



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Niklas Loikala

## **Strategiaprosessin epäonnistuminen**

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Kandidaatintutkielma  
Johtaminen ja organisaatiot

Vaasa 2026

---

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

<b>Tekijä:</b>	Niklas Loikala		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Strategiaprosessin epäonnistuminen		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppatieteiden kandidaatti		
<b>Oppiaine:</b>	Johtaminen ja organisaatiot		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Susanna Kultalahti		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2026	<b>Sivumäärä:</b>	28

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on tarkastella strategiaprosessin epäonnistumista organisaatioissa sekä selvittää, mistä strategiaprosessin epäonnistuminen johtuu ja millaisia vaikutuksia sillä on organisaation toimintaan. Tutkielman lähtökohtana on näkemys strategiasta prosessina, joka rakentuu vuorovaikutuksessa ja jonka onnistuminen edellyttää strategian kytkeytymistä organisaation arkeen. Strategiaprosessin epäonnistumista tarkastellaan ilmiönä, joka ei synny yksittäisistä virheistä, vaan useiden toisiinsa kytkeytyvien tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Tutkimus toteutetaan kirjallisuuskatsauksena, ja analyysia täydennetään kahdella esimerkkitapauksella, jotka havainnollistavat strategiaprosessin epäonnistumista käytännössä.

Tutkielman tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva strategiaprosessin epäonnistumisen keskeisistä syistä ja seurauksista. Tarkastelun kohteena ovat erityisesti strategian suunnittelun ja toimeenpanon välinen suhde sekä se, miten strategia ymmärretään ja tulkitaan organisaation eri tasoilla. Tutkielmassa tarkastellaan, miksi strategiaprosessi ei aina ohjaa organisaation toimintaa toivotulla tavalla ja millaisissa tilanteissa strategia jää irralliseksi dokumentiksi ilman käytännön vaikutusta.

Tutkielman teoreettinen viitekehys perustuu strategiaprosessia, strategian toimeenpanoa sekä organisaatiokulttuuria käsittelevään tieteelliseen kirjallisuuteen. Keskeisenä näkökulmana korostuu strategiaprosessin vuorovaikutteinen luonne sekä yhteisen ymmärryksen merkitys strategian toteutumisessa. Teoriassa painottuvat viestinnän, osallistamisen ja johtamisen rooli strategiaprosessin eri vaiheissa. Näiden tekijöiden avulla tarkastellaan, miten strategia välittyy organisaation sisällä ja millaiset edellytykset tukevat strategian onnistunutta jalkauttamista. Tutkielman keskeiset havainnot osoittavat, että strategiaprosessin epäonnistuminen ei useimmiten johdu strategian sisällöstä, vaan puutteista sen toteuttamisessa ja tulkinnessa. Epäselvä viestintä, heikko jalkauttaminen sekä organisaatiokulttuuri, joka ei tue avointa vuorovaikutusta, heikentävät strategian toimeenpanoa. Epäonnistunut strategiaprosessi ilmenee esimerkiksi henkilöstön sitoutumisen heikkenemisenä, päätöksenteon hidastumisena ja organisaation oppimiskyvyn heikentymisenä.

Esimerkkitapaukset tukevat teoreettisia havaintoja ja osoittavat, kuinka strategiaprosessin ongelmat voivat kasautua ajan myötä ja vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn. Tutkielman johtopäätöksenä todetaan, että strategiaprosessin onnistuminen edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta, selkeää strategian toimeenpanoa sekä organisaatiokulttuuria, joka tukee yhteisen ymmärryksen rakentamista ja muutoksiin sopeutumista. Strategiaprosessia tarkastellaan kokonaisuutena, jossa suunnittelu, toteutus ja oppiminen kytkeytyvät toisiinsa.

---

**AVAINSANAT:** strategiaprosessi, strategiaprosessin epäonnistuminen, strategian toimeenpano, vuorovaikutus, organisaatiokulttuuri

1	Johdanto	4
1.1	Tutkimuksen tavoite	4
1.2	Tutkimuskysymykset	5
1.3	Tutkielman rakenne	5
2	Strategiaprosessin perusteet	7
2.1	Strategiaprosessin rakenteet ja vaiheet	7
2.2	Strategiaprosessin onnistumisen edellytykset	8
3	Strategiaprosessin epäonnistuminen	10
3.1	Syitä strategiaprosessin epäonnistumiselle	10
3.2	Epäonnistumisen vaikutukset	13
3.3	Strategiaprosessin epäonnistuminen ajallisena ilmiönä	14
4	Esimerkkejä epäonnistumisesta	16
4.1	Kodak	16
4.2	Nokia	17
4.3	Keskeiset havainnot tapausvertailusta	19
4.4	Epäonnistumisen kehittyminen strategiaprosessissa	21
5	Johtopäätöksiä	23
5.1	Keskeiset havainnot	23
5.2	Kuinka välttää epäonnistuminen?	24
5.3	Jatkotutkimus	25
	Lähteet	27

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkielman tavoitteena on selvittää, miksi strategiaprosessi epäonnistuu organisaatioissa ja millaisia vaikutuksia näillä epäonnistumisilla on ollut organisaation toimintaan ja pitkän aikavälin menestykseen. Strategiaprosessi on keskeinen osa organisaation johtamista, ja sen avulla asetetaan tavoitteita, tehdään valintoja ja jalkautetaan strategisia päätöksiä organisaation käytäntöihin. Prosessi ei ole pelkästään suunnittelua, vaan se muodostuu monivaiheisesta ja vuorovaikutteisesta kokonaisuudesta, johon sisältyvät muun muassa strategisen aseman analyysi, strategisten vaihtoehtojen käsittely ja päätösten toimeenpano. Jos jokin näistä vaiheista epäonnistuu, strategian ohjausvaikutus heikkenee ja organisaatio voi menettää suuntansa.

Tutkielmassa tunnistetaan keskeisiä syitä, jotka johtavat strategiaprosessin epäonnistumiseen. Tällaisia ovat esimerkiksi puutteellinen ymmärrys toimintaympäristöstä, epärealistiset tai huonosti priorisoidut tavoitteet, heikko sisäinen viestintä sekä henkilöstön osallistamisen laiminlyönti. Myös johdon sitoutumisen puute tai ristiriidat organisaatiokulttuurin ja strategisten tavoitteiden välillä voivat estää strategian etenemisen käytäntöön. Näiden tekijöiden tarkastelu on tärkeää, jotta voidaan tunnistaa strategiaprosessin kriittisimmät vaiheet ja ymmärtää, missä kohtaa strateginen ohjaus voi ajautua epäonnistumiseen.

