

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Tony Kilponen
Tutkielman nimi	Kriisijohtaminen ja tietojohdaminen liiketoiminnan johtamisen tukena COVID-19-kriisitilanteessa. Casetutkimus.
Tiedekunta	LUT School of Business and Management
Pääaine	Tietojohdaminen ja johtajuus
Valmistumisvuosi	2021
Pro gradu –tutkielma	Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT, 96 sivua, 23 kuviota, 1 liite
Tarkastajat	Professori Aino Kianto, apulaisprofessori Mika Vanhala
Hakusanat	liiketoiminnan johtaminen, tietojohdaminen, kriisijohtaminen, COVID-19

Työn tarkoitus oli casetutkimuksella selvittää COVID19-kriisitilanteessa suomalaisen kaupan alan konserniryhmittymään kuuluvan monialayrityksen liiketoiminnan johtamista sekä erityisesti sitä tukevaa kriisijohtamisesta ja tietojohdamista. Teoreettisena viitekehyksenä käytettiin näiden kahden johtamiskokonaisuuden onnistumista tukevia tekijöitä sekä niihin liittyvää tutkimusta.

Tutkielman data kerättiin haastattelemalla monialayrityksen 11 johto- ja avainhenkilöä sekä yhtä konserniryhmittymän keskushallinnon edustajaa.

Tutkimustuloksissa nousi monella tapaa esille kriisijohtamisen ja tietojohdamisen elementtejä, jotka vaikuttivat onnistuneeseen liiketoiminnan johtamiseen niin aiempien tutkimusten valossa kuin tutkimuskohteen liiketoiminnan varsinaisten taloudellisten yms. muidenkin tulosten valossa. Tutkimus antoi ajankohtaista tutkimustietoa niin monialayrityksen yrityskulttuurista kuin kriisitilanteen liiketoiminnan johtamisesta ja sitä tukevasta tietojohdamisestakin, joiden kehitystarpeita ja -mahdollisuuksia myös tunnistettiin.

ABSTRACT

Author	Tony Kilponen
Title	Crisis management and knowledge management supporting business management in COVID19-crisis situation. Case study.
Faculty	LUT School of Business and Management
Major	Knowledge management and leadership
Year	2021
Master's thesis	Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT, 96 pages, 23 figures, 1 appendix
Examiners	Professor Aino Kianto, Associate Professor Mika Vanhala
Keywords	knowledge management, business management, COVID19, crisis management

The thesis investigated the crisis and knowledge management impact for business in casestudy and multi-industrial market business company in COVID19- crisis situation in Finland. The theoretical part of the study focused on crisis management and knowledge management key factors for supporting business management.

The data of the thesis was collected by interviewing business executives and other key executives and specialist from the casestudy firm.

The interviews and results highlighted and the crisis and knowledge management factors, which supported casestudy organization to success in thesis crisis situation. Casestudy organization made good business results in many way, which made this thesis observations noteworthy by comparing those with former research results. Thesis gave current and important information about business supporting and improving crisis and knowledge management elements, but also opportunities to develop those in the future.

ALKUSANAT

Tämä tutkimustyön piti alun perin syntyä vuonna 2019, mutta elämässä kaikki ei aina mene suunnitellusti ilman yllätyksiä. Nyt kuitenkin 2 vuotta myöhemmin erinäisten haasteellisten vaiheiden jälkeen opinnot ja tutkimustyö on valmis.

Haluan kiittää vaimoani Terhiä ja kotijoukkoja siitä mahtavasta tuesta näiden kahden vuoden aikana, jolloin tiiviit opinnot työn ohessa sekä muut elämän haasteet sitä eniten tarvitsivat. Matka oli kokonaisuudessaan vaikea.

Kiitos myös syvästi arvostamilleni opiskelukollegoilleni tuesta ja mahtavasta yhteisöstä, joka koronakriisistä huolimatta antoi paljon. Tavoite oli opintojen ja tutkimustyön avulla päivittää omaa osaamistani ja sitä LUT yliopisto todellakin tarjosi.

Kiitos myös professori Aino Kianto tuesta matkan varrella ja tutkimustyön synnyssä. Erityiskiitos caseyrityksen Jaanalle, edustamallesi yhtiölle sekä teidän koko johdolle mahdollisuudesta päästä tekemään konkreettinen tutkimustyö teidänlaiseen liiketoimintaorganisaatioon ja toivottavasti teille lisäarvoa tuottaen.

