

Tuemme asiakasyritysten kannattavuutta ja kestäväää kasvua

Kannattavuuden kasvun White Paper



Johdanto

Olen tutkinut johtamistyötä, henkilöstötuottavuutta ja yritysten kannattavuutta vuodesta 2009 alkaen. Aineistoon on kertynyt 2700 satunnaisotannalla valittua yritystä, sen lisäksi eri hankkeet ja yrityskohtaiset analyysit ovat kasvattaneet aineistoa yli kolmeen tuhanteen yritykseen.

Tilinpäätöstiedot on liitetty 700 yrityksen aineistoihin, tämä on mahdollistanut sekä korrelaatioiden että kausaliiteetin analysoimisen johtamistyön ja kannattavuuden ja toisaalta henkilöstötuottavuuden ja kannattavuuden välillä. Lisäksi vuosien 2018 ja 2020 laajoissa tutkimuksissa (n=418) kartoitettiin yritysten johdolta strategisia linjauksia ja painopistealueita. Tämän kautta olen tutkinut strategisten linjausten yhteyttä kannattavuuteen.



Ossi Aura
Filosofian tohtori 2007
Hanken, Johtamisen laitos

Sisällysluettelo

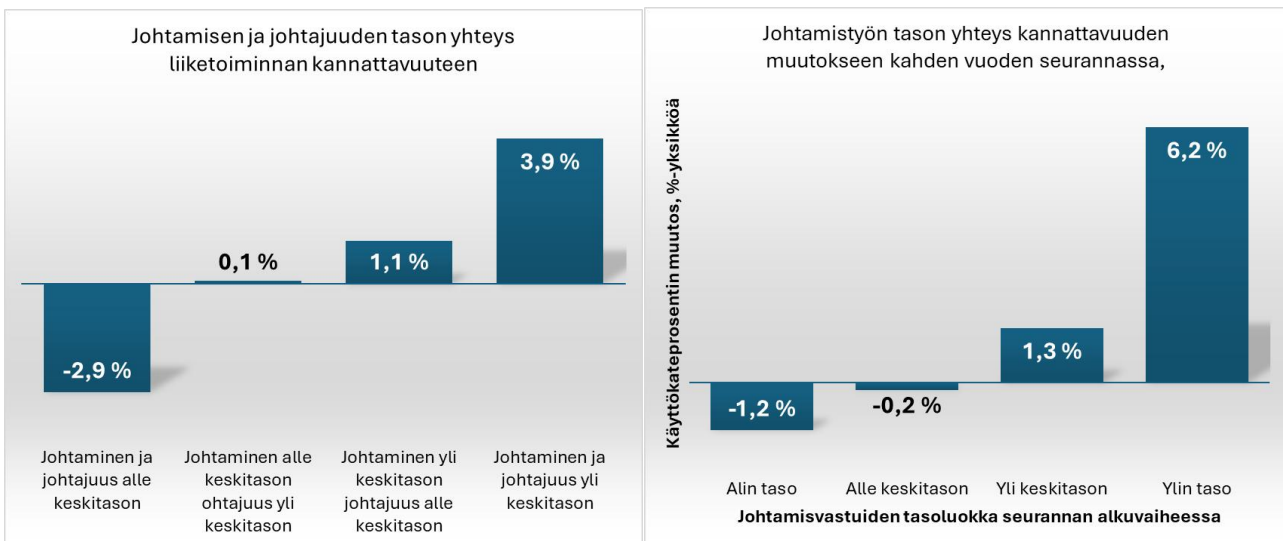
Johdanto	1
1. KANNATTAVUUDEN KASVUN MEKANISMIT	2
1.1. Johtamistyö tukee kannattavuutta	2
1.2. Henkilöstötuottavuus tukee kannattavuutta	3
1.3. Strategiset linjaukset ja kannattavuus	4
2. STRATEGIAN TOIMEENPANON KOKONAISUUS	5
2.1. Strategiset kyvykkyydet ja niiden johtaminen kannattavuuden taustalla	5
2.2. Strategiset tavoitteet fokusoivat strategian toteuttamista	6
2.3. Strategian toteuttamisen toimintasuunnitelmat	8
3. YHTEENVETOA JA TULKINTAA	9
LÄHTEET	10

1. KANNATTAVUUDEN KASVUN MEKANISMIT

Tässä kappaleessa kartoitan liiketoiminnan kannattavuuden kasvun mekanismeja johtamistyön, henkilöstötuottavuuden ja strategisten painotusten osalta. Analyysit perustuvat pääosin vuosina 2018¹ ja 2020² kerättyyn 418 yrityksen aineistoon, jonka lisäksi olen hyödyntänyt pienempiä aineistoja vuosilta 2015³ ja 2021⁴.