Lisäksi tutkielmassa arvioidaan, miten strategiaprosessin epäonnistuminen näkyy organisaation arjessa ja tuloksissa. Erityistä huomiota kiinnitetään siihen, millaisia seurauksia epäonnistumisella on organisaation kykyyn oppia, sopeutua muutoksiin ja säilyttää kilpailukykyä. Tarkastelun kohteena ovat myös henkilöstön sitoutuminen,

työn mielekkyys ja asiakaskokemus, sillä strategiaprosessi vaikuttaa laajasti sekä organisaation sisäisiin että ulkoisiin sidosryhmiin. Tutkimuksen avulla pyritään lisäämään ymmärrystä siitä, miksi strategia voi epäonnistua huolellisesta valmistelusta huolimatta ja miten näitä epäonnistumisia voidaan jatkossa ehkäistä tai hallita tehokkaammin.

## **1.2 Tutkimuskysymykset**

Mitkä ovat strategiaprosessin epäonnistumisen keskeisimmät syyt?

Millaisia vaikutuksia strategiaprosessin epäonnistumisella on organisaation toimintaan, suorituskykyyn ja pitkän aikavälin menestykseen?

Miten strategiaprosessia voitaisiin kehittää siten, että epäonnistumisia voidaan ennakoida ja niiden vaikutuksia hallita tehokkaammin?

## **1.3 Tutkielman rakenne**

Tutkielma etenee siten, että toisessa luvussa käsitellään strategiaprosessin keskeisiä rakenteita ja vaiheita. Luvussa tarkastellaan, miten strategiaprosessi rakentuu ja millaisia edellytyksiä sen onnistuminen vaatii teoreettisesta näkökulmasta.

Kolmannessa luvussa syvennytään strategiaprosessin epäonnistumiseen. Luvussa tarkastellaan aiemman tutkimuksen pohjalta niitä keskeisiä tekijöitä, jotka heikentävät strategiaprosessin toimivuutta, sekä epäonnistumisen keskeisiä seurauksia organisaation kannalta.

Neljännessä luvussa esitetään kaksi tapausesimerkkiä, Kodak ja Nokia, joiden avulla strategiaprosessin epäonnistumista havainnollistetaan käytännön tasolla. Luvun lopussa näitä kahta tapausta vertaillaan keskenään ja nostetaan esiin niille yhteisiä teemoja.

Tutkielman viimeinen luku kokoaa työn keskeiset havainnot ja esittää johtopäätökset. Lisäksi luvussa tarkastellaan, miten strategiaprosessia voidaan kehittää sekä millaisia jatkotutkimuksen aiheita ilmiöön liittyy.

## 2 Strategiaproessin perusteet

### 2.1 Strategiaproessin rakenteet ja vaiheet

Strategiaprosessi muodostaa organisaation toiminnan pitkäjänteisen suunnan ja siihen liittyvän päätöksenteon ytimen. Johnson ja muut (2023, s. 13) jäsentävät strategiaproessin kolmeen vaiheeseen: strategisen aseman analysointiin, strategisten vaihtoehtojen tarkasteluun ja valintojen toteuttamiseen. Tämä vaiheistus tarjoaa loogisen rakenteen strategiatyölle ja tukee päätöksenteon suunnitelmallisuutta. Käytännössä strategiaproessi ei kuitenkaan aina etene lineaarisesti, vaan muotoutuu jatkuvassa vuorovaikutuksessa organisaation sisällä.

Spee ja Jarzabkowski (2011, s. 1220) tarkastelevat strategiaproessia kommunikatiivisena käytäntönä, jossa strategia rakentuu erilaisten toimijoiden tulkinnoista, keskusteluista ja merkitysten muotoutumisesta. Heidän mukaansa strategian sisältö ei ole ennalta määrätty, vaan syntyy organisaation sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jossa myös valtasuhteet ja vakiintuneet merkitysrakenteet vaikuttavat strategiatyöhön. Tämä näkökulma korostaa, ettei strategiaproessi ole yksinomaan johdon hallinnoima suunnitelma, vaan laajempaa yhteistoimintaa ja jatkuvaa tulkintaa edellyttävä kokonaisuus.

Strategiaprosessin vaiheita tarkasteltaessa on lisäksi tärkeää huomata, etteivät ne muodosta selkeää ja ennalta määrättyä polkua. Johnsonin ja muiden mukaan strategiaproessi rakentuu analyysin, valintojen ja toimeenpanon vuorovaikutuksesta, ja näiden vaiheiden välinen rajapinta voi olla tilanteesta riippuen joustava. Käytännössä tämä tarkoittaa, että organisaation on kyettävä palaamaan aiempiin vaiheisiin, mikäli toimintaympäristö muuttuu tai alkuperäiset oletukset osoittautuvat virheellisiksi. Strategiaproessi muodostuu siten jatkuvasta tulkinnasta ja oppimisesta, ei vain

yksittäisestä päätöksestä tai suunnitelmasta. Tämä jatkuvuus korostaa vuorovaikutuksen ja eri toimijoiden osallistamisen merkitystä koko strategiatyön ajan.

## **2.2 Strategiaprosessin onnistumisen edellytykset**

Strategiaprosessi koostuu toisiinsa kytkeytyvistä vaiheista, joiden avulla organisaatio määrittää suuntansa ja pyrkii saavuttamaan pitkän aikavälin tavoitteet. Johnson ja muut (2023, s. 13) jäsentävät strategiaprosessin strategisen aseman analysointiin, strategisten vaihtoehtojen valintaan ja strategian toteuttamiseen. Strategiaprosessin onnistumisen kannalta keskeistä ei kuitenkaan ole yksittäisten vaiheiden huolellinen suorittaminen, vaan se, miten nämä vaiheet muodostavat toimivan ja toisiaan tukevan kokonaisuuden käytännössä.

Strategiaprosessin onnistumisen kannalta erityisen kriittinen vaihe on strategian toteuttaminen. Hrebiniak (2006, s. 16) toteaa, että strategian toimeenpano koko organisaation tasolla on usein huomattavasti haastavampaa kuin itse strategian suunnittelu. Toteutusta vaikeuttavat muun muassa epäselvät vastuut, sisäinen vastarinta ja puutteellinen johtaminen. Onnistunut toimeenpano edellyttää selkeitä tavoitteita, johdonmukaista viestintää sekä johdon kykyä sitouttaa henkilöstö osaksi strategista muutosta.

Pelkkä rationaalinen suunnittelu ei kuitenkaan riitä selittämään strategiaprosessin onnistumista. Jarzabkowski ja Balogun (2009, s. 1257) korostavat strategiaprosessin vuorovaikutteista luonnetta ja näkemystä strategiasta prosessina, joka muotoutuu toiminnan, keskustelujen ja merkitysten rakentamisen kautta. Strategiaprosessin lopputulokset eivät synny yksinomaan johdon päätöksistä, vaan ne rakentuvat organisaation sisäisessä vuorovaikutuksessa ja neuvotteluissa. Tämä korostaa

strategiaprosessin sosiaalista ulottuvuutta ja sitä, että strategia konkretisoituu arjen käytännöissä.