Asikkalassa 6.9.2021

Tony Kilponen

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	2
1.1 Tutkimuksen tausta ja merkitys	5
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat.....	5
1.3 Rajaukset.....	7
1.4 Keskeiset käsitteet.....	7
2 KRIISIJOHTAMINEN.....	10
2.1 Kriisijohtaminen	10
3 TIETOJOHTAMINEN.....	21
3.1 Tietojohdamisen organisoituminen, tekijät ja käytännöt.....	21
3.2 Tietojohdamisen vaikutus liiketoimintaan ja sen johtamiseen	35
4 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	40
5 TUTKIMUSMENETELMÄT	41
5.1 Aineisto keruu ja analysointi	44
5.2 Case yritys.....	45
5.3 Haastattelurunko	47
5.4 Aineiston analysointi	47
5.5 Aineisto reliabiliteetti ja validiteetti	47
6 TUTKIMUSTULOKSET	49
6.1 Caseyrytyksen liiketoiminta- ja kriisijohtaminen COVID19-kriisitilanteessa	49
6.2 Caseyrytyksen tietojohdaminen COVID-19-kriisitilanteessa	71
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	81
7.1 Jatkotutkimustarpeet	84
LÄHDELUETTELO	85
LIITTEET	97
Liite 1. Haastattelurunko	
KUVALUETTELO	99

1. JOHDANTO

”Kriisi on arvaamaton, mutta ei odottamaton. Viisaat organisaatiot tietävät, että ne joutuvat kohtaamaan kriisejä, ne eivät vain tiedä milloin.” (W. Timothy Coombs)

”Koronakriisin aikana joutui välillä toimimaan myös täysin arvailujen perusteella.” (Caseyri-tyksen toimitusjohtaja)

Tutkimuksen taustana oli Kiinan Wuhanista vuoden 2019 loppuvuonna alkanut ja Suomeen 2020 alkuvuodesta rantautunut COVID19-pandemia (myöh. koronakriisi), joka pysäytti ennen näkemättömällä tavalla monen toimialan yritysten liiketoiminnan ja liikevaihdon pääosin kokonaan tai haittasi vähintäänkin merkittäväällä tavalla niiden liiketoimintaa. Monet verkkopalveluna toimivat yritykset, kuten Bookbeat, Spotify yms. taas päinvastoin hyötyivät tilanteesta. Samoin esimerkiksi rakentamisen, ruokatavarakauppojen ja monien muidenkin yritysten tuotteiden tai palveluiden kysyntä kasvoi merkittävästi, kun ihmiset joutuivat hoitamaan käytännössä niin työ-, opiskelu- kuin vapaa-ajankin joko kotoa tai vapaa-ajan asunnolta käsin. Ravintola- ja hotellitoimialan tavanomainen toiminta taas seisahtui lähes kokonaan muutamassa päivässä. Liiketoiminnan ansaintalogiikka ja toimintamalli piti monella yrityksellä sopeuttaa nopeasti uuteen tilanteeseen, johon Suomikin monien muiden maiden tavoin oli ajautunut.

Kriisijohtamisen maailma on aina ollut täysin erilainen kuin tavanomainen johtamisen pelikenttä. Aikafrekvenssin osalta kolmesta (3) viikosta tulee tunteja tai päiviä, jolloin etenkin johtamisen aikataulu lyhenee todella merkittävästi. Johtaminen muuttuu intuitiota, työkokemusta ja hankittua ammattitaitoa hyödyntäväksi sekä nopeaan arviointiin, analysointiin ja päätöksentekoon perustuvaksi salamajohtamiseksi. Tai parhaan arvauksen perusteella johtamiseksi, jonka päämääränä kuitenkin osakeyhtiössä ja liiketoimintayrityksessä on tuottaa voittoa omistajilleen. Tämä päämäärä on aina ollut merkittävän haasteen edessä erilaisten kriisien seurauksena. Kriisit voivat olla nopeasti tai hitaasti syntyviä, vaikutuksiltaan lyhyt- tai pitkäaikaisia sekä seurauksiltaan erilaisia, jolloin päämäärän tavoittelu vaatii ajallisesti, laadullisesti sekä toiminnallisesti hyvin erilaista kriisijohtamista ja päätöksentekoa sekä näitä tukevaa johtamisprosessia, kuten tietojohdantamista. Kriisijohtamisen ja tietojohdantamisen vaikutusta liiketoimintaan on tutkittu vuosien myötä erilaisissa tutkimuksellisissa viitekehyksissä, mutta esimerkiksi näiden molempien yhteisvaikutusta tai kokonaisuutta liiketoiminnalliseen suorituskykyyn vähemmän.