1.1. Johtamistyö tukee kannattavuutta

Määrittelimme Tomi Hussin kanssa johtamistyön sisältävän johtamisen (management) ja johtajuuden (leadership) osa-alueet⁵. Näitä molempia olemme tutkineet yllä mainituissa vuosien 2018 ja 2020 tutkimuksissa. Lisäksi vuoden 2020 tutkimuksen yritysten käyttökatteet todennettiin vuonna 2022.



Kuva 1. Johtamistyön yhteys kannattavuuteen (vasen kuva), sekä johtamisvastuiden tason yhteys tulevaan kannattavuuteen (oikea kuva).

Kuva 1 osoittaa johtamistyön ison merkityksen yritysten kannattavuuteen. Tutkimusaineiston yritysten käyttökatteiden keskitaso oli 8,0 % liikevaihdosta, jolloin alle keskitason johtamisen ja johtajuuden yrityksissä käyttökate oli 5,1 % ja yli keskitason johtamisen ja johtajuuden yrityksissä käyttökate oli 11,9 %. Pyöristettyinä hyvän johtamistyön yritysten käyttökate oli yli kaksinkertainen heikon johtamistyön yrityksiin verrattuna. Mainittakoon menetelmästä se, että jokaisen yrityksen käyttökate verrattiin saman toimialan yritysten käyttökatteiden mediaaniin, yksikkönä ero prosenttiyksiköinä.

Tarkempi analyysi osoittaa, että johtamisen osa-alueilla tavoitteiden konkreettisuus (mitattavat, numeraaliset tavoitteet) ja selkeät johtamisvastuut ovat tärkeitä lähtökohdat johtamistyölle. Johtajuudessa korostuu taas ihmisläheinen, kuunteleva ja kannustava johtajuus.

Johtamisvastuiden merkitys korostuu kannattavuuden seurannassa, kuvan oikea kuva. Mitä selkeämmin johtamisvastuut on päätetty, sitä enemmän kannattavuus kasvaa seuraavan kahden vuoden aikana. Epäselvät johtamisvastuut heijastuvat sen sijaan kannattavuuden alenemiseen.

¹ Aura ym. (2018) Henkilöstötuottavuuden johtaminen 2018

² Aura ym. (2021) Itseohjautuvuuden johtaminen 2020

³ Aura ym. (2015) Henkilöstötuottavuus ja eurot – case rakennusala

⁴ Aura (2021) Henkilöstötuottavuuden johtaminen teollisuudessa – Työkaari kantaa – tuottavaa työhyvinvointia – hankkeen seuranta-analyyysien yhteenveto

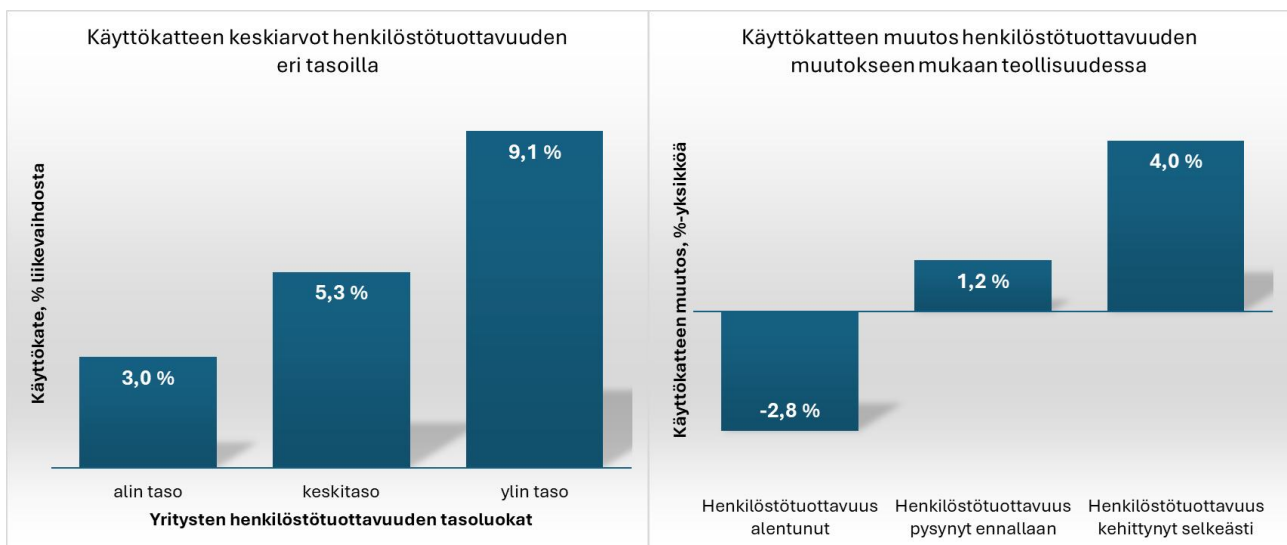
⁵ Aura & Hussi (2024) Paremmen johtamistyön manifesti

1.2. Henkilöstötuottavuus tukee kannattavuutta

Henkilöstötuottavuus koostuu motivaation ja sitoutumisen, osaamisen ja työhön vaikuttamisen ja työkyvyn, haitallisen stressin ja koetun terveyden yhdistelmästä. Henkilöstötuottavuus mitataan henkilöstökyselyllä, joka on osa Pro-Insightin Johtajan työkalua. Henkilöstötuottavuudella ja kannattavuudella on korrelaatio ja niiden muutoksilla kausaliteetti.

Kuvan 2 vasen kuva on vuonna 2015⁶ tekemämme rakennusalan tutkimuksen päätulos. Hyvä henkilöstötuottavuuden yrityksissä käyttökatte on 50 % suurempi, kuin yrityksillä keskimäärin, heikon henkilöstötuottavuuden yrityksissä se on puolet pienempi.

Oleellista on tarkastella eri tasoluokkiin jaettujen yritysten henkilöstötuottavuusindeksin (HTI) keskiarvoja. Alatason yrityksillä HTI oli keskimäärin 42,2, keskitason yrityksillä 49,1 ja ylätason yrityksillä 59,5. Viiteaineiston mukaan tasot olivat välttävä, keskitaso ja hyvä. Hyvä taso on kaikkien saavutettavissa ja se tuo jo selkeän kasvun talousodotuksille.



Kuva 2. Henkilöstötuottavuuden yhteys (korrelaatio) kannattavuuden kanssa (vasen kuva), sekä henkilöstötuottavuuden muutoksen yhteys (kausaliteetti) kannattavuuden muutoksen kanssa.

Kuvan 2 oikeanpuoleinen kuva on Teknologiateollisuuden Työkaari kantaa hankkeen seuranta-analysista⁷. Teollisuuden pk-yritysten toimitusjohtajien ihmisläheinen johtaminen heijastui henkilöstötuottavuuden kehittymiseen ja sen rinnalla kannattavuuden kasvuun. Vastaavasti työpainotteinen johtamistyylin yrityksissä henkilöstötuottavuus aleni ja sen rinnalla kannattavuus heikkeni.

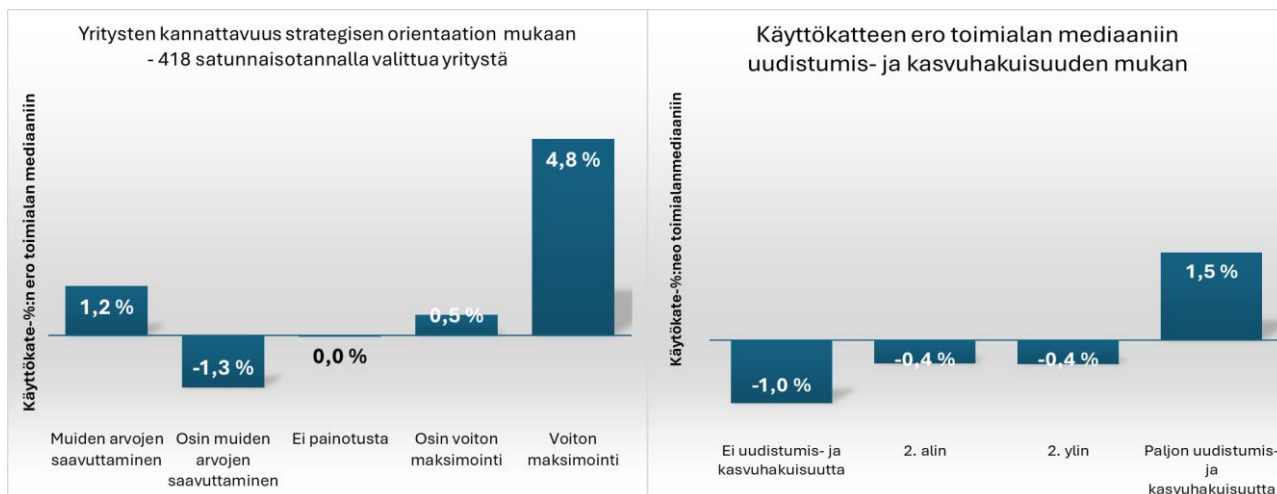
Työkaari kantaa hanke ajoittui vuosille 2019 – 2021, jolloin covid-pandemia alkoi hankkeen aikana. Teknologiateollisuuden asiantuntijoiden kanssa tehtyjen tulkintojen mukaan kriisiaika lisäsi ihmisläheisen ja työpainotteisen johtamistyylien tuloksellisuuden eroja – sekä henkilöstötuottavuudessa että kannattavuudessa.

⁶ Aura ym. (2015) Henkilöstötuottavuus ja eurot – case rakennusala

⁷ Aura (2021) Henkilöstötuottavuuden johtaminen teollisuudessa – Työkaari kantaa – tuottavaa työhyvinvointia – hankkeen seuranta-analysien yhteenveto

1.3. Strategiset linjaukset ja kannattavuus

Vuosien 2018⁸ ja 2020⁹ otantaperusteisissa tutkimuksissa kartoitimme yritysjohdon strategisia linjauksia ja yhdistimme ne yritysten tilinpäätöstietoihin. Näin saimme arvokasta tietoa strategisen orientaation ja kannattavuuden yhteyksistä.



Kuva 3. Strategisten orientaatioiden yhteydet yritysten kannattavuuteen, 418 satunnaisotannalla valittua yritystä.

Kuvan 3 vasen kuva osoittaa selkeästi, että voiton tavoitteluun painottaminen heijastuu erinomaiseen käyttökatteeseen, siis suhteessa saman toimialan yrityksiin. Kun voitto on ehdoton tavoite, saavutetaan lähes viisi prosenttiyksikköä parempi käyttökate kilpailijoihin verrattuna. Operatiivisen johtamistyön näkökulmasta, johtamiskäytänteiden suhteen voiton maksimointia tavoittelevat yritykset eivät eronneet merkittävästi muista yrityksistä. Tulkitsen tulosta siten, että voiton tavoittelu oli syvällä yrityksen DNA:ssa.

Kuvan 3 oikeanpuoleinen kuva kuvastaa uudistumis- ja kasvuhakuisuuden yhteyttä kannattavuuteen. Selkeästi uudistumis- ja kasvuhakuiset yritykset saavuttivat 2,5 %-yksikköä paremman käyttökateen, kuin yritykset, joilla uudistumis- ja kasvuhakuisuutta ei ollut. Eroa selitti pitkälti se, että uudistumis- ja kasvuhakuisissa yrityksissä henkilöstötuottavuuden johtamisen tason oli 26 % parempi, kuin uudistumis- ja kasvuhaluttomissa yrityksissä.

⁸ Aura ym. (2018) Henkilöstötuottavuuden johtaminen 2018

⁹ Aura ym. (2021) Itseohjautuvuuden johtaminen 2020

2. STRATEGIAN TOIMEENPANON KOKONAISUUS

Strategian toimeenpanon kokonaisuus koostuu strategisten kyvykkyyksien määrittämisestä ja johtamisesta, strategisten tavoitteiden määrittämisestä, sekä toimintasuunnitelmien tekemisestä kaikille toimiville organisaation osille; siis osastoille, yksiköille ja tiimeille.

Tässä kappaleessa käydään läpi strategisia kyvykkyyksiä, tavoitteita ja toimintasuunnitelmia vuosina 2018 ja 2020 kerättyjen laajojen tutkimusaineistojen kautta. Syksyllä 2025 teimme tutkimuksen strategian toimeenpanon aktiivisuudesta; tämä uusi tieto on sisällytetty tähän kappaleeseen.

2.1. Strategiset kyvykkyydet ja niiden johtaminen kannattavuuden taustalla

Yrityksen toimintaa tukevat toimialalle ja työelämälle tyypilliset tukikyvykkyydet, sekä kilpailuetua strategisten prosessien kautta luovat strategiset kyvykkyydet¹⁰. Tutkimusten mukaan tuki- ja strategiset kyvykkyydet ikään kuin ketjuuntuvat¹¹ ja toisaalta toimitusjohtajien johtamiskyvykkyyksillä on iso merkitys strategisten kyvykkyyksien liiketoiminnallisille hyödyille¹².

Olen analysoinut strategisia kyvykkyyksiä sadan organisaation johtoryhmän jäsenten puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Haastatteluissa on todettu toimialan ja työelämän tukikyvykkyydet ja pyydetty vastaajia määrittämään strategiset kyvykkyydet.

Kunkin organisaation johtoryhmän haastatteluista kootut strategiset kyvykkyydet on tiivistetty organisaatiokohtaiseen johtamismatriisiin, joihin on määritetty kyvykkyyksien tavoitteet, mittarit ja johtamisvastuut. Sadan organisaation yhteenvedossa on sitten käytetty näiden johtamismatriisien sisältöjä.

Organisaatiokohtaisista analyyseistä tein yhteenvedon, jossa eri strategisia kyvykkyyksiä ei painotettu. Lähtökohtana oli se, että ne kaikki olivat tärkeitä joillekin organisaatioille organisaation tilanteesta riippuen. Strategiset kyvykkyydet jaoteltiin kolmeen kategoriaan oheisen taulukon mukaan.

Taulukko 1. Strategiset kyvykkyydet.

STRATEGISET KYVYKKYYDET	
ASIAKASTYÖHÖN LIITTYVÄT	HENKILÖSTÖÖN LIITTYVÄT
Analyttisyys	Innovatiivisuus
Asiakaslähtöisyys	Itseohjautuvuus
Asiakaspalveluasenne	Luovuus
Kohtaamisosaaminen	Motivaatio
	Oppimishalu
JOHTAMISTYÖHÖN LIITTYVÄT	Resilienssi
Luottamus johtoon	Sitoutuminen
Psykologinen turvallisuus	Strateginen osaaminen
Sisäinen viestintä	Tuloshakuisuus
Vuorovaikutus	Työn merkityksellisyys
Yhteisöohjautuvuus	Voimavarat

¹⁰ Fainshmidt S, Pezeshkan A, Lance Frazier M, Nair A, Markowski E. (2016) Dynamic Capabilities and Organizational Performance: A Meta-Analytic Evaluation and Extension. Journal of Management Studies 53, 8, 1348-1380.

¹¹ Bitencourt C, de Oliveira Santini F, Ladeira W Jr, A, Kunzel Teixeira E (2020) The extended dynamic capabilities model: A meta-analysis. European Management Journal 38, 1, 108-120.

¹² Durán, W. F. Aguado García, D (2022). CEOs' managerial cognition & dynamic capabilities (meta-analytical). Journal of Management & Organization 28.3: 451-479.

Kun strategisten kyvykkyysien johtaminen muodostuu strategiseksi liiketoimintaprosessiksi, sillä voidaan varmistaa 1 – 3 %-yksikön kasvu kannattavuuteen¹³. Tämä edellyttää jatkuvaa monitorointia ja esihenkilöiden ja henkilöstön tukemista. Muun liiketoiminnan seurannan tapaan kvartaali on luonteva toimintasykli strategisten kyvykkyysien johtamisessa.

Tilaamassamme tutkimuksessamme¹⁴ havaittiin strategisten kyvykkyysien johtamisen sirpaleisuuden. Puolet tutkimuksen kohdeyrityksistä toteutti erilaisia koulutuksia ilman kytköstä strategiaan ja strategiisiin kyvykkyysiin. Neljäsosalla yrityksistä koulutuksiin ja valmennuksiin sisältyi seurantaa, jolloin niiden arvo oli selkeästi parempi. Vain kahdeksan prosenttia yrityksistä kuvasi vastauksissaan kokonaisvaltaisesti strategisia kyvykkyysiä kehittävän ratkaisun.



Kuva 4. Strategisten kyvykkyysien johtamisen ratkaisut.

2.2. Strategiset tavoitteet fokusoivat strategian toteuttamista

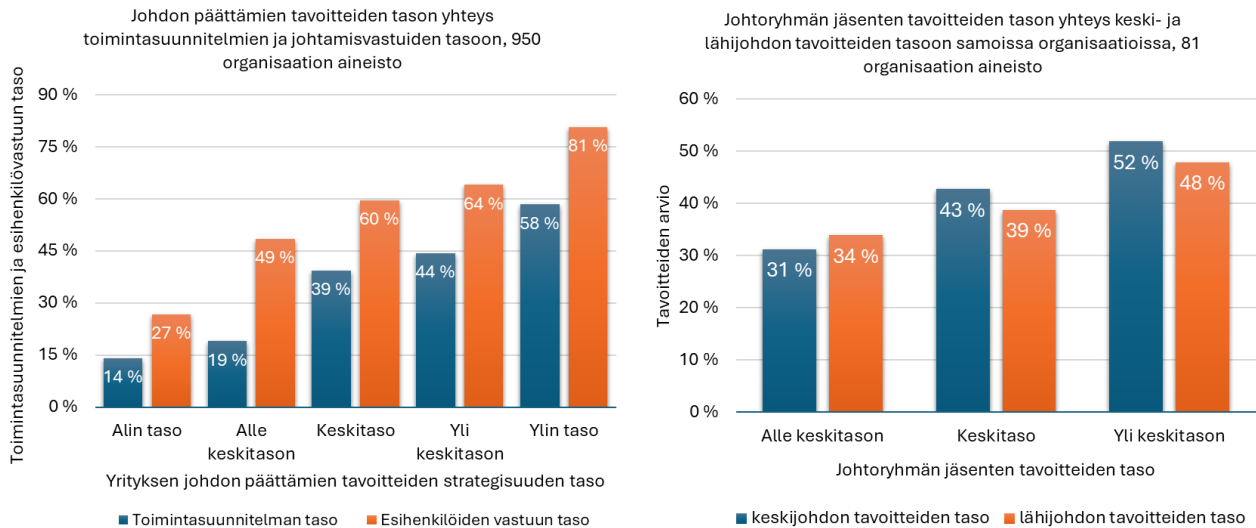
Strategiset tavoitteet ovat toinen osa strategian toteuttamista; tavoitteiden sijasta usein puhutaan päämääristä tai ydintavoitteista. Oleellista on se, että strategiset tavoitteet päätetään hierarkkisesti eri organisaation tasoille siten, että kokonaistavoite saadaan toteutettua. Näin esimerkiksi johtoryhmän jäsenen ja hänen liiketoiminta-alueensa tavoite on laajempi, kuin samalla liiketoiminta-alueella työskentelevien päälliköiden ja lähiesihenkilöiden.

Vuosina 2009 – 2020 toteutetussa kahdeksan otantaperusteisen, johtamiskäytänteisiin pureutuneen tutkimussarjan¹⁵ kysymyksissä kartoitettiin henkilöstötuottavuuden eri osa-alueiden, työn kehittämisen sekä ilmapiirin tavoitteiden konkreettisuutta. Kysymyspatteristosta laskettiin kullekin organisaatioille tavoitteiden strategisuutta kuvaava indeksi, joka sitten saadun aineiston osalta jaettiin viiteen tasoluokkaan. Tavoitteiden strategisuus korreloi selkeästi tehtyjen toimintasuunnitelmien ja päätettyjen esihenkilövastuiden kanssa.

¹³ Aura ym 2018, Aura 2021

¹⁴ Pro-Insight Finland Oy 2025

¹⁵ Aura ym. 2009, 2010, 2011, 2012, 2014, 2016, 2018, 2021



Kuva 5. Tavoitteiden strategisuuden tason yhteydet toimintasuunnitelmien ja esihenkilövastuun tasoihin (vas), sekä johtoryhmän jäsenten tavoitteiden tason yhteys keski- ja lähijohdon tavoitteiden tasoon.

Kuvan 5 vasen kuva osoittaa selkeästi tavoitteiden strategisuuden merkityksen toimintasuunnitelmien tasoon ja esihenkilöille päätetyn vastuuseen ja rooliin. Organisaatiolla tavoitteilla on siis iso merkitys johtamistyön laadun ja aktiivisuuden kannalta.

Kuvan 5 oikea kuva puolestaan kertoo tavoitteiden tason ketjuuntumisen organisaatioiden sisällä. Aineisto on koostettu johtajuustutkimuksista 81 organisaation johtoryhmän jäsenten, keskijohdon ja lähiesihenkilöiden tavoitteista ja niiden strategisuudesta. Yhteydet ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä; kun johtoryhmän jäsen ovat asettaneet itselleen – tai heille on yhdessä toimitusjohtajan kanssa sovittu – selkeät strategiset tavoitteet, heijastuu se samojen organisaatioiden keskijohdon ja lähiesihenkilöiden tavoitteiden strategisuuden tasoon. Tulos korostaa strategisten tavoitteiden johtamisen tärkeyttä.

Vuoden 2025 tutkimuksessa¹⁶ havaittiin strategisten tavoitteiden johtamisessa melko hyvä tilanne. Puolella yrityksistä oli eri mittareista koostettu seurantajärjestelmä, ja kolmanneksella yrityksistä selkeä kokonaisvaltainen, strategian johtamiseen liitetty järjestelmä.



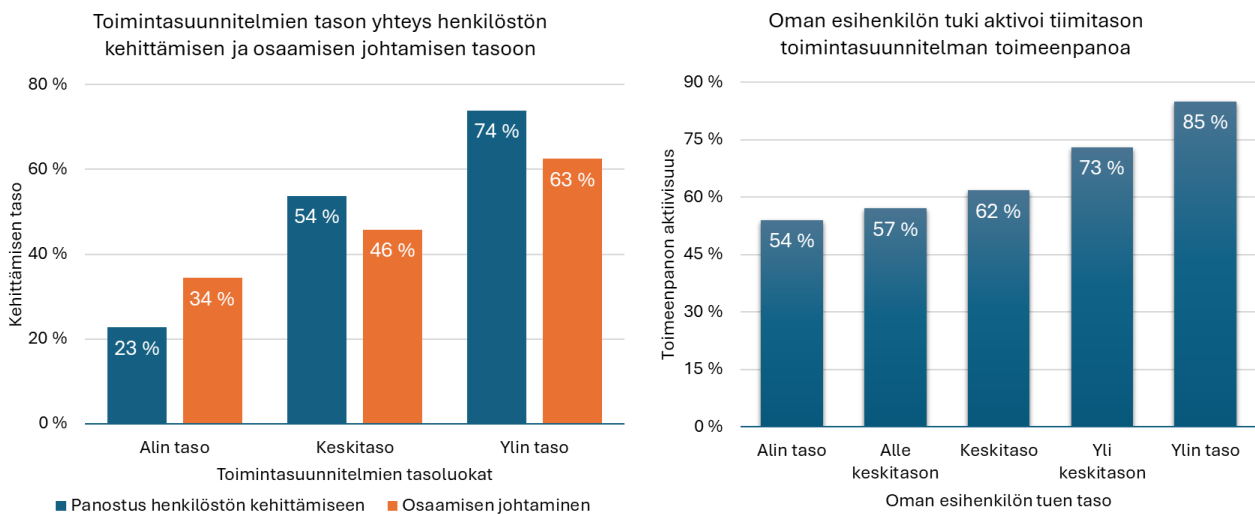
Kuva 6. Strategisten tavoitteiden johtamisen toimintatavat.

¹⁶ Pro-Insight Finland Oy 2025

2.3. Strategian toteuttamisen toimintasuunnitelmat

Strategiset tavoitteet toteutetaan erilaisten toimintasuunnitelmien, hankkeiden ”must win battles’ien” kautta. Samoin kuin strategisten tavoitteiden ketjuttaminen, on toimintasuunnitelmatkin tehtävä jokaiselle organisaation tasolle erikseen.

Edellisessä kappaleessa mainitussa tutkimussarjassa¹⁷ 2009 – 2020 kartoitettiin toimintasuunnitelmien tasoa henkilöstötuottavuuden eri osa-alueiden, työn kehittämisen sekä ilmapiirin osalta. Vastausten perusteella muodostettiin toimintasuunnitelmaindeksi, joka sitten jaettiin kolmeen tasoluokkaan. Toimintasuunnitelmien taso heijastui vahvasti henkilöstön kehittämisen ja osaamisen johtamisen tasoon



Kuva 7. Toimintasuunnitelmien tason yhteys henkilöstön kehittämisen ja osaamisen johtamisen tasoon (vas), sekä omalta esihenkilöltä saadun tuen yhteys tiimitason toimintasuunnitelman toimeenpanon aktiivisuuteen (oik).

Kuvan 7 vasen kuva korostaa toimintasuunnitelmien tason tärkeyttä. Tulos on tavallaan itsestään selvä, mutta se kannustaa organisaatioita tekemään toimintasuunnitelmat hyvin – vain se mahdollistaa strategisten tavoitteiden toteutumisen.

Kuvan 7 oikea kuva osoittaa omalta esihenkilöltä saatavan tuen tärkeyden tiimitason toimintasuunnitelman toimeenpanolle. Tulos henkilökohtaistaa toiminnan aktiivisuuden tukemisen; sitä tulee tapahtua kaikille esihenkilötasoilla. Oman esihenkilön tuki aktivoi johtamistyötä kaikille esihenkilötasoilla.

Vuoden 2025 tutkimuksessamme¹⁸ kartoitimme strategisten toimintasuunnitelmien johtamisen ratkaisuja. Kuva 8 osoittaa melko hajanaisen tilanteen; 30 %:lla yrityksistä on käytössä erilaisia mittareita, 30 % kertoo ratkaisuksi erilaisten kokousten pitämisen ja 28 % toteuttaa kärkihankkeita strategian toimeenpanossa. Vain 4 % yrityksistä kuvaa selkeästi kokonaisvaltaisen ratkaisun, jossa yhdistyvät edellä mainitut kolme osa-aluetta.

¹⁷ Aura ym. 2009, 2010, 2011, 2012, 2014, 2016, 2018, 2021

¹⁸ Proinsight 2025



Kuva 8. Strategisten toimintasuunnitelmien johtamisen toimintatavat.

3. YHTEENVETOA JA TULKINTAA

Hyvä johtamistyö ja hyvä henkilöstötuottavuus tukevat kannattavuutta

Kappaleessa 1.1. ja 1.2. esitetyt tutkimustulokset osoittavat johtamistyön ja henkilöstötuottavuuden korrelaation kannattavuuden kanssa. Lisäksi tutkimuksissa havaittiin henkilöstötuottavuuden ja kannattavuuden muutosten yhteys.

Strategisilla linjauksilla yhteys kannattavuuteen

Kappaleessa 1.3. osoitettiin strategisten linjausten yhteys kannattavuuteen. Voittoa tavoittelevat yritykset ovat muita kannattavampia, samoin oli tilanne kasvu- ja uudistushakuisten yritysten suhteen.

Strategiset kyvykkyydet

Kappaleen 2.1. tieteellinen kirjallisuus korostaa strategisia kyvykkyyksiä kannattavuuden takaajina. Uusin tutkimuksemme todentaa kyvykkyyksien johtamisen hajanaisuuden, järjestelmällisellä johtamistyöllä on saavutettavissa paljon taloudellisia hyötyjä.

Strategiset tavoitteet

Kappale 2.2. osoittaa, että strategisten tavoitteiden taso heijastuu toiminnan aktiivisuuteen. Toisaalta johtoryhmän jäsenten tavoitteiden taso heijastuu keski- ja lähijohtajien tavoitteiden tasoon – tässä tärkeä elementti johtamisen kehittämiseen. Syksyn 2025 tutkimuksemme osoitti varsin hyvää strategisten tavoitteiden johtamisen tasoa.

Strategiset toimintasuunnitelmat

Kappale 2.3. osoitti, että toimintasuunnitelmien taso korreloi vahvasti kehittämistoimintojen kanssa organisaatiotasolla. Toisaalta omalta esihenkilöltä saatu tuki heijastui tiimitason toimintasuunnitelman toimeenpanon aktiivisuuteen. Syksyn 2025 tutkimuksemme osoitti selkeitä puutteita strategisten toimintasuunnitelmien toimeenpanossa, vain 1/3-osa yrityksistä olivat riittävän aktiivisia.

Kokonaistulkintana voidaan sanoa, että järjestelmällinen strategian johtaminen ja siihen liittyvä johtamistyön kehittäminen ovat avaimia kannattavuuden kestävään kasvuun.

LÄHTEET

- Aura O (2021) Henkilöstötuottavuuden johtaminen teollisuudessa Työkaari kantaa – tuottavaa työhyvinvointia -hankkeen seuranta-analyysien yhteenveto. Ossi Aura Consulting Oy.
<http://www.ossiaura.com/julkaisut.html>
- Aura, O, Ahonen, G, Hussi, T (2015) Henkilöstötuottavuus ja eurot – case rakennusala. Etera. Helsinki.
<http://www.ossiaura.com/julkaisut.html>
- Aura, O, Ahonen, G, Hussi, T, Ilmarinen, J (2014) Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Pohjola Vakuutus Oy ja Suomen Terveystalo. Helsinki. <http://www.ossiaura.com/julkaisut.html>
- Aura, O, Ahonen, G Hussi, T & Ilmarinen J 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2016, Helsinki. <http://www.ossiaura.com/julkaisut.html>
- Aura, O, Ahonen, G, Hussi, T, Ilmarinen, J (2018) Henkilöstötuottavuuden johtaminen 2018 – tutkimuksen päätulokset. Ossi Aura Consulting Oy, Helsinki.
<http://www.ossiaura.com/julkaisut.html>
- Aura, O, Ahonen, G, Hussi, T, Ilmarinen, J (2021) Itseohjautuvuuden johtaminen 2020 – tutkimusraportti. Ossi Aura Consulting Oy. Helsinki. Ladattavissa: www.ossiaura.com/julkaisut
- Aura, O, Hussi, T (2024) Paremman johtamistyön manifesti. Pro-Insight Finland Oy. Helsinki.
Ladattavissa: <https://www.proinsight.fi/manifesti>
- Aura, O, Ahonen, G, Ilmarinen, J (2009) Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2009. Excenta Oy. Helsinki. <http://www.ossiaura.com/julkaisut.html>
- Aura, O, Ahonen, G, Ilmarinen, J (2010) Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2010. Excenta Oy. Helsinki. <http://www.ossiaura.com/julkaisut.html>
- Aura, O, Ahonen, G, Ilmarinen, J (2011) Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011. Excenta Oy. Helsinki. <http://www.ossiaura.com/julkaisut.html>
- Aura, O, Ahonen, G, Ilmarinen, J (2012) Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2012. Pohjola Terveys Oy. Helsinki. <http://www.ossiaura.com/julkaisut.html>
- Bitencourt C, de Oliveira Santini F, Ladeira W Jr, A, Kunzel Teixeira E (2020) The extended dynamic capabilities model: A meta-analysis. European Management Journal 38, 1, 108-120.
- Durán, W. F. Aguado García, D (2022). CEOs' managerial cognition & dynamic capabilities (meta-analytical). Journal of Management & Organization 28.3: 451-479.
- Fainshmidt S, Pezeshkan A, Lance Frazier M, Nair A, Markowski E. (2016) Dynamic Capabilities and Organizational Performance: A Meta-Analytic Evaluation and Extension. Journal of Management Studies 53, 8, 1348-1380.
- Pro-Insight Finland (2025) Kansainvälinen markkinatutkimus 2025, operatiivinen toteutus Bondata Oy.