Mantere (2005, s. 160) tuo esiin, että strategiset käytännöt ovat osa organisaation jokapäiväistä toimintaa ja voivat sekä tukea että estää strategian etenemistä. Näissä käytännöissä heijastuvat valtasuhteet sekä työntekijöiden kokemukset ja tulkinnat strategiasta. Strategiaprosessin onnistuminen ei siten riipu ainoastaan strategian sisällöstä tai suunnittelun laadusta, vaan myös siitä, miten organisaation jäsenet ymmärtävät strategian ja omaksuvat sen osaksi omaa työtään.

Strategiaprosessin onnistumiseen vaikuttaa keskeisesti myös organisaation kyky käsitellä epävarmuutta ja monimutkaisuutta. Strategisia päätöksiä joudutaan usein tekemään puutteellisen tiedon varassa, jolloin korostuu kyky arvioida ja tarkistaa aiempia oletuksia. Dionision (2017, s. 44) mukaan strateginen ajattelu edellyttää analyyttisen ja intuitiivisen tarkastelun yhdistämistä, mikä tukee organisaation kykyä tehdä perusteltuja valintoja epävarmoissa tilanteissa.

Lisäksi strategiaprosessin onnistuminen edellyttää oppimista, joustavuutta ja osallistamista. Strategiaa ei tulisi nähdä muuttumattomana suunnitelmana, vaan jatkuvasti kehittyvänä prosessina, jota arvioidaan ja päivitetään toimintaympäristön muuttuessa. Organisaatiot, jotka kykenevät refleктоimaan aiempia päätöksiään ja hyödyntämään niistä saatua kokemusta, pystyvät paremmin sopeutumaan uusiin tilanteisiin. Osallistava strategiatyö vahvistaa yhteistä ymmärrystä strategiasta, lisää sitoutumista ja tukee strategian toimeenpanoa organisaation eri tasoilla. Näin strategiaprosessi tukee päätöksenteon laatua ja organisaation pitkän aikavälin menestystä.

### **3 Strategiaproessin epäonnistuminen**

Strategiaproessin epäonnistuminen tarkoittaa tilannetta, jossa organisaation strategiatyö ei johda toivottuihin lopputuloksiin. Tämä voi tarkoittaa sitä, ettei strategiaa koskaan toteuteta. Vaihtoehtoisesti strategia jää irralliseksi arjen toiminnasta tai ei vastaa toimintaympäristön vaatimuksiin. Strategia ei ole yksittäinen päätös, vaan jatkuva ja muuntuva prosessi, joka edellyttää selkeyttä, johdonmukaisuutta ja kykyä sopeutua muutoksiin. Mikäli jokin näistä elementeistä pettää, strategia voi menettää merkityksensä tai ohjata organisaatiota väärään suuntaan (Johnson ym., 2023, s. 12-14).

Strategiaproessin epäonnistuminen ei kuitenkaan näy aina välittömästi. Sen vaikutukset voivat ilmetä ajan kuluessa esimerkiksi kilpailukyvyn heikkenemisenä, sisäisinä ristiriitoina tai sidosryhmien luottamuksen heikkenemisenä. Kyse ei useimmiten ole yksittäisestä virheestä, vaan useiden toisiinsa kytkeytyvien tekijöiden yhteisvaikutuksesta, joka kasautuu prosessin eri vaiheissa. Tämän vuoksi strategiaproessin epäonnistumista on tarkasteltava kokonaisvaltaisesti, huomioiden sekä suunnittelun, toimeenpanon että viestinnän tasot.

#### **3.1 Syitä strategiaproessin epäonnistumiselle**

Strategiaproessin epäonnistumiseen voi johtaa useita toisiinsa kytkeytyviä tekijöitä. Yksi keskeinen syy on puutteellinen analyysi prosessin alkuvaiheessa. Spee ja Jarzabkowski (2011, s. 1220) korostavat, että strategiaproessi ei ole johdon yksisuuntainen ja mekaaninen suunnitteluketju, vaan monikerroksinen vuorovaikutuksellinen tapahtuma, jossa strategia rakentuu eri toimijoiden tulkinnoista ja keskusteluista. Mikäli jo suunnitteluvaiheessa sivuutetaan keskeisiä näkökulmia tai

vaihtoehtoisia tulkintoja, strategia voi perustua liian kapeaan ja epärealistiseen kuvaan organisaation tilanteesta.

Toinen merkittävä epäonnistumisen syy liittyy strategisen ajattelun puutteeseen. Dionisio (2017, s. 44) painottaa, että pelkkä analyttinen suunnittelu ei riitä, vaan strategiaprosessi edellyttää myös intuitiivista ja reflektiivistä otetta. Vaikka rationaaliset mallit tarjoavat tärkeän perustan strategiatyölle, liiallinen nojautuminen niihin voi rajoittaa luovuutta ja oppimista. Tällainen joustamaton lähestymistapa heikentää organisaation kykyä ennakoida epävarmuuksia ja reagoida nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Kolmas keskeinen syy strategiaprosessin epäonnistumiselle liittyy organisaation sisäiseen viestintään ja henkilöstön osallistamiseen. Dhlamini (2024, s. 70) korostaa, että strategian onnistunut jalkauttaminen edellyttää yhteistä ymmärrystä ja sitoutumista kaikilla organisaatiotasoilla. Mikäli strategiaprosessin tuottama linjaus jää johdon sisäiseksi asiakirjaksi, strategia ei muutu arjen toiminnaksi. Tällöin henkilöstö ei välttämättä koe strategiaa omakseen eikä ymmärrä sen merkitystä omassa työssään, mikä heikentää sitoutumista ja toimeenpanoa.

Yhteistä strategiaprosessin epäonnistumisen syille on, etteivät ne useimmiten johdu yksittäisistä teknisistä virheistä tai huonosti laaditusta suunnitelmasta. Ongelmat ovat usein inhimillisiä ja organisatorisia, ja ne liittyvät esimerkiksi viestinnän katkoksiin, osallistamisen puutteeseen sekä jännitteisiin organisaatiokulttuurin ja strategisten tavoitteiden välillä. Tämä korostaa, ettei onnistunut strategiatyö synny pelkästään hyvän sisällön laatimisesta, vaan myös siitä, miten strategia muodostuu, jaetaan ja viedään käytäntöön.

Johnson ja muut (2023, s. 13) muistuttavat, että strategia on jatkuva ja sopeutuva prosessi, ei yksittäinen päätös. Tämä näkemys saa tukea Speen ja Jarzabkowskin (2011, s. 1221) ajatuksesta, jonka mukaan strategiaprosessi rakentuu kommunikation ja merkitysten muodostamisen kautta. Kun tähän liitetään Dionision (2017, s. 44) painotus

strategisen ajattelun merkityksestä sekä Dhlaminin (2024, s. 70) esiin nostama osallistumisen rooli, strategiaprosessi näyttäytyy monitasoisena vuorovaikutusprosessina. Tämän perusteella strategiaprosessin epäonnistuminen syntyy tyypillisesti useista pienistä ja usein huomaamattomista laiminlyönneistä, jotka kasautuvat prosessin eri vaiheissa.

Strategiaprosessin epäonnistumisen taustalla voi olla myös strategian etäännyminen organisaation arjen työstä. Jos strategiaa ei sidota päivittäiseen toimintaan, se ei ohjaa päätöksentekoa eikä tue työntekijöiden toimintaa käytännössä. Tällöin strategia jää abstraktille tasolle, eikä sen tarkoitusta tai tavoitteita ymmärretä organisaation sisällä. Tämä heikentää sitoutumista strategiaprosessiin ja vähentää strategian käytännön vaikutusta.

Lisäksi strategiaprosessin epäonnistuminen liittyy usein päätöksenteon vinoumiin ja vakiintuneisiin ajattelumalleihin. Organisaatiot voivat kiinnittyä liiaksi aiempiin menestystekijöihin ja oletuksiin, jolloin uusien mahdollisuuksien ja uhkien tunnistaminen vaikeutuu. Tällainen polkuriippuvuus voi johtaa tilanteeseen, jossa strategiaprosessi tukee olemassa olevia rakenteita niiden haastamisen sijaan, mikä heikentää organisaation kykyä uudistua.

Organisaation rakenteet ja hierarkiat voivat edelleen vahvistaa edellä kuvattuja ongelmia. Monitasoiset päätöksentekorakenteet ja jäykät toimintamallit hidastavat tiedonkulkua ja estävät palautteen välittymisen johdolle. Kun strategiaprosessi ei mahdollista avointa keskustelua ja kriittistä arviointia, virheelliset oletukset voivat säilyä pitkään ilman, että niitä kyseenalaistetaan. Tämä lisää strategiaprosessin epäonnistumisen riskiä erityisesti nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä.

### 3.2 Epäonnistumisen vaikutukset

Strategiaprosessin epäonnistuminen vaikuttaa organisaatioon usealla eri tasolla. Yksi keskeisimmistä vaikutuksista liittyy organisaation suorituskykyyn. Kun strategia ei ohjaa toimintaa selkeästi, resurssien kohdentaminen voi muuttua epäjohtonmukaiseksi ja päätöksenteko hidastua. Tämä heikentää organisaation kykyä vastata kilpailuun ja sopeutua muuttuviin markkinaolosuhteisiin. Lisäksi epäselvä tai epärealistiseksi koettu strategia voi heikentää luottamusta johtoon ja vähentää henkilöstön halua sitoutua strategian toteuttamiseen. Pitkittyessään strategiaprosessin epäonnistuminen voi heikentää organisaation oppimiskykyä ja vaikeuttaa tulevien strategioiden rakentamista.

Strategiaprosessin epäonnistumisen vaikutukset näkyvät usein vähitellen organisaation arjessa. Johnson ja muut (2023, s. 13) korostavat, että strategian ohjausvaikutus syntyy vasta silloin, kun strategia kytkeytyy käytännön toimintaan. Mikäli strategia muodostetaan irrallaan arjen toiminnasta tai sitä ei kyetä jalkauttamaan organisaation eri tasoille, se menettää merkityksensä ja voi jopa estää organisaatiota kehittymästä. Tällöin strategia jää helposti johdon tuottamaksi dokumentiksi, jolla ei ole todellista vaikutusta päivittäiseen päätöksentekoon.

Henkilöstön näkökulmasta strategiaprosessin epäonnistuminen voi ilmetä sitoutumisen heikkenemisenä, vastuualueiden hämärtyminen ja työn merkityksellisyyden laskuna. Dhlamini (2024, s. 70) tuo esiin, että erityisesti viestinnän ja osallistamisen epäonnistuminen voi johtaa siihen, ettei strategia resonoi organisaation eri tasoilla. Kun henkilöstö ei ymmärrä strategian sisältöä tai ei koe sitä omakseen, strategia ei tue yhteistä suuntaa eikä vahvista organisaation sisäistä yhteenkuuluvuutta.

Strategiaprosessin epäonnistuminen voi johtaa myös rakenteellisiin ongelmiin. Crittenden ja Crittenden (2008, s. 304) kuvaavat, kuinka strateginen hajaannus voi syntyä tilanteessa, jossa organisaation eri yksiköt toimivat ristiriitaisten tavoitteiden mukaisesti. Tämä heikentää yhteistyötä ja hidastaa reagointia muutoksiin. Rapert ja muut (2002, s. 303) täydentävät tätä näkökulmaa toteamalla, että strategiaprosessin epäonnistuminen

voi heikentää myös organisaation ulkoista uskottavuutta. Epäjohdonmukainen strategia ja puutteellinen viestintä voivat johtaa siihen, että asiakkaat ja muut sidosryhmät menettävät luottamuksensa organisaatioon.

Strategiaprosessin epäonnistumista voidaan tulkita myös epäonnistumisena yhteisen ymmärryksen rakentamisessa. Spee ja Jarzabkowski (2011, s. 1221) tarkastelevat strategiaprosessia vuorovaikutteisena käytäntönä, jossa yhteisten merkitysten muodostuminen on keskeistä. Kun vuorovaikutus strategiaprosessin ympärillä katkeaa, strategia ei enää toimi toimintaa ohjaavana työkaluna, vaan voi lisätä epävarmuutta ja ristiriitaisia tulkintoja organisaatiossa. Pitkällä aikavälillä tämä heikentää organisaation kykyä oppia, mukautua ja uudistua.

### **3.3 Strategiaprosessin epäonnistuminen ajallisena ilmiönä**

Strategiaprosessin epäonnistumista ei useimmiten voida havaita yksittäisen päätöksen tai strategisen linjauksen yhteydessä. Strategiset päätökset tehdään aina puutteellisen tiedon varassa ja vallitsevien oletusten pohjalta, minkä vuoksi ne voivat näyttäytyä tekohetkellä rationaalisina ja perusteltuina. Epäonnistuminen rakentuu tyypillisesti vähitellen, kun valitut ratkaisut eivät enää vastaa muuttuvaa toimintaympäristöä, mutta tätä ei organisaatiossa tunnisteta ajoissa. Tästä syystä strategiaprosessin epäonnistuminen on luonteeltaan ajallinen ilmiö, joka kehittyy prosessin eri vaiheissa pikemminkin kuin yksittäisenä virheenä.

Strategiaprosessin ajallinen luonne vaikeuttaa myös oppimista. Strategisten päätösten vaikutukset näkyvät usein viiveellä, jolloin organisaatio ei saa välitöntä palautetta siitä, onko valittu suunta toimiva. Tämä hidastaa oletusten kyseenalaistamista ja vähentää halukkuutta tarkistaa aiempia linjauksia. Mikäli strategiaprosessia tarkastellaan ensisijaisesti suunnittelun näkökulmasta, huomio kohdistuu helposti siihen, onko

strategia laadittu huolellisesti, eikä siihen, miten strategia toimii käytännössä ajan kuluessa. Tällöin strategiaprosessi voi jatkua näennäisesti johdonmukaisena, vaikka sen ohjausvaikutus heikkenee vähitellen.

Ajallinen sokeus liittyy usein myös organisaation rakenteisiin ja toimintakulttuuriin. Hierarkkiset rakenteet, vahvat valtasuhteet ja epäonnistumisen pelko voivat estää kriittisen palautteen välittymisen strategiaprosessin ytimeen. Vuori ja Huy (2016, s. 14–16) osoittavat, että erityisesti epävarmuuden ja pelon sävyttämässä ilmapiirissä organisaation jäsenet saattavat pidättäytyä tuomasta esiin huoliaan tai vaihtoehtoisia näkemyksiä, vaikka ne olisivat strategiaprosessin kannalta olennaisia. Tällöin strategiset oletukset voivat vakiintua ja muuttua itsestään selviksi totuuksiksi, joita ei enää aktiivisesti arvioida.

Strategiaprosessin epäonnistumisen tarkastelu ajallisena ilmiönä korostaa jatkuvan vuorovaikutuksen ja reflektiivisen arvioinnin merkitystä. Mikäli strategiaprosessia ei tarkastella säännöllisesti kriittisestä näkökulmasta, pienet ongelmat voivat kasautua ja muodostua ajan myötä merkittäviksi esteiksi organisaation uudistumiselle. Epäonnistuminen ei tällöin johdu yksittäisestä virheellisestä päätöksestä, vaan siitä, että strategiaprosessi menettää kykynsä tunnistaa muutoksia ja reagoida niihin ajoissa. Tämä näkökulma auttaa ymmärtämään, miksi strategiaprosessin epäonnistuminen havaitaan usein vasta jälkikäteen, vaikka siihen johtaneet merkit olisivat olleet nähtävissä jo aiemmin.

## 4 Esimerkkejä epäonnistumisesta

Aiemmissa luvuissa on tarkasteltu strategiaprosessin epäonnistumisen syitä ja seurauksia teoreettisesta näkökulmasta. Tämän luvun tavoitteena on konkretisoida näitä havaintoja kahden tunnetun esimerkin avulla. Kodak ja Nokia edustavat kumpikin omalla tavallaan tapauksia, joissa strategiaprosessi ei kyennyt vastaamaan toimintaympäristön nopeisiin ja rakenteellisiin muutoksiin. Tarkastelun kohteena ovat erityisesti ne tekijät, jotka johtivat strategiaprosessin epäonnistumiseen sekä se, miten epäonnistumisen seuraukset ilmenivät organisaation toiminnassa ja myöhemmässä kehityksessä.

### 4.1 Kodak

Kodakin tapausta voidaan pitää klassisena esimerkkinä strategiaprosessin epäonnistumisesta tilanteesta, jossa organisaatio keskittyy liiallisesti vakiintuneiden toimintamallien säilyttämiseen. Kun strateginen suunnittelu perustuu pitkälti aiempaan menestykseen ja muodollisiin prosesseihin, organisaation kyky reagoida joustavasti toimintaympäristön muutoksiin heikkenee. Vaikka Kodak kehitti digitaalisen kuvaamisen teknologiaa jo 1970-luvulla, yritys ei kyennyt hyödyntämään tätä innovaatiota liiketoiminnassaan. Sen sijaan yritys jatkoi panostamista perinteiseen filmiliiketoimintaan pyrkien suojelemaan kannattavaa ydinliiketoimintaansa digitaalisen murroksen kynnyksellä (Bertsch & muut, 2015, s. 3–4).

Mintzbergin (1994, s. 108–109) mukaan strateginen suunnittelu voi irrottaa strategian tekemisen ja toteuttamisen toisistaan, mikä heikentää organisaation kykyä reagoida muuttuviin olosuhteisiin. Hän korostaa, että strateginen ajattelu edellyttää jatkuvaa oppimista ja valmiutta kyseenalaistaa aiempia oletuksia epävarmuuden keskellä, eikä pelkästään muodollisten suunnitelmien laatimista. Kodakin tapauksessa strateginen

suunnittelu loi näennäisen hallinnan tunteen, vaikka toimintaympäristö oli jo siirtymässä kohti digitaalista kuvaamista.

Mantere (2005, s. 160) täydentää tätä näkemystä toteamalla, että strategiset käytännöt voivat joko mahdollistaa tai rajoittaa organisaation jäsenten osallistumista strategiatyöhön. Kodakissa päätöksenteko keskittyi suppealle johtoryhmälle, joka priorisoi aiemman menestysmallin ylläpitämistä epävarmuuden lisääntyessä (Bertsch & muut, 2015, s. 5). Tällainen päätöksentekokulttuuri sulki ulkopuolelle ne toimijat, joilla olisi ollut näkemystä ja teknologista ymmärrystä digitaalisen valokuvauksen mahdollisuuksista. Jäykkä organisaatorakenne ja hierarkkinen päätöksenteko estivät innovatiivisten ideoiden esiin nousemisen ja hidastivat strategista uudistumista, mikä heikensi yrityksen kykyä sopeutua markkinamuutoksiin ja johti lopulta yrityssaneeraukseen vuonna 2012.

Kodakin tapaus osoittaa, että strategiaprosessin epäonnistuminen ei johtunut teknologian tai osaamisen puutteesta, vaan organisaation sisäisestä kyvyttömyydestä haastaa vakiintuneita toimintatapoja. Strategiaprosessi muuttui vähitellen itseään toistavaksi rutiiniksi, jossa ydinliiketoiminnan suojeleminen ohitti tarpeen uudistua. Tämä tekee Kodakista perustellun vertailukohtan Nokian tapaukseen, jossa strategiaprosessin ongelmat ilmenivät osittain eri tavoin mutta johtivat samankaltaisiin seurauksiin.

## **4.2 Nokia**

Nokian tapaus havainnollistaa, kuinka monivaiheinen ja inhimillinen strategiaprosessi voi epäonnistua myös globaalisti menestyneessä organisaatiossa. 2000-luvun alkuun mennessä Nokia hallitsi matkapuhelinmarkkinoita, mutta älypuhelimien murros paljasti, että organisaation strategiaprosessi oli menettänyt kykynsä uudistua. Strategisen suunnittelun oli tarkoitus tukea päätöksentekoa ja innovaatiota, mutta siitä kehittyi

vähitellen jäykkä ja hierarkkinen järjestelmä, joka kavensi näkökulmia ja hidasti reagointia markkinoiden muutoksiin.

Vuori ja Huy (2016, s. 27–28) kuvaavat, miten Nokian ylimmässä johdossa vallitsi pelon ilmapiiri, joka rajoitti avointa keskustelua. Monet johtajat välttivät kriittisten näkemysten esittämistä pelätessään asemansa heikentyvän. Tällainen tunneilmapiiri tukahdutti vuorovaikutuksen ja esti strategiaprosessissa tapahtuvan oppimisen. Strategiset päätökset syntyivät pienessä sisäpiirissä ilman todellista dialogia, minkä seurauksena markkina- ja asiakastieto ei välittynyt tehokkaasti organisaation eri tasoilta johdolle. Spee ja Jarzabkowski (2011, s. 1221–1222) korostavat, että kommunikaation katkeaminen heikentää yhteistä ymmärrystä ja strategian ohjaavaa roolia, mikä Nokian tapauksessa ilmeni selvästi.