Vuoden 2020 koronakriisi asetti nykyaikana ainutlaatuisen ja ennen näkemättömän tutkimusasetelman akuutin sekä ajallisesti haastavan liiketoimintajohtamisen, kriisijohtamisen ja tietojohdamisen välisen yhteyden tutkimiselle.

Tiedon ja tiedon johtamisen merkitys on lisääntynyt digitalisoituvassa maailmassa koko ajan, mutta tiedolla on valtava merkitys johtamiseen ja sen päätöksentekoon. Tieto nähdään yhä enemmän yrityksen voimavarana, mutta myös tärkeänä ja välttämättömänä osana yrityksen toimintaa liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi (Grant 1996; Bontis 2001). Tiedon määrän, merkityksen ja laadun kasvaessa on tietojohdamisen tutkimuksissa todettu tiedon olevan entistä merkityksellisempi osa liiketoiminnan onnistunutta johtamista, jolloin tämän suhteen tutkiminen on myös entistä perustellumpaa (Andreeva & Kianto 2012). Organisaatioiden suorituskykyä arvioivia tietojohdamisen tutkimuksia on jo olemassa, mutta liiketoimintaan ja taloudelliseen tulokseen vaikuttavia tietojohdamisen tutkimuksia on tehty edelleen vähän (Andreeva & Kianto 2012). Tiedon tai sen puuttumisen merkitys erityisesti kriiseissä korostuu ja koronakriisi antoikin kriisijohtamisen tutkimisen lisäksi toisen merkittävän lähestymiskulman liiketoiminnan johtamisen tutkimiseksi tiedon, tietopääoman ja tietojohdamisen kautta.

Tämän pro gradu- tutkimuksen tehtävänä oli tutkia valitun n. 1 miljardin liikevaihdon omaavan monialayrityksen (jäljempänä caseyritys) liiketoiminnan johtamista, kriisijohtamista sekä näitä tukevaa tietojohdamista erityisessä COVID19- pandemian aiheuttamassa kriisitilanteessa vuonna 2020. Pandemiasta johtuva kriisi oli kokonaisuudessaan hyvin poikkeava ja tämän mitaluokan kriiseissä tavanomaiset toimintatavat menevät hyvin usein täysin uusiksi. Tietojohdamisen ja päätöksenteon näkökulmasta moni asia piti tutkimushaastattelujen perusteella kriisissä lähinnä arvata tai ennustaa käytettävissä olevaan tietoon ja kokemukseen pohjautuen. Tutkimus nostaa esiin arvokasta tietoa caseyrityksen kriisistä selviytymiskykyyn vaikuttavista vahvuuksista sekä kehitystarpeista.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää:

- Miten kriisijohtaminen ja tietojohdaminen oli caseyrityksessä organisoitu ja miten liiketoimintaa kriisin aikana johdettiin?
- Mitkä kriisijohtamiseen ja tietojohdamiseen liittyvät tekijät tukivat liiketoiminnan johtamista ja päätöksentekoa kriisitilanteessa?

-Millaisia kriisijohtamiseen ja tietojohdamiseen liittyviä liiketoiminnan johtamista tukevia kehitystarpeita tunnistettiin?

Tarkastelunäkökulmaksi valittiin caseyrityksen johdon näkökulma. Tutkimuksessa haastateltiin caseyrityksen liiketoimintaa ja tukifunktioita johtavista avainhenkilöistä koostuva johtoryhmä, muut liiketoiminnan johtamista kriisitilanteesta tukevat avainjohtajat ja -henkilöt sekä konserninryhmän keskushallinnon riskienhallinnasta ja kriisijohtamisesta vastaava johtaja. Konserni-ryhmittymä koostui alueellisista yrityksistä (kuten caseyritys) sekä niitä tukevasta konserni-ryhmittymän keskushallinnosta. Tutkimus toteutettiin liiketoiminnan johtamiseen, kriisijohtamiseen ja tietojohdamiseen keskittyvällä ja johdon ja avainhenkilöstön näkökulmaan keskittyvällä avoimella ja puolistrukturoidulla teemahaastattelumenetelmällä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu liiketoiminnan johtamista tukevan tietojohdamisen (tietopääomaresurssit, johtamiskäytännöt ja -välineet) sekä kriisijohtamisen analyysimalliin.

Tutkimustuloksena saatiin yritysanalyysi caseyrityksen tärkeimmistä liiketoiminnan johtamisen sekä erityisesti sitä tukevan kriisijohtamisen ja tietojohdamisen tekijöistä, vahvuuksista ja kehittämistