muut (2025) vahvistavat tämän osoittamalla edellä mainitun teorian olevan keskeinen erityisesti kilpailukeskeisessä elintarviketeollisuudessa, jossa strategisilla valinnoilla pyritään kehittämään tuotantoprosessien tehokkuutta ja ylläpitämään kilpailukykyä.

Strategian prosessiluonnetta korostaa myös Whittingtonin (2019) esittämä ”Strategy-as-Practice” -näkökulma, jossa strategia nähdään organisaation arjessa toteutuvana sosiaalisena käytäntönä. Tällöin strategia ei ole ainoastaan organisaation ominaisuus, vaan toimintaa, joka ilmenee päivittäisissä käytännöissä eri organisaatiotasolla. Elintarviketeollisuuden suuryrityksessä tämä tarkoittaa muun muassa strategian muotoutumista tuotantoprosesseissa, laadun varmistuksessa ja toimitusketjun hallinnassa. Tämä teoria vahvistaa Harisalon (2021) ja Ruorasen (2011) näkemystä siitä, että strategian asettamalla toimintatavoilla pyritään saavuttamaan organisaation tavoitteita erityisesti pitkällä aikavälillä. Toisaalta tämä korostaa strategian moniulotteisuutta sen näyttäytyen ennalta suunnitellulta, mutta myös käytännössä muotoutuvana ilmiönä. Myös Acur ja Englyst (2006) nostavat esiin prosessiluonteisuuden korostamalla, että strateginen ajattelu ja suunnittelu eivät ole toimintavaihtoehtoja, vaan ne täydentävät toisiaan osana tätä kokonaisuutta.

Dynaamisten kyvykkyyksien teoria ja Strategy-as-Practice-näkökulma lähestyvät strategiaa eri analyysitasoilta. Dynaamisten kyvykkyyksien teoria korostaa organisaation resurssien uudelleenjärjestelyä ja kilpailukyvyyn säilyttämistä muuttuvassa ympäristössä (Teece, 2014), kun taas Strategy-as-Practice tarkastelee strategiaa arjen käytäntöinä ja sosiaalisena toimintana (Whittington, 2019). Näiden näkökulmien välinen ero on keskeinen tämän tutkielman kannalta, sillä siinä missä dynaamiset kyvykkyydet selittävät strategian onnistumista makrotasolla, Strategy-as-Practice auttaa ymmärtämään, miksi strategia ei välttämättä toteudu käytännössä työntekijätasolla. Näiden näkökulmien välinen ero ei ole ainoastaan analyttinen, vaan sillä on myös käytännöllisiä seurauksia strategian toimeenpanon kannalta. Dynaamisten kyvykkyyksien teoria (Teece, 2014) selittää, miksi organisaatio kykenee uudistumaan, mutta ei välttämättä sitä, miten strategia konkretisoituu työntekijöiden arjessa. Strategy-as-Practice (Whittington, 2019) tuo esiin, että strategia voi epäonnistua, vaikka organisaatiolla olisi tarvittavat resurssit. Nämä teoriat siis muodostavat toisiaan täydentävän, mutta samalla jännitteisen kokonaisuuden, jossa strategian onnistuminen riippuu sekä rakenteellisista kyvykkyyksistä että arjen käytännöistä.

Strategian toimeenpanolla voidaan vaikuttaa operatiiviseen tehokkuuteen (Obeidat ja muut, 2017), mutta sen onnistumista haastaa usein strategian suunnittelijoiden ja toteuttajien välinen kuilu. Käytännössä strategiset tavoitteet, kuten tuotantomäärien kasvattaminen, voivat kohdata rajoitteita tuotannon arjessa ja henkilöstön toimintakyvyssä. Lisäksi tutkimuksessa on havaittu, että strategian toimeenpanoon kohdistuu usein vähemmän huomiota kuin sen suunnitteluun, mikä lisää epävarmuutta toteutuksen lopputuloksista (Tawse & Tabesh, 2021). Tämä havainto herättää kysymyksen siitä, miksi toimeenpanon arviointi jää vähäiseksi, vaikka strategiseen suunnitteluun kohdennetaan merkittäviä resursseja.

## **2.2 Strategian rooli ja tehokkuusvaatimukset elintarviketeollisuudessa**

Elintarviketeollisuudessa strategia on usein kunnianhimoinen ja tehokkuutta korostava, jolloin työnteon edellytetään olevan tuottavaa sekä intensiivistä. Aiemman tutkimuksen perusteella operatiivisen toiminnan seuranta on toimialalla jatkuvasti kehittyvää ja keskeistä kilpailukyvyä säilyttämiseksi (Nagy ja muut, 2025; Tawse & Tabesh, 2021). Kestävän ja optimaalisen strategian avulla suuret elintarvikealan yritykset pyrkivät tuottamaan hyödykkeitä laajasti, usein kansainvälisille markkinoille (Nagy ja muut, 2025). Tässä yhteydessä tehokkuudella viitataan sekä tuotantoprosessien nopeuteen että strategisten tavoitteiden saavuttamiseen, jotka muodostavat toisiinsa kytkeytyvän kokonaisuuden.

Toimialan erityispiirteet, kuten kausittaiset tuotantopainotukset, lisäävät strategian suunnitteluun kohdistuvia vaatimuksia tuotantotarpeiden ja asiakkaiden odotusten korostuessa. Tämän vuoksi strategian toimeenpanon onnistuminen edellyttää realistista strategiaa, joka huomioi yrityksen eri tuotantovaiheiden vahvuudet ja heikkoudet (Kulmala ja muut 2009). Aiempi tutkimus korostaa, että tehokas toimeenpano on keskeinen edellytys strategian tavoitellun lopputuloksen saavuttamiselle (Tawse & Tabesh, 2021). Samalla strategialla on havaittu olevan merkittävä rooli

tuotantotehokkuuden säilyttämisessä ja organisaation sopeutumiskykyä haastavissa tilanteissa (Nagy ja muut, 2025). Tätä näkemystä tukee myös käsitys strategiasta realistisena ja joustavana kokonaisuutena, jonka toimeenpano voi edistää henkilöstön kehittämistä (Tortorella ja muut, 2025).

Formanin ja Argentin (2005) tutkimuksen perusteella strategian toimeenpanolla ja sen toteutustavalla on keskeinen vaikutus siihen, miten työntekijät strategian kokevat sekä millaiseksi tuotannon sujuvuus muotoutuu uusien toimintaperiaatteiden myötä. Näin ollen strategian merkitys elintarviketeollisuudessa kytkeytyy tiiviisti sekä operatiiviseen tehokkuuteen että toimintaympäristön vaatimuksiin. Tämän vuoksi seuraavassa alaluvussa tarkastellaan strategiaa käsitteenä sekä sen teoreettisia lähtökohtia.

### **2.3 Strategian jalkauttaminen operatiiviseen toimintaan**

Strategian toimeenpano tarkoittaa strategisten tavoitteiden muuntamista käytännön toiminnaksi (Acur & Englyst, 2006; Fan, 2023). Fan (2023) korostaa, että toimeenpano edellyttää strategisten tavoitteiden konkretisoimista yksilötasolle. Tätä tukee Management by Objectives -malli, joka yhdistää organisaation tavoitteet työntekijöiden päivittäiseen työhön tavoitteiden asettamisen, seurannan ja palautteen avulla (Fan, 2023). Ilman selkeitä tavoitteita työntekijöiden sitoutuminen strategiaan voi jäädä heikoksi.