Pelon kulttuuri vaikutti myös johdon päätöksentekoon. Vuori ja Huy (2016, s. 30–31) osoittavat, että johtajat keskittyivät vahvistamaan olemassa olevia tuotteita ja prosesseja sen sijaan, että olisivat kyseenalaistaneet strategisia oletuksiaan. Tämä ilmentää Mintzbergin (1994, s. 110) kuvaamaa muodollisen suunnittelun ongelmaa: kun organisaatio nojaa liiaksi aiempien mallien toistamiseen, sen kyky oppia ja sopeutua heikkenee. Nokian strategiaproessi oli suunnitelmallinen ja kontrolloitu, mutta samalla hidas ja reaktiivinen.

Manteren (2005, s. 160) mukaan strategiset käytännöt voivat sekä mahdollistaa että estää henkilöstön osallistumisen strategiatyöhön. Nokiolla vahva hierarkkisuus ja statuskulttuuri sulki työntekijät strategisesta keskustelusta, vaikka heillä olisi ollut tietoa ja ymmärrystä markkinoiden muutoksista. Tämä kavensi organisaation näkökulmaa ja johti tilanteeseen, jossa ylimmälle johdolle ei välittynyt realistista kuvaa toimintaympäristön kehityksestä.

Dhlaminin (2024, s. 70–71) mukaan onnistunut strategiaproessi edellyttää yhteistä ymmärrystä ja sitoutumista kaikilla organisaatiotasolla. Nokiolla tämä yhteys katkesi, ja

strategia muuttui johdon tuottamaksi asiakirjaksi, jota ei koettu merkitykselliseksi työn arjessa. Vuori ja Huy (2016, s. 44–45) toteavat, että monet keskijohtajat tunnistivat yrityksen suunnan ongelmalliseksi, mutta kokivat itsensä voimattomiksi vaikuttamaan päätöksiin. Strategiaprosessista puuttui yhteinen merkitys ja tunneperäinen sitoutuminen, mikä heikensi sen ohjauskykyä.

Nokian tapaus osoittaa, että strategiaprosessin epäonnistuminen ei johtunut ensisijaisesti teknologisen osaamisen puutteesta, vaan strategiaprosessin sisäisestä dynamiikasta. Organisaatiolla oli käytössään tietoa markkinoiden muutoksesta ja teknologisista kehityssuunnista, mutta tämä tieto ei välittynyt tehokkaasti strategisiin päätöksiin. Strategiaprosessi näyttäytyi varovaisena ja reaktiivisena, mikä rajoitti kykyä tehdä ajoissa merkittäviä suunnanmuutoksia. Tämä havainnollistaa, kuinka tunneilmapiiri, johtamiskäytännöt ja vuorovaikutuksen rakenteet vaikuttavat siihen, millaisia strategisia vaihtoehtoja organisaatiossa pidetään mahdollisina ja hyväksyttävänä.

### **4.3 Keskeiset havainnot tapausvertailusta**

Kodakin ja Nokian tapaukset osoittavat, että strategiaprosessin epäonnistuminen ei johdu yksittäisestä virheestä, vaan useiden toisiinsa kytkeytyvien tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Vaikka yritykset toimivat eri toimialoilla ja eri aikakausina, niiden strategiaprosesseissa ilmeni samankaltaisia piirteitä, jotka heikensivät kykyä sopeutua toimintaympäristön muutoksiin. Molemmissa tapauksissa strategiaprosessin ongelmat liittyivät vuorovaikutuksen puutteeseen, strategisen ajattelun jäykkyyteen sekä johtajuuden ja organisaatiokulttuurin rajoittavaan rooliin.

Yksi keskeinen yhdistävä tekijä oli viestinnän heikkous ja henkilöstön vähäinen osallistaminen. Spee ja Jarzabkowski (2011, s. 1221–1222) korostavat, että

strategiaprosessi perustuu yhteisten merkitysten rakentamiseen ja jatkuvaan vuorovaikutukseen. Kodakin tapauksessa päätöksenteko keskittyi pienelle johtoryhmälle, eikä strategiseen keskusteluun osallistunut laajempaa joukkoa organisaation jäseniä. Bertschin ja muiden (2015, s. 5) mukaan tämä suljettu päätöksentekotapa heikensi organisaation oppimiskykyä ja hidasti reagointia markkinoiden muutoksiin. Nokialla vuorovaikutuksen puute ilmeni osittain eri tavoin, mutta johti samankaltaisiin seurauksiin. Vuori ja Huy (2016, s. 27–28) kuvaavat, kuinka pelon ja epävarmuuden sävyttämä tunneilmapiiri esti avointa keskustelua ja kavensi strategiaprosessin vaihtoehtoja, mikä teki päätöksenteosta varovaista ja reaktiivista.

Toinen keskeinen yhdistävä tekijä oli strategisen ajattelun jäykkyys. Mintzbergin (1994, s. 110) mukaan muodollinen strateginen suunnittelu voi luoda näennäisen hallinnan tunteen ja estää oppimista. Kodakissa johto pyrki suojelemaan olemassa olevaa liiketoimintaa sen sijaan, että olisi kyseenalaistanut strategisia oletuksiaan digitaalisen murroksen edetessä. Vastaavasti Nokialla keskityttiin vakiintuneiden prosessien ylläpitämiseen, vaikka markkinaympäristö oli jo muuttunut merkittävästi. Vuoren ja Huyn (2016, s. 30–31) mukaan strategisia oletuksia ei uskallettu haastaa, mikä johti strategiaprosessin jähmettymiseen ja viivästyneisiin reagointeihin.

Johtajuus ja organisaatiokulttuuri vaikuttivat ratkaisevasti molempien yritysten strategiaprosessien toimivuuteen. Mantere (2005, s. 160) toteaa, että strategiset käytännöt voivat joko mahdollistaa tai estää henkilöstön osallistumisen strategiatyöhön. Kodakin hierarkkinen ja keskitetty kulttuuri rajoitti työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja vaihtoehtoisten näkemysten esiin tuomista. Nokialla puolestaan varovaisuus ja ristiriitojen pelko estivät kriittisen palautteen välittymisen ylimmälle johdolle. Vuori ja Huy (2016, s. 44–45) osoittavat, että keskijohto tunnisti strategisia ongelmia, mutta ei kokenut voivansa vaikuttaa päätöksentekoon. Molemmissa tapauksissa organisaatiokulttuuri kavensi strategiaprosessin oppimispotentiaalia.

#### 4.4 Epäonnistumisen kehittyminen strategiaprosessissa

Strategiaprosessin epäonnistumista yhdisti molemmissa tapauksissa myös sen ajallinen luonne. Kuten luvussa 3.3 on esitetty, strategiaprosessin ongelmat eivät useimmiten ilmene välittömästi strategisten päätösten tekohetkellä, vaan rakentuvat vähitellen prosessin edetessä. Sekä Kodakissa että Nokiassa strategiset linjaukset näyttäytyivät pitkään perusteltuina ja johdonmukaisina suhteessa vallitseviin oletuksiin, mikä vaikeutti epäonnistumisen tunnistamista ajoissa. Päätösten ja niiden seurausten välinen viive hidasti oppimista ja vähensi valmiutta kyseenalaistaa aiempia strategisia oletuksia.

Ajallinen sokeus vahvistui molemmissa organisaatioissa vuorovaikutuksen ja palautekanavien puutteiden vuoksi. Kodakin keskitetty päätöksenteko rajoitti vaihtoehtoisten näkemysten esiin tuomista, kun taas Nokialla pelon ja varovaisuuden sävyttämä ilmapiiri esti kriittisen keskustelun strategiaprosessin suunnasta. Näin strategiaprosessin ongelmat kasautuivat vähitellen ja jäivät pitkään huomaamatta, vaikka toimintaympäristön muutokset olisivat edellyttäneet strategian uudelleenarviointia jo varhaisemmassa vaiheessa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että sekä Kodakin että Nokian strategiaprosessit menettivät vähitellen kykynsä ohjata organisaation toimintaa. Dhlamini (2024, s. 70–71) korostaa, että strategiaprosessin onnistuminen edellyttää yhteistä ymmärrystä ja sitoutumista organisaation kaikilla tasoilla. Johnsonin ja muiden (2023, s. 13–14) mukaan strategiaprosessin eri vaiheet muodostavat toisiinsa kytkeytyvän kokonaisuuden, jossa yhden osa-alueen pettäminen heikentää koko prosessin toimivuutta. Kodakin ja Nokian tapauksissa vuorovaikutuksen katkeaminen, jäykkä suunnittelu ja johtajuuden rajoitteet johtivat siihen, että strategia menetti ohjaavan merkityksensä ja jäi irralliseksi dokumentiksi.

Tämän tutkielman perusteella Kodakin ja Nokian tapaukset osoittavat, että strategiaprosessin epäonnistuminen on useimmiten seurausta vuorovaikutuksen,

oppimisen ja kriittisen arvioinnin puutteesta, ei strategisen analyysin täydellisestä puuttumisesta. Strategiaproessin ongelmat kehittyivät vähitellen ja jäivät pitkään huomaamatta, mikä korostaa strategiaproessin jatkuvan arvioinnin ja avoimen vuorovaikutuksen merkitystä.

## 5 Johtopäätöksiä

### 5.1 Keskeiset havainnot

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää, miksi strategiaprosessi epäonnistuu organisaatioissa, millaisia seurauksia epäonnistumisella on sekä miten strategiaproessia voidaan kehittää toimivammaksi. Tutkielman perusteella voidaan todeta, että strategiaproessin epäonnistuminen ei ole sidoksissa yksittäiseen toimialaan, organisaation kokoon tai yksittäiseen päätökseen. Sen sijaan epäonnistuminen rakentuu usein samankaltaisista ja toistuvista tekijöistä, jotka vaikuttavat strategiaproessin eri vaiheissa.

Ensimmäinen keskeinen havainto on, että strategiaproessin epäonnistumista selittää usein vuorovaikutuksen ja yhteisen ymmärryksen puute. Spee ja Jarzabkowski (2011, s. 1221–1222) korostavat, että strategiaproessi on pohjimmiltaan kommunikaatiota, jossa organisaation jäsenet muodostavat jaetun käsityksen suunnasta ja tavoitteista. Kun vuorovaikutus katkeaa, strategia menettää ohjaavan roolinsa. Tämän tutkielman tapausesimerkit osoittavat, että sekä Kodakissa että Nokiassa viestinnän esteet, suljettu päätöksenteko ja rajoittunut osallistaminen johtivat siihen, ettei strategia vastannut toimintaympäristön muutoksiin ajoissa.

Toinen keskeinen havainto liittyy strategisen suunnittelun liialliseen muodollisuuteen ja joustamattomuuteen. Mintzbergin (1994, s. 110) mukaan vahva luottamus muodollisiin suunnittelumenetelmiin voi estää oppimista ja strategista sopeutumista. Kodakin ja Nokian tapauksissa strategiaproessi rakentui pitkälti olemassa olevien oletusten ja aiempien menestysmallien varaan, mikä hidasti reagoitua muuttuvaan toimintaympäristöön. Strategiaproessi ei tällöin tukenut uudistumista, vaan vahvisti vakiintuneita toimintatapoja ja lisäsi riskiä strategisten ongelmien pitkittymiselle.

Kolmas keskeinen havainto koskee johtajuuden ja organisaatiokulttuurin merkitystä strategiaprosessin toimivuudessa. Manteren (2005, s. 160) mukaan strategiset käytännöt voivat joko mahdollistaa tai rajoittaa henkilöstön osallistumista strategiatyöhön. Molemmissa tapausesimerkeissä organisaatiokulttuuri rajoitti avoimen keskustelun syntymistä ja heikensi henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa strategiaan linjauksiin. Dhlamini (2024, s. 70–71) korostaa, että strategiaprosessin onnistuminen edellyttää sitoutumista organisaation kaikilla tasoilla. Kodakissa ja Nokiassa tämä sitoutuminen jäi puutteelliseksi, mikä heikensi strategiaprosessin ohjaavaa vaikutusta ja lisäsi epäonnistumisen riskiä.

## 5.2 Kuinka välttää epäonnistuminen?

Tutkielman perusteella voidaan tunnistaa useita keinoja, joilla strategiaprosessin epäonnistumisen riskiä voidaan vähentää. Keskeinen lähtökohta on strategiaprosessin vuorovaikutteisuus. Strategia ei saa jäädä johdon sisäiseksi asiakirjaksi, vaan sen tulee rakentua keskustelun, osallistamisen ja yhteisen merkityksen muodostamisen kautta. Avoin viestintä ja erilaisten näkökulmien huomioiminen tukevat strategian ymmärrettävyyttä ja vahvistavat sitoutumista sen toteuttamiseen.

Toiseksi strategiaprosessin tulee olla jatkuva ja joustava. Johnsonin ja muiden (2023, s. 13–14) mukaan strategiaprosessin eri vaiheet muodostavat toisiinsa kytkeytyvän kokonaisuuden, jossa oppiminen ja mukautuminen ovat keskeisiä. Strategiaa ei tulisi ymmärtää valmiina lopputuloksena, vaan prosessina, joka kehittyy toimintaympäristön muuttuessa ja edellyttää aiempien oletusten jatkuvaa ja kriittistä arviointia.

Kolmanneksi johtajuudella on keskeinen rooli strategiaprosessin onnistumisessa. Hrebiniakin (2006, s. 16) mukaan strategian toimeenpano on usein haastavampi vaihe

kuin sen suunnittelu. Luottamusta ja avoimuutta tukeva johtamiskulttuuri mahdollistaa henkilöstön osallistumisen strategiatyöhön ja vahvistaa strategian toteutumista erityisesti epävarmoissa ja nopeasti muuttuvissa tilanteissa.

Näiden keinojen tarkastelu osoittaa, että strategiaproessin onnistuminen edellyttää strategian ymmärtämistä sosiaalisena ja inhimillisenä ilmiönä, ei pelkästään hallinnollisena suunnittelutehtävänä. Tämän tutkielman perusteella strategiaproessin kehittäminen edellyttää vuorovaikutuksen vahvistamista, oppimisen tukemista ja johtamiskäytäntöjä, jotka mahdollistavat avoimen keskustelun ja strategisten oletusten kyseenalaistamisen. Kun strategia koetaan yhteiseksi ja merkitykselliseksi, se tukee organisaation kykyä oppia, sopeutua ja uudistua pitkällä aikavälillä.

\*

### **5.3 Jatkotutkimus**

Tämä tutkielma on kirjallisuuskatsaus, joka tarkastelee strategiaproessin epäonnistumista aiemman tutkimuksen sekä kahden tapausesimerkin pohjalta. Tarkastelu osoittaa, että strategiaproessin epäonnistuminen ei ole yksiselitteinen tai hetkellinen ilmiö, vaan se rakentuu usein pitkän ajan kuluessa vuorovaikutukseen, johtamiskäytäntöihin ja organisaation sisäisiin tulkintoihin liittyvien tekijöiden kautta. Tässä mielessä tutkielma avaa ilmiötä, mutta ei pyri antamaan tyhjentävää kuvaa sen kaikista ulottuvuuksista.

Jatkotutkimuksessa strategiaproessin epäonnistumista olisi perusteltua tarkastella empiirisesti organisaatioiden omista näkökulmista käsin. Erityisen kiinnostavaa olisi tutkia, miten strategiaproessin ongelmat tunnistetaan organisaation sisällä ja missä vaiheessa prosessia ne tulevat näkyviksi. Tällainen tarkastelu voisi perustua esimerkiksi laadulliseen haastattelututkimukseen, jossa analysoidaan strategiatyöhön osallistuvien

toimijoiden kokemuksia ja tulkintoja strategiaprosessin eri vaiheissa. Tämä mahdollistaisi syvemmän ymmärryksen siitä, miksi strategiaprosessin ongelmat jäävät usein huomaamatta päätöksenteon hetkellä.

Lisäksi strategiaprosessin epäonnistumista olisi mahdollista tarkastella ajallisena ilmiönä pitkittäistutkimuksen avulla. Tällöin huomio kohdistuisi siihen, miten strategiset oletukset, käytännöt ja vuorovaikutusmuodot kehittyvät ajan myötä ja millaisissa tilanteissa ne alkavat rajoittaa organisaation kykyä uudistua. Ajallinen näkökulma voisi tuoda esiin mekanismeja, joita yksittäisiä päätöksiä tarkasteleva tutkimus ei tavoita.

Jatkotutkimuksessa olisi myös perusteltua huomioida organisatorinen konteksti. Strategiaprosessin epäonnistuminen voi ilmetä eri tavoin esimerkiksi yksityisellä ja julkisella sektorilla tai eri toimialoilla toimivissa organisaatioissa. Kontekstuaalinen vertailu voisi auttaa erottamaan toisistaan strategiaprosessin yleiset haasteet ja ne tekijät, jotka ovat sidoksissa tiettyyn toimintaympäristöön.

Kokonaisuutena strategiaprosessin epäonnistuminen näyttäytyy tutkimusalueena, joka tarjoaa mahdollisuuksia syventää ymmärrystä strategiatyön arjesta, päätöksenteosta ja organisaatioiden oppimisesta. Tämä kandidaatintutkielma toimii lähtökohtana ilmiön jatkotarkastelulle ja luo perustan empiirisemmälle tutkimukselle, jossa strategiaprosessin epäonnistumista tarkastellaan organisaatioiden omista kokemuksista ja käytännöistä käsin.

## Lähteet

- Bertsch, A., Prenatt, D., Ondracek, J., & Saeed, M. (2015). How underdeveloped decision making and poor leadership choices led Kodak into bankruptcy. *International Journal of Management and Decision Making*, 14(1), 1–12.  
Noudettu 4.2.2026 osoitteesta  
[https://www.researchgate.net/publication/278965101\\_How\\_Underdeveloped\\_Decision\\_Making\\_and\\_Poor\\_Leadership\\_Choices\\_Led\\_Kodak\\_into\\_Bankruptcy](https://www.researchgate.net/publication/278965101_How_Underdeveloped_Decision_Making_and_Poor_Leadership_Choices_Led_Kodak_into_Bankruptcy)
- Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. (2008). Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. *Business Horizons*, 51(4), 301–309.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.02.003>
- Dhlamini, J. (2024). Understanding strategic planning: an assessment of the definitions, planning process and competitive advantage. *Strategy & Leadership*, 52(1), 64–81. <https://doi.org/10.1108/sl-09-2024-0083>.
- Dionisio, M. (2017). Strategic thinking: The role in successful management. *Journal of Management Research*, 9(4), 43–56. <https://doi.org/10.5296/jmr.v9i4.11448>.
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12–31. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.12.001>.
- Jarzabkowski, P., & Balogun, J. (2009). The practice and process of delivering integration through strategic planning. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1255–1288. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00853.x>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2023) *Exploring strategy: Text and cases* (13th ed.). Pearson.
- Mantere, S. (2005). Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. *Strategic Organization*, 3(2), 157–184.  
<https://doi.org/10.1177/1476127005052209>
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, January–February, 107–114.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>

- Prenatt, D., Ondracek, J., & Saeed, M., Bertsch, A. (2015). How underdeveloped decision making and poor leadership choices led Kodak into bankruptcy. *International Journal of Management and Decision Making*, 14(1), 1–12.  
Noudettu 4.2.2026 osoitteesta  
[https://www.researchgate.net/publication/278965101\\_How\\_Underdeveloped\\_Decision\\_Making\\_and\\_Poor\\_Leadership\\_Choices\\_Led\\_Kodak\\_into\\_Bankruptcy](https://www.researchgate.net/publication/278965101_How_Underdeveloped_Decision_Making_and_Poor_Leadership_Choices_Led_Kodak_into_Bankruptcy)
- Rapert, M. I., Velliquette, A., & Garretson, J. A. (2002). The strategic implementation process: Evoking strategic consensus through communication. *Journal of Business Research*, 55(4), 301–310. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00157-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00157-0)
- Spee, P., & Jarzabkowski, P. (2011) Strategic planning as communicative process, *Organization Studies*, 32(9) 1217–1245.  
<https://doi.org/10.1177/0170840611411387>
- Vuori, T., & Huy, Q. N. (2016). Distributed attention and shared emotions in the innovation process: How Nokia lost the smartphone battle. *Administrative Science Quarterly*, 61(1), 9–51.  
<https://doi.org/10.1177/0001839215606951>