Vaikka implementointi määritellään usein tavoitteiden konkretisoimisena (Fan, 2023), on olemassa myös ristiriitoja siitä, kuinka hallittavissa tämä prosessi on. Wolf ja Floyd (2017) korostavat rakenteiden ja järjestelmien merkitystä, kun taas Tawse ja Tabesh (2021) näkevät toimeenpanon dynaamisena ja osin ennakoimattomana prosessina. Tämä viittaa siihen, että strategian jalkauttaminen ei ole pelkästään suunnittelun jatke, vaan se sisältää emergenttejä piirteitä, joita organisaatio ei voi täysin kontrolloida (Harisalo, 2011). Cândido ja Santos (2019) tukevat tätä näkemystä esittämällä, että strategian toteutuminen on dynaaminen prosessi, jossa ennalta arvaamattomat esteet voivat

muodostaa monimutkaisia ketjuja ja muuttaa suunniteltua suuntaa. Tällöin strategian toteutunut muoto poikkeaa usein alkuperäisestä aikomuksesta, mikä korostaa Tawsen ja Tabeshin (2021) esiintuomaa tarvetta jatkuvalla operatiiviselle sopeutumiseksi pelkän mekaanisen jalkauttamisen sijaan.

Wolf ja Floyd (2017) osoittivat laajassa katsauksessaan, että toimeenpano on monitasoinen ilmiö, joka vaatii yhteyttä organisaation rakenteen, kontrollijärjestelmien ja henkilöstön välillä. Tätä havaintoa täydentämään Acur ja Englyst (2006) korostavat, että strategian muodostus koostuu strategisesta ajattelusta, strategisesta suunnittelusta sekä jalkauttamisesta. Näiden osa-alueiden yhdenmukaisuus organisaatiotasojen välillä on tärkeää, jotta organisaation eri tasot ja toiminnot kulkevat samaa tavoitetta kohti resurssiensa puitteissa (Acur & Englyst, 2006).

Perinteisesti strategian toimeenpano on nähty lineaarisena jatkumona suunnittelulle, mutta uudempi tutkimus (Tawse & Tabesh, 2021) määrittelee sen pikemminkin iteratiiviseksi prosessiksi, eli toistuvaksi ja jatkuvasti tarkentuvaksi prosessiksi, jossa strategiset tavoitteet sovitetaan yhteen ja rinnakkain operatiivisten toimintojen kanssa. Myös Acur ja Englyst (2006) tukevat tätä havaintoa, että strategian vaiheet ovat rinnakkaisia ja päällekkäisiä, jolloin tuotannossa vaaditaan jatkuvaa sopeutumista strategian toimeenpanon suhteen. Näin ollen toimeenpano ei ole vain käskyjen noudattamista, vaan se edellyttää organisaatiolta jatkuvaa oppimista, sopeutumista ja reagointikykyä.

Vaikka strategia luodaan usein yrityksen johtoportaan, sen onnistuminen riippuu pitkälti siitä, miten organisaation jäsenet sen ymmärtävät ja hyväksyvät (Siivonen, 2003). Strategian toimeenpano voidaan näin ollen nähdä siltana suunnittelun ja suoriutumisen välillä. Kuten edellä todettiin, suurissa organisaatioissa voi muodostua kuilu johdon ja työntekijöiden välille. Tällöin viestinnällä on keskeinen rooli toimeenpanossa, sillä strategian ymmärrettävyys ja tietoisuus määrittävät tavoitteet ja toimintapuitteet eri organisaatiotasolla (Siivonen, 2003). Tätä näkökulmaa vahvistavat Acur ja Englyst (2006)

todetessaan, että jalkauttamisen ydin on strategian jaetussa ymmärtämisessä, hyväksynnässä ja sitoutumisessa koko organisaatiossa. Strategian tulisi olla selkeä kaikilla tasoilla ylimmästä johdosta operatiiviseen henkilöstöön. Lisäksi elintarviketeollisuuden suuryrityksillä on laajoja sidosryhmäverkostoja, kuten tuottajia, toimittajia ja kansainvälisiä kumppaneita, mikä korostaa strategian selkeyden merkitystä myös organisaation ulkopuolella. Näin ollen strategian selkeydellä on suora yhteys sen toimeenpanon tehokkuuteen.

Vaikka Siivonen (2003) ja Acur ja Englyst (2006) korostavat viestinnän ja jaetun ymmärryksen merkitystä, voidaan kysyä, riittääkö pelkkä ymmärrys strategian onnistuneeseen toteutukseen. Alshmemrin ja muiden (2017) motivaatioteoriaan perustuva näkökulma viittaa siihen, että ymmärrys ei automaattisesti johda sitoutumiseen. Näin viestintä näyttää välttämättömänä, mutta ei riittävänä ehtona strategian implementoinnille.

Kathurian ja muiden (2007) tutkimuksen mukaan toimeenpanon onnistuminen ja tehokkuus rakentuvat kolmen keskeisen tason varaan. He osoittavat Skinnerin (1978) esittämän mallin mukaan konsernistrategia ohjaa liiketoimintastrategiaa, joka puolestaan määrittää toiminnallisten osa-alueiden käytännön toimintatavat. Tämä monitasoisuus heijastaa organisaation moniulotteisuutta sekä hierarkkisuutta. Toisaalta Nagy ja muut (2025) korostavat, että kyse ei ole pelkästä hierarkiasta, vaan tasojen keskinäisestä riippuvuudesta. Operatiivinen taso näyttää elintarviketeollisuuden yrityksissä usein hierarkian alimpana tasona, mutta sen rooli strategian toteutumisessa on keskeinen. Yksilötasolla merkityksellistä on, miten konsernin strategia suhtautuu työntekijöiden henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Kathuria ja muut (2007) korostavat, että strategian suunnittelu ja toimeenpano edellyttävät sekä vertikaalista että horisontaalista synkronointia, jotta yksilötason toiminta tukee organisaation strategisia tavoitteita.

Toimeenpano voi kuitenkin epäonnistua, mikäli henkilöstö ei ymmärrä strategian tarkoitusta (Ratković, 2015). Tällöin strategia tulee Siivosen (2003) mukaan muuntaa

sellaiseen muotoon, että sen sisältö on ymmärrettävissä kaikilla organisaatiotasolla, myös operatiivisessa työssä. Esimerkiksi pelkät numeeriset tavoitteet eivät välttämättä konkretisoidu tuotantotyöntekijöille, vaan niiden rinnalle tarvitaan selkeitä toimintaohjeita ja käytännön tavoitteita. Elintarvikealalla toimintaympäristö voi muuttua nopeasti esimerkiksi raaka-aineiden saatavuuden tai sääntelyn osalta (Nagy ja muut, 2025), mikä lisää toimeenpanon vaatimuksia. Tawse ja Tabesh (2021) korostavat, että tehokas toimeenpano sisältää jatkuvan palautemekanismin, jonka avulla strategiaa voidaan hienosäätää toteutuksen aikana. Näin ollen toimeenpanon ketteryys ilmenee kykyinä mukauttaa toimintaa nopeasti ilman, että operatiivinen tehokkuus heikkenee.

Strategian jalkauttamista voidaan tarkastella kontingenssiteorian sekä strategiateorian näkökulmia osana strategiajohtamista. Kontingenssiteoria tarjoaa perustan implementaation tehokkuuden ymmärtämiselle korostamalla strategian ja organisaation ominaisuuksien välistä yhteensopivuutta (Tawse & Tabesh, 2021). Harisalo (2021) puolestaan korostaa, että strategiaa suunnittelussa on huomioitava toimeenpanoon vaikuttavat organisatoriset tekijät, kuten käytännöt, henkilöstö ja teknologia. Harisalon (2021) mukaan on erityisen tärkeää muovata nämä organisatoriset tekijät palvelemaan strategisia tavoitteita.

Elintarviketeollisuudessa organisaatiot muodostuvat usein useista tuotantolaitoksista ja toiminnoista, mikä lisää strategian jalkauttamisen kompleksisuutta. Tämä korostaa ylimmän johdon kykyä sovittaa yhteen sekä yleinen että yksikkökohtainen strategia eri toimijatasoille (Harisalo, 2021). Tämä on keskeistä tämän tutkielman kannalta, sillä strategian jalkauttamisen haasteet konkretisoituvat juuri monitasoisissa ja tuotantointensiivisissä organisaatioissa, joissa eri toimijatasojen yhteensovittaminen on erityisen vaativaa. Kontingenssiteorian ja strategiateorian yhdistäminen tuo esiin sen, että strategiajohtamisessa keskeistä on sekä rakenteiden että ihmisten johtaminen. Kun jalkauttamisessa huomioidaan kontekstuaaliset tekijät, kuten toimintaympäristön muutokset, ryhmädynamiikka ja teknologinen kehitys, johto kykenee paremmin suuntaamaan organisaation kyvykkyksiä strategian toteuttamiseksi (Nagy ja muut,

2025; Tortorella ja muut, 2025). Samanaikaisesti ihmisten johtaminen eri organisaatiotasolla vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten strategia konkretisoituu käytännön toiminnassa.

Tawse ja Tabesh (2021) tuovat esiin, että dynaamiset liikkeenjohdolliset kyvykkyudet rakentuvat rakenteellisten ja ihmistenvälisen toimintojen varaan. Nämä kytkeytyvät edelleen koordinaatioon, sitoutumiseen ja kompetenssiin, jotka vaikuttavat strategian toimeenpanon tehokkuuteen (Obeidat ja muut, 2017; Tawse & Tabesh, 2021). Rakenteelliset tekijät viittaavat esimerkiksi auktoriteetin, vastuun ja viestinnän muodollisiin rakenteisiin sekä työroolien jakautumiseen, kun taas ihmistenväliset toiminnot liittyvät vaikuttamiseen, fasilitointiin, valmentamiseen ja tukemiseen.

Tämä näkökulma täydentää kontingenssiteorian ja strategiateorian tarjoamaa kehystä osoittamalla, että toimeenpanon onnistuminen edellyttää sekä toimivia rakenteita että vuorovaikutteista johtamista. Elintarviketeollisuudessa tämä korostuu erityisesti esihenkilötyön monitasoisuudessa. Jotta toimeenpano olisi tehokasta, työnjohdollisten käytäntöjen tulee toteutua johdonmukaisesti kaikilla esihenkilötasoilla. Tällöin strategian jalkauttamiseen liittyvää kuilua johdon ja työntekijöiden välillä voidaan kaventaa esimerkiksi tavoitteiden yhteensovittamisella, viestinnän kehittämällä ja työn sujuvuuden tukemisella (Siivonen, 2003).

Suurissa elintarviketeollisuuden yrityksissä strategian toimeenpano on erityisen haastavaa, koska se edellyttää tiivistä yhteistyötä eri toimintojen, kuten tuotekehityksen, tuotannon ja logistiikan välillä. Organisaation kasvaessa myös sen kompleksisuus lisääntyy, mikä kasvattaa koordinoinnin tarvetta (Kathuria ja muut, 2007; Nagy ja muut, 2025). Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä toimeenpanon tulee puolestaan olla linjassa käytettävien resurssien ja organisatoristen kyvykkyyksien kanssa (Kathuria ja muut, 2007)

Nagy ja muut (2025) osoittavat, että elintarvikealan suuryritykset ovat keskimäärin tehokkaampia kuin pienemmät toimijat, mutta tämä ei poista toimeenpanon haasteita,

Ilman riittävää tukea ja kehitysrakenteita pienempien yritysten voi olla vaikea saavuttaa kilpailukykyistä operatiivista tasoa. Toimeenpano ei siten ole strategiaprosessin loppuosuus, vaan dynaaminen vaihe, jossa strategian toimivuus testautuu käytännössä (Tawse & Tabesh, 2021).

Elintarvikesektorilla, jossa marginaalit ovat pienet ja tehokkuusvaatimukset korkeat, toimeenpanon onnistuminen konkretisoituu siinä, miten strategiset linjaukset, kuten vastuullisuus ja digitalisaatio, integroituvat osaksi päivittäisiä työprosesseja (Tortorella ja muut, 2025). Kun toimeenpano on onnistunut, työntekijät kokevat strategian tukevan omaa työtään sen sijaan, että se näyttäytyisi ylimääräisenä hallinnollisena kuormana. Näin ollen tehokkuus ei rajoitu pelkästään tuotantoprosessien nopeuteen, vaan se ilmenee myös strategian käytännön toteutumisena ja sen vaikutuksina tuotannon toimivuuteen.

Vaikka strategian jalkauttaminen nähdään usein ylhäältä alaspäin suuntautuvana prosessina, elintarviketeollisuuden kontekstissa sen onnistuminen edellyttää dynaamista vuorovaikutusta eri organisaatiotasojen välillä. Tawse ja Tabesh (2021) korostavat, että implementaatio ei ole staattinen vaihe, vaan jatkuva oppimisprosessi, jossa strategiset tavoitteet ja operatiivinen arki hioutuvat yhteen. Tämä asettaa haasteen perinteiselle hierarkkiselle johtamismallille, sillä dynaamiset kyvykkyydet vaativat organisaatiolta kykyä muuttaa resurssejaan nopeastikin vastaamaan muuttuvaa ympäristöä.

Tässä kohden nousee esille mielenkiintoinen jännite. Toisaalta Skinnerin (1978) esittämä klassinen malli korostaa konsernistrategian ohjaavaa vaikutusta toiminnallisiin osa-alueisiin, mikä viittaa selkeään hierarkiaan. Toisaalta taas Nagy ja muut (2025) tuovat esiin, että nykyisessä elintarviketeollisuuden ympäristössä kyse on pikemminkin tasojen välisestä keskinäisestä riippuvuudesta, kuin pelkästä komentoketjusta. Jos yhteys ylimmän johdon strategisten visioiden ja teollisuushallin arkisen työn välillä katkeaa, strategia jää helposti vain ylätasen puheeksi. Siivosen (2003) mukaan tämä kuilu voidaan

kuroa umpeen vain kääntämällä strategiset tavoitteet, kuten tehokkuusvaatimukset, konkreettisiksi toimintaohjeiksi, jotka työntekijä tunnistaa osaksi omaa työtään.

### 3 Implementaation henkilöstövaikutukset

Elintarvikealan suuryrityksissä työntekijöitä voi olla satoja eri hierarkiatasoilla, jolloin johtamisvastuu jakautuu useille esihenkilötasoille (Kathuria ja muut, 2007). Tällaisessa rakenteessa strategian implementaation arviointi voi jäädä puutteelliseksi, mikä heikentää työtehokkuuden ja työn laadun kokonaisvaltaista tarkastelua (Tawse & Tabesh, 2021). Samanaikaisesti strategian tavoitteena on edistää tuottavuutta, sidosryhmäsuhteita ja markkina-asemaa (Obeidat ja muut, 2017), mikä korostaa tehokkuuden merkitystä organisaation toiminnassa. Tutkimusten välille muodostuu näin jännite tehokkuustavoitteiden ja niiden arvioinnin välillä. Tätä jännitettä voidaan tarkastella myös eri tutkimusnäkökulmien kautta. Obeidat ja muut (2017) lähestyvät strategiaa suorituskyvyn näkökulmasta, kun taas Siivonen painottaa työn sosiaalista ulottuvuutta. Näiden lähestymistapojen välinen ero osoittaa, että strategian onnistumista voidaan arvioida eri kriteereillä, jotka eivät välttämättä ole keskenään yhteensopivia. Näin strategian implementointi voi näyttäytyä onnistuneena organisaatiotasolla, mutta samanaikaisesti ongelmallisena työntekijätasolla. Vaikka tehokkuutta korostetaan strategisena päämääränä, sen toteutumisen edellytyksiä henkilöstötasolla ei aina tarkastella systemaattisesti. Siivosen (2003) näkemys sosiaalisen tason merkityksestä täydentää tätä kokonaisuutta tuomalla esiin, että tuotantotyön kehittäminen ei ole pelkästään tekninen tai taloudellinen kysymys.

Elintarviketeollisuuden tuotantoprosessien monivaiheisuus (Tortorella ja muut, 2025) lisää strategisten muutosten vaikutusten vaihtelua ei työtehtävissä. Tämä tukee Tawsen ja Tabeshin (2021) näkemystä siitä, että strategian muokkaaminen edellyttää henkilöstövaikutusten huomioimista. Toisaalta erilaiset näkemykset viittaavat siihen, että strategiset tavoitteet asetetaan usein organisaatiotasolla ilman, että niiden toteuttamisedellytyksiä arvioidaan riittävästi operatiivisessa työssä. Tästä seuraa keskeinen ristiriita, kun strategia pyrkii lisäämään tuottavuutta, mutta henkilöstön kyvykkyydet ja resurssit eivät välttämättä kehity samassa tahdissa.

Siivosen (2003) havainnot työn rutiiniluonteisuudesta täydentävät tätä näkökulmaa osoittamalla, että muutokset voivat häiritä vakiintuneita toimintatapoja. Samalla Tawse ja Tabesh (2021) korostavat arvioinnin merkitystä, mikä viittaa siihen, että strategian implementaatio ei ole vain muutoksen toteuttamista, vaan myös sen vaikutusten jatkuvaa tarkastelua. Näitä näkemyksiä yhdistää ajatus siitä, että ilman systemaattista arviointia strategiset muutokset voivat heikentää työn sujuvuutta ainakin lyhyellä aikavälillä. Tämä voi puolestaan heijastua työhyvinvointiin, sairauspoissaoloihin ja tuottavuuteen, mikä kytkee henkilöstövaikutukset suoraan organisaation suorituskykyyn.

Henkilöstöjohtamisen roolia tarkasteleva kirjallisuus syventää tätä analyysiä. Muun muassa Kure ja Warota (2025) tuovat esiin, että henkilöstöjohtamisella on keskeinen yhteys strategian toimeenpanoon, mutta sen asema strategisessa päätöksenteossa on usein rajallinen. Tämä havainto on linjassa Tawsen ja Tabeshin (2021) kanssa, joiden mukaan implementaation arviointi jää helposti puutteelliseksi. Yhdessä nämä näkemykset viittaavat siihen, että henkilöstönäkökulma jää strategiaprosessissa toissijaiseksi, vaikka sen merkitys toimeenpanon onnistumiselle on keskeinen.

Skinnerin (1978) klassinen näkemys strategian ja tuotannon välisestä yhteydestä tukee tätä tulkintaa korostamalla, että strategian onnistuminen riippuu sen toteutuksesta operatiivisella tasolla. Kun tätä tarkastellaan yhdessä Kuren ja Warotan (2025) havaintojen kanssa, voidaan päätellä, että strategian epäonnistuminen ei välttämättä johdu pelkästään suunnittelun puutteista, vaan myös henkilöstöjohtamisen ja osallistamisen rajallisuudesta. Tällöin keskeiseksi kysymykseksi nousee tasapaino tehokkuusvaatimusten ja inhimillisten tekijöiden välillä.

Obeidatin ja muut (2017) sekä Formanin ja Argentin (2005) havainnot työntekijöiden kokemista paineista täydentävät tätä kokonaisuutta osoittamalla, että liian korkeat vaatimukset ja heikko viestintä voivat heikentää työtyytyväisyyttä. Tämä tukee Acurin ja Englystin (2006) sekä Tawsen ja Tabeshin (2021) näkemystä siitä, että strategian toimeenpanon tulee olla linjassa henkilöstön kyvykkyyksien ja organisaation resurssien

kanssa. Näin kirjallisuudessa muodostuu varsin yhtenäinen näkemys siitä, että tehokas toimeenpano edellyttää sekä rakenteellista että inhimillistä yhteensopivuutta.

Kun strategisia muutoksia viedään käytäntöön tuotantointensiivisessä ympäristössä, niiden vaikutukset työntekijöihin ovat moninaisia ja usein ristiriitaisia. Obeidat ja muut (2017) esittävät, että onnistunut strategian implementointi korreloi positiivisesti organisaation suorituskyvyn kanssa, mutta tässä analyysissä on syytä kysyä, millä hinnalla tämä suorituskyky saavutetaan. Elintarvikealalla, missä marginaalit ovat pienet ja prosessit pitkälle automatisoituja, strategiset tehostamisvaatimukset voivat muuttua työntekijän näkökulmasta kiristyneeksi tahdiksi ja vähentyneeksi autonomiaksi.

Tässä vallitsee mielenkiintoinen yhteys tyytyväisyyden ja motivaation välillä. Alshmemri ja muut (2017) huomauttavat Herzbergin teoriaan tukeutuen, että tyytymättömyyden vähentäminen esimerkiksi selkeämmällä viestinnällä ei vielä takaa motivaation kasvua. Strategian jalkauttamisessa tämä tarkoittaa, että vaikka työntekijä ymmärtäisikin strategian sisällön (Siivonen, 2003), hän ei välttämättä sitoudu siihen, jos hän kokee sen uhkaavan työhyvinvointiaan tai työn hallinnan tunnetta.

### **3.1 Työntekijäkokemus strategisessa muutoksessa**

Strategia voi näyttäytyä työntekijän näkökulmasta etäisenä ja abstraktina ohjeistuksena, joka ei välttämättä konkretisoidu päivittäisessä työssä. Tilanne muuttuu kuitenkin silloin, kun strategian toimeenpano vaikuttaa suoraan tuotantoprosesseihin ja työn sisältöön. Tällöin myös työntekijäkokemuksen merkitys korostuu, sillä strategian vaikutukset voivat ulottua työtehokkuuteen, prosessien sujuvuuteen, tuotannon läpimenoon ja edelleen markkinasaatavuuteen (Forman & Argenti, 2005; Kure & Warota, 2025). Kirjallisuus viittaa näin siihen, että strategian vaikutukset eivät rajoitu organisaatiotason tuloksiin, vaan konkretisoituvat työntekijöiden arjessa.

Työntekijäkokemus ei kuitenkaan ole yhtenäinen ilmiö. Tawse & Tabesh (2021) sekä Bassett-Jones ja Lloyd (2005) korostavat yksilöllisten tekijöiden, kuten persoonallisuuden ja muutosvalmiuden merkitystä, kun taas Siivonen (2003) tuo esiin positionaalisen näkökulman, jossa saman roolin työntekijät jakavat samankaltaisia kokemuksia. Nämä näkökulmat muodostavat keskenään jännitteen: Toisaalta työntekijäkokemus on yksilöllinen, mutta toisaalta sitä muovaavat vahvasti sosiaaliset rakenteet ja työympäristö. Tämä jännite yksilöllisten ja rakenteellisten tekijöiden välillä viittaa siihen, että strategian vaikutuksia ei voida selittää yhdellä teoreettisella lähestymistavalla. Siivosen (2003) esittämä positionaalinen näkökulma korostaa rakenteiden merkitystä, kun taas Bassett-Jones ja Lloyd (2005) tuovat esiin yksilöllisten erojen vaikutuksen. Näiden havaintojen pohjalta voidaan todeta, että työntekijäkokemus muodostuu näiden tekijöiden vuorovaikutuksessa, mikä tekee strategian implementoinnin vaikutuksista vaikeasti ennakoitavia.

Työmotivaatio toimii keskeisenä välittävänä tekijänä strategian ja työntekijäkokemuksen välillä. Acur ja Englyst (2006) liittävät sitoutumisen osallistamiseen, viestintään ja ymmärrykseen, kun taas Kure ja Warota (2025) korostavat motivaation yhteyttä työn tehokkuuteen. Samalla tutkimukset kuitenkin osoittavat, että motivaation vaikutusta saatetaan sivuuttaa tehokkuuden arvioinnissa, jolloin tarkastelu keskittyy lähtötason suoritukseen ilman huomioita muutoksen dynamiikasta (Acur & Englyst, 2006; Kure & Warota, 2025). Tämä korostaa tarvetta arvioida strategian vaikutuksia suhteessa aiempaan tilanteeseen eikä pelkästään absoluuttisiin suoritustuloksiin.

Herzbergin kaksifaktorigen teoria tarjoaa yhden keskeisen viitekehyksen työntekijäkokemuksen tarkasteluun. Sen mukaan työtyytyväisyys rakentuu motivaatiotekijöiden ja hygieniatekijöiden yhteisvaikutuksesta (Alshmemri ja muut, 2017; Bassett-Jones & Lloyd, 2005). Motivaatiotekijöihin lasketaan Alshmemrin ja muiden (2017) mukaan työssä yleneminen, työ itsessään, vastuu, tunnustus, saavutukset ja kehittymismahdollisuudet. Puolestaan hygieniatekijöihin luetaan sosiaaliset suhteet, palkka, toimintaperiaatteet sekä hallinto, valvonta ja kontrolli sekä

työolosuhteet (Alshmemri ja muut, 2017). Motivaatiotekijät liittyvät työn sisäiseen merkityksellisyyteen, kun taas hygienia tekijät muodostavat työn ulkoiset puitteet. Herzbergin (1967) mukaan näiden tekijöiden vaikutukset eivät ole symmetrisiä. Hygienia tekijöiden puute aiheuttaa tyytymättömyyttä, mutta niiden parantaminen ei yksin lisää motivaatiota.

Tätä näkemystä tukevat Alshmemrin ja muiden (2017) sekä Bassett-Jonesin ja Lloydin (2005) empiiriset havainnot, mutta samalla Bassett-Jones ja Lloyd (2005) kyseenalaistavat teorian universaaliuden korostamalla kontekstin ja yksilöllisten tekijöiden merkitystä. Näin kirjallisuudessa muodostuu kaksijakoinen kuva. Herzbergin teoria tarjoaa hyödyllisen jäsentävän mallin, mutta ei yksin riitä selittämään työntekijäkokemuksen vaihtelua eri tilanteissa. Tämä on erityisen relevanttia strategian implementoinnin kontekstissa, jossa muutokset kohdistuvat samanaikaisesti sekä työn sisältöön että sen rakenteellisiin ehtoihin.

Herzbergin kaksifaktoriteoria Alshmemrin ja muiden (2017) mukailemana havainnollistaa, että strategian implementoinnin kannalta keskeistä ei ole pelkästään työolosuhteiden turvaaminen, vaan erityisesti motivaatiotekijöiden vahvistaminen. Tämä tukee kirjallisuudessa esiin nousevaa näkemystä siitä, että työntekijöiden sitoutuminen strategiaan rakentuu enemmän työn merkityksellisyyden kuin pelkkien ulkoisten tekijöiden varaan. Vaikka Herzbergin teoria tarjoaa selkeän jaottelun työntekijäkokemuksen eri tekijöihin, sen soveltaminen strategian implementointiin ei ole ongelmattonta. Alshmemri ja muut (2017) tukevat teorian peruslogiikkaa, mutta Bassett-Jones ja Lloyd (2005) kyseenalaistavat sen universaaliuden. Tämä viittaa siihen, että strategian toimeenpanossa motivaatiotekijöiden merkitys voi vaihdella organisaatiokontekstin mukaan. Erityisesti elintarviketeollisuudessa, jossa työ on usein standardoitu, hygienia tekijöiden rooli voi korostua enemmän kuin teoria antaa ymmärtää. Strategian implementoinnin näkökulmasta tämä tarkoittaa, että pelkkä hygienia tekijöihin keskittyminen esimerkiksi palkkaukseen tai resurssien lisäämiseen, ei välttämättä johda toivottuun lopputulokseen. Sen sijaan motivaatiotekijöillä on

keskeinen rooli siinä, miten työntekijät omaksuvat strategian ja toimivat sen mukaisesti. Toisaalta Bassett-Jonesin ja Lloydin tutkimus (2005) korostaa, ettei ulkoisia tekijöitä voida sivuuttaa, sillä niiden puutteet voivat heikentää työn laatua ja sitoutumista.

Näin ollen strategian jalkauttaminen näyttäytyy prosessina, jossa työn merkityksellisyys, kokemus oikeudenmukaisuudesta ja työn olosuhteet muodostavat toisiaan täydentävän kokonaisuuden. Kun työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja strategian tavoitteet ymmärrettäviksi, he ovat todennäköisemmin sitoutuneita sen toteuttamiseen. Vastaavasti tilanteissa, joissa strategia näyttäytyy irrallisena tai kuormittavana, sen toimeenpano voi jäädä pinnalliseksi. Voidaan todeta, että strategian implementoinnin vaikutukset työntekijäkokemukseen ovat moniulotteisia ja kontekstisidonnaisia. Vaikka kirjallisuus tunnistaa keskeiset motivaatiota ja työtyytyväisyyttä selittävät tekijät, niiden keskinäinen painoarvo vaihtelee organisaation, työn luonteen ja yksilöllisten tekijöiden mukaan. Tämä korostaa tarvetta tarkastella strategian jalkauttamista samanaikaisesti sekä rakenteellisena että kokemuksellisenä ilmiönä.

Työntekijäkokemus muodostuu keskeiseksi pullonkaulaksi erityisesti silloin, kun strategia vaatii uudenlaista osaamista tai teknologian haltuunottoa. Tortorella ja muut (2025) korostavat digitalisaation merkitystä suorituskyvyn parantamisessa, mutta samalla he muistuttavat, että teknologinen muutos on tehokas vain, jos se integroidaan onnistuneesti osaksi työntekijöiden päivittäisiä rutiineja. Jos henkilöstö kokee, että uudet järjestelmät tai strategiset linjaukset ovat vain hallinnollista kuormaa ilman todellista hyötyä tuotantoprosessiin, seurauksena on usein muutosvastarintaa.

Elintarviketeollisuuden tuotantoympäristössä jalkauttamisen haasteet korostuvat, koska tuotantoprosessit ovat usein tarkasti aikataulutettuja ja standardoituja. Tämä rajoittaa työntekijöiden mahdollisuuksia mukauttaa toimintaansa strategisten muutosten mukaisesti, mikä voi lisätä kuilua strategian ja käytännön työn välillä. Tällaisessa ympäristössä strategian implementointi ei ole ainoastaan johtamiskysymys, vaan se kytkeytyy keskeisesti työn rakenteellisiin reunaehtoihin. Fan (2023) ehdottaa

Management by Objectives (MBO) -mallia ratkaisuksi työntekijöiden sitouttamiseen. Kun tavoitteet asetetaan yhdessä ja ne ovat mitattavissa, strategian jalkauttaminen helpottuu. Kuitenkin elintarvikealan suuryrityksissä, kuten Atrialla tai Snellmanilla, joissa työntekijöitä on satoja, yksilötason tavoiteasetanta on resurssikysymys. Tässä korostuukin keskijohdon ja ensilinjan esihenkilöiden kriittinen rooli. Kuten Tawse ja Tabesh (2021) toteavat, dynaamiset kyvykkyudet rakentuvat nimenomaan ihmistenvälisen toimintojen, kuten valmentamisen ja tukemisen varaan. Ilman tätä inhimillistä elementtiä strategia jää mekaaniseksi suoritukseksi, josta puuttuu syvempi sitoutuminen ja kyky reagoida poikkeustilanteisiin.

Edellä esitetty kirjallisuus viittaa siihen, että strategian implementoinnin keskeiset haasteet eivät liity pelkästään rakenteisiin tai prosesseihin, vaan erityisesti niiden ja henkilöstökokemuksen väliseen ristiriitaan. Vaikka strategia pyrkii lisäämään tehokkuutta, sen käytännön toteutus voi heikentää työn hallinnan tunnetta ja sitoutumista. Näin ollen strategian jalkauttamisen ongelma ei näyttäydy yksittäisenä epäonnistumisena, vaan systeemisenä ilmiönä, jossa organisaation tavoitteet ja työn arjen realiteetit eivät kohtaa.

### **3.2 Henkilöstöjohtaminen strategian implementoinnissa**

Strategian tavoitteena on ohjata organisaatiota kohti taloudellista ja sosiaalista edistystä sekä markkinoilla että henkilöstön näkökulmasta (Pälli, 2009). Tässä kontekstissa henkilöstöjohtamisen rooli korostuu strategian implementoinnissa, sillä se yhdistää strategiset tavoitteet työntekijöiden arjen toimintaan. Henkilöstöjohtaminen ei siten ole vain tukitoiminto, vaan keskeinen mekanismi, jonka kautta strategia konkretisoituu käytännössä.

Harisalo (2021) korostaa, että muutosta mahdollistava johtaminen perustuu työntekijöiden osallistamiseen ja kykyyn tarkastella muutoksia myönteisesti. Tämä näkökulma kytkeytyy Acurin ja Englystin (2006) havaintoihin, joiden mukaan strategian

jalkauttaminen edellyttää jaettua ymmärrystä ja sitoutumista. Näin johtaminen näyttäytyy prosessina, jossa yhteistyö ja vuorovaikutus eivät ole pelkästään tukevia tekijöitä, vaan strategian toteutumisen edellytyksiä.

Bassett-Jones ja Lloyd (2005) tarkastelevat henkilöstöjohtamista motivaation näkökulmasta ja tuovat esiin, että sisäiset motivaatiotekijät ovat usein merkittävämpiä kuin pelkät taloudelliset kannustimet. Tämä havainto on osittain ristiriidassa Herzbergin alkuperäisen tulkinnan kanssa, jossa myös ulkoisilla tekijöillä on keskeinen rooli (Herzberg, 1967). Samalla se kuitenkin täydentää aiemmassa luvussa esitettyä näkemystä siitä, että motivaatio rakentuu sekä työn sisällöstä että sen olosuhteista. Näin henkilöstöjohtamisen keskeiseksi tehtäväksi muodostuu näiden tekijöiden tasapainottaminen strategian tavoitteiden mukaisesti.

Tutkimukset osoittavat myös, että heikot työnjohdolliset suhteet voivat heikentää työmotivaatiota ja siten strategian omaksumista (Bassett-Jones & Lloyd, 2005). Toisaalta palkitsemisjärjestelmien kytkeminen strategian toimeenpanoon voi vahvistaa työntekijöiden sitoutumista (Forman & Argenti, 2005; Obeidat ja muut, 2017). Näitä näkemyksiä yhdistää ajatus siitä, että motivaatio ei synny yksittäisistä toimenpiteistä, vaan kokonaisuudesta, jossa johtamiskäytännöt, palkitseminen ja työn merkityksellisyys tukevat toisiaan.

Tavoitejohtaminen (Management by Objectives, MBO) tarjoaa konkreettisen viitekehyksen strategian implementoinnin tarkasteluun. Fanin (2023) mukaan MBO on monivaiheinen prosessi, jossa organisaation tavoitteet jäsennetään yksilötason tavoitteiksi. Tämä vastaa Acurin ja Englystin (2006) näkemystä strategian jalkauttamisesta jaetun ymmärryksen kautta. Yhdessä nämä lähestymistavat korostavat, että strategia ei toteudu pelkkien suunnitelmien avulla, vaan se edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta ja tavoitteiden konkretisointia eri organisaatiotasolla.

Elintarviketeollisuuden kontekstissa tämä tarkoittaa, että ylätason strategiset tavoitteet, kuten vastuullisuus tai markkinajohtajuus, on kyettävä muuntamaan konkreettisiksi tuotantotason tavoitteiksi. Mikäli tämä yhteys jää puutteelliseksi, seurauksena voi olla sitoutumisen heikkeneminen ja suorituskyvyn lasku (Fan, 2023). Tämä tukee laajempaa kirjallisuudessa esiin nousevaa havaintoa siitä, että strategian implementoinnin keskeinen haaste ei ole suunnittelu, vaan sen käytännön toteutus.

Acur ja Englyst (2006) korostavat lisäksi, että pelkkä yksityiskohtainen suunnittelu ei riitä, vaan implementointi perustuu jatkuvaan toiminnan kehittämiseen ja työntekijöiden voimaannuttamiseen. Tämä näkökulma täydentää MBO-mallia tuomalla esiin, että tavoitteiden asettamisen lisäksi keskeistä on niiden jatkuva seuranta ja mukauttaminen. Samalla se haastaa perinteisen käsityksen strategian lineaarisesta toteuttamisesta.

Fanin (2023) viittaus Vroomin odotusarvoteoriaan syventää ymmärrystä motivaatiosta osoittamalla, että työntekijät sitoutuvat tavoitteisiin, kun he kokevat panoksensa vaikuttavan lopputuloksiin ja palkitsemisen olevan oikeudenmukaista. Tämä kytkeytyy Acurin ja Englystin (2006) korostamaan viestinnän ja osallistamisen merkitykseen. Näin ollen strategian implementointi edellyttää johtamiskäytäntöjä, jotka tukevat sekä ymmärrystä että kokemusta vaikuttamismahdollisuuksista.

Katsauksen perusteella strategian jalkauttamisen haasteet tästä näkökulmasta voidaan jäsentää kolmeen toisiinsa kytkeytyvään osa-alueeseen. Ensimmäiseksi rakenteellisiin tekijöihin, kuten organisaatioon, resursseihin ja prosesseihin. Toiseksi johtamiseen liittyviin tekijöihin, kuten viestintään, keskijohdon rooliin sekä osallistamiseen ja kolmanneksi kokemuksellisiin tekijöihin, eli motivaatioon, työn hallinnan sekä merkityksellisyyden tunteeseen. Näiden osa-alueiden välinen epätasapaino selittää keskeisesti strategian implementoinnin haasteita elintarviketeollisuuden suuryrityksissä. Näiden havaintojen pohjalta voidaan todeta, että henkilöstöjohtamisessa keskeinen tekijä on strategian implementoinnin onnistumisessa. Se toimii linkkinä strategisten tavoitteiden ja operatiivisen toiminnan välillä sekä vaikuttaa suoraan työntekijöiden

motivaatioon, sitoutumiseen ja suorituskyyyn. Strategian onnistunut jalkauttaminen edellyttää siten johtamista, joka yhdistää tavoitteiden asettamisen, vuorovaikutuksen ja resurssien tarjoamisen. Kirjallisuus korostaa johtamisen merkitystä, mutta jättää osin avoimeksi, miten nämä käytännöt toteutuvat tuotantointensiivisessä arjessa.

On kuitenkin huomattava, että suurin osa strategian implementointia koskevasta tutkimuksesta perustuu johdon näkökulmaan, mikä voi vääristää käsitystä toimeenpanon haasteista. Työntekijätason konkreettisia kokemuksia on tutkittu huomattavasti vähemmän, mikä rajoittaa ilmiön ymmärtämistä erityisesti tuotantointensiivisissä ympäristöissä, joissa strategian vaikutukset konkretisoituvat operatiivisella tasolla. Lisäksi tutkimukset ja muu kirjallisuus painottuvat teoreettisiin malleihin, jolloin käytännön tuotantoympäristöjen kompleksisuus voi jäädä vähäisemmälle huomiolle.

## 4 Tulokset ja johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena oli tarkastella strategian jalkauttamisen haasteita elintarviketeollisuuden suuryrityksissä erityisesti operatiivisen toiminnan ja henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuskysymyksenä oli, miten strategian implementointi vaikuttaa operatiiviseen toimintaan ja työntekijäkokemukseen sekä millaiset tekijät edistävät tai heikentävät toimeenpanon onnistumista. Analyysin perusteella strategian jalkauttamisen haasteet voidaan jäsentää rakenteellisiin, viestinnällisiin ja inhimillisiin tekijöihin.

Rakenteelliset haasteet liittyvät erityisesti organisaation monimutkaisuuteen, resurssien kohdentamiseen ja toimintojen koordinointiin. Elintarviketeollisuudessa tuotantoprosessien monivaiheisuus ja toimintaympäristön muutokset lisäävät strategian implementoinnin kompleksisuutta (Nagy ja muut, 2025; Tortorella ja muut, 2025). Ilman riittävää yhteensovittamista strategia voi jäädä hajanaiseksi, erityisesti suurissa organisaatioissa (Kathuria ja muut, 2007).

Viestinnälliset haasteet korostuvat strategian ymmärrettävyyden ja sisäisen viestinnän merkityksenä. Strategian onnistuminen ei perustu pelkästään sen suunnitteluun, vaan siihen, miten hyvin se ymmärretään ja omaksutaan organisaation eri tasoilla (Acur & Englyst, 2006; Siivonen, 2003; Tawse & Tabesh, 2021). Tämä edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta sekä yhteisen tulkintakehyksen rakentamista organisaation sisällä.

Inhimilliset haasteet liittyvät työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen ja kokemuksiin. Strategiset muutokset voivat parantaa tehokkuutta, mutta samalla ne voivat lisätä kuormitusta ja heikentää työtyytyväisyyttä (Forman & Argenti, 2005; Obeidat ja muut, 2017). Näin syntyy keskeinen jännite tehokkuusvaatimusten ja työntekijäkokemuksen välillä, mikä tekee henkilöstön roolista kriittisen strategian onnistumiselle.

Tulokset osoittavat, että strategian implementointi konkretisoituu erityisesti operatiivisessa toiminnassa, jossa strategiset tavoitteet muuttuvat käytännön työksi.

Tämä korostaa organisaation kykyä yhdistää strateginen ohjaus ja päivittäinen toiminta. Erityisesti joustavuus, palautemekanismit ja kyky sopeutua muutoksiin nousevat keskeisiksi tekijöiksi strategian onnistumisessa (Tawse & Tabesh, 2021). Ilman näitä strategia voi jäädä irralliseksi operatiivisesta toiminnasta, mikä heikentää sen vaikuttavuutta.

Henkilöstöjohtaminen näyttäytyy keskeisenä strategian implementoinnin mahdollistajana. Johtamisen rooli korostuu erityisesti muutoksen ohjaamisessa, viestinnässä ja sitoutumisen rakentamisessa (Acur & Englyst, 2006; Harisalo, 2021). Tulokset viittaavat siihen, että strategian onnistuminen edellyttää työntekijöiden osallistamista sekä selkeää yhteyttä organisaation tavoitteiden ja yksilötason toiminnan välillä. Tavoitejohtamisen mallit (Fan, 2023) ja palkitsemisjärjestelmät (Obeidat ja muut, 2017) voivat tukea tätä yhteyttä, mutta niiden vaikutus riippuu organisaatiokontekstista. Samalla henkilöstöjohtamisen rajallinen asema strategisessa päätöksenteossa voi heikentää implementoinnin tehokkuutta (Kure & Warota, 2025), mikä korostaa johtamisrakenteiden merkitystä.

Tämän tutkielman keskeinen johtopäätös on, että strategian jalkauttamisen haasteet eivät johdu yksittäisistä tekijöistä, vaan erityisesti rakenteellisten, viestinnällisten ja inhimillisten tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Strategian implementointi ei siten ole pelkästään tekninen tai rationaalinen prosessi, vaan sosiaalisesti rakentuva ilmiö, jossa työntekijöiden kokemuksilla on keskeinen rooli. Tutkielma tuo lisäarvoa strategiatutkimukseen korostamalla työntekijäkokemuksen merkitystä strategian toteutumisessa erityisesti tuotantointensiivisessä kontekstissa. Tulokset osoittavat, että strategian onnistumista tulisi arvioida pelkän suorituskyvyn lisäksi myös henkilöstövaikutusten näkökulmasta. Käytännön näkökulmasta tulokset viittaavat siihen, että organisaatioiden tulisi kiinnittää erityistä huomiota viestintään, keskijohdon rooliin sekä työntekijöiden osallistamiseen strategiaprosessissa.

Tuloksilla on laajempaa merkitystä strategiajohtamisen kannalta. Ne tukevat näkemystä siitä, että strategian onnistuminen rakentuu operatiivisessa toiminnassa eikä pelkästään suunnitteluvaiheessa. Erityisesti tuotantointensiivisillä aloilla strategian vaikutukset konkretisoituvat nopeasti työntekijöiden arjessa, mikä korostaa implementoinnin laadun merkitystä. Tämä viittaa siihen, että strategian arvioinnissa tulisi huomioida nykyistä systemaattisemmin myös henkilöstövaikutukset ja työntekijäkokemus.

Jatkotutkimuksen näkökulmasta kirjallisuus jättää avoimeksi useita keskeisiä kysymyksiä. Ensinnäkin tarvitaan tarkempaa tutkimusta siitä, miten strategian implementointi toteutuu käytännössä tuotantoympäristöissä ja miten työntekijät kokevat muutokset eri organisaatiotasoilla. Toisin sanoen implementointia tulisi tarkastella empiirisesti tuotantotyöntekijöiden näkökulmasta, sillä nykyinen tutkimus painottuu vahvasti johdon näkemyksiin. Lisäksi vertaileva tutkimus eri toimialojen välillä voisi tuoda esiin sen, että missä määrin havaitut haasteet ovat kontekstisidonnaisia. Toiseksi henkilöstöjohtamisen roolia strategisessa päätöksenteossa tulisi tarkastella syvällisemmin, erityisesti suurissa teollisissa organisaatioissa (Kure & Warota, 2025). Lisäksi olisi perusteltua tutkia, miten motivaatiotekijät, palkitsemisjärjestelmät ja organisatoriset rakenteet yhdistyvät strategian implementoinnissa eri konteksteissa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että strategian jalkauttaminen on keskeinen, mutta kompleksinen osa organisaation toimintaa. Sen onnistuminen edellyttää suunnittelun lisäksi jatkuvaa vuorovaikutusta, koordinointia ja kykyä huomioida henkilöstön rooli osana strategista kokonaisuutta.

## Lähteet

- Acur, N. & Englyst, L. (2006). Assessment of strategy formulation: How to ensure quality in process and outcome. *International Journal of Operations & Production Management*, (26)1, 69-91. <https://doi.org/10.1108/01443570610637021>
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. & Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16. <https://doi.org/10.7537/marslsj140517.03>
- Atria. (n.d.). *Johtava pohjoiseurooppalainen ruokatalo*. Strategia. Noudettu 25.2.2026 osoitteesta <https://www.atria.com/tietoa-atriasta/strategia/>
- Bassett-Jones, N. & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's Motivation Theory Have Staying Power? *Journal of Management Development*, 24(10), 929-943. <https://doi.org/10.1108/02621710510627064>
- Cândido, C. J.F., & Santos, S. (2019). Implementation obstacles and strategy implementation failure. *Baltic Journal of Management*, 14(1), 39-57. <https://doi.org/10.1108/BJM-11-2017-0350>
- Fan, T.T. (2023). Applying management by objective as an organizational development intervention for improving employee productivity, job satisfaction, performance, and customer satisfaction: A case study of a company in Thailand. *Nurture*, 17(4), s. 473-492. <https://doi.org/10.55951/nurture.v17i4.373>
- Forman, J. & Argenti, P. A. (2005). How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An exploratory Qualitative Study. *Corporate Reputation Review*, 8(3), 245-264. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/how-corporate-communication-influences-strategy/docview/231577931/se-2>
- Google. (2026). Gemini. (15.4.2026). [Laaja kielimalli, kielenhuollon ehdotukset]. Noudettu 15.4. osoitteesta <https://gemini.google.com/app>
- Hurme, A. (2020, joulukuu). *Strategia kertoo meille yhteisen suunnan*. Maito ja me, Valio. Noudettu 26.2.2026 osoitteesta <https://www.maitojame.fi/artikkelit/toimitusjohtajalta-strategiakertoomeilleyhteisen-suunnan/>

- Kathuria, R., Joshi, M. P. & Porth, S. J. (2007). Organizational alignment and performance: past, present and future. *Management Decision*, 25(3), 503–517. <https://doi.org/10.1108/00251740710745106>
- Kulmala, H., Ahoniemi, L. & Nissinen, V. (2009). Performance through measuring leader's profiles: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 122(1), 385-394. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.06.013>
- Kure, T. G. & Warota, M. A. (2025). Integrating HRM with Organizational Strategy in Ethiopia: a Study of Manufacturing Companies in Addis Ababa and Adjacent Zones of Oromia. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2448779>
- Nagy, O. T., Darabos, É., Mártha, B. B. & Kiss, A. (2025). Performance Analysis of Hungarian Food Industry Enterprises Using the Dea Method. *Annals of Faculty of Economics. University of Oradea. Faculty of Economics*. 34(1), 263-277. <https://ideas.repec.org/a/ora/journal/v34y2025i1p263-277.html>
- Obeidat, B. Y., Al-Hadidi, A., Tarhini, A. & Masa'deh, R. (2017). Factors affecting strategy implementation: A case study of pharmaceutical companies in the middle east. *Review of International Business and Strategy*, 27(3), 386-408. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/factors-affecting-strategy-implementation/docview/1942669566/se-2>
- Pälli, P. (2009). Strategia merkitysneuvotteluna: Strategiakeskustelun ja -tekstin vuorovaikutuksesta. Helsingin kauppakorkeakoulu. *Puhe ja kieli*, 29(2), 75–88. <https://journal.fi/pk/article/download/4787/4485>
- Ratković, T. (2015). HRM in Foreign-Owned Agricultural and Food Processing Companies in Serbia. *Economics of Agriculture*, 62(2), 353–367. <https://doi.org/10.5937/ekoPolj1502353R>
- Ruoranen, R. (2011). *Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? Tutkimus kehityskeskusteluista*. [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8346-2>

- Siivonen, V. (2003). Organisaation sosiaalinen rakenne ja strategian toimeenpano – Verkostoanalyttinen tutkimus. *Hallinnon tutkimus*, 22(2), 147–158.  
<https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101631/59104>
- Skinner, W. (1978). *Manufacturing in the Corporate Strategy*. Wiley and Son. Noudettu 27.4.2026 osoitteesta  
<https://ia601401.us.archive.org/25/items/in.ernet.dli.2015.214041/2015.214041.1.Manufacturing-In.pdf>
- Snellman-konserni. (n.d.). *Yhteinen pelikirja määrittää suuntamme*. Noudettu 26.2.2026 osoitteesta <https://www.snellmangroup.fi/yhteinen-pelikirja-maarittaa-suuntamme/>
- Tawse, A. & Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European management journal*, 39(1), 22-33.  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.005>
- Teece, D. (2014). The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an Economic Theory of Firms. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/amp.2013.0116>
- Tortorella, G., Gloet, M., Samson, D., Kurnia, S., Fogliatto, F. & Anzanello, M. (2025). Importance and effectiveness of digitalization for performance improvement in the food industry. *Total Quality Management*, 36(9), 919–945.  
<https://doi.org/10.1080/14783363.2025.2498411>
- Vilkka, H. (2023). *Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina*. Art House.
- Whittington, R. (2019). *Opening strategy: Professional Strategists and Practice Change, 1960 to Today*. Oxford University Press.
- Wolf, C. & Floyd, S. W. (2017). Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1754–1788.  
<https://doi.org/10.1177/0149206313478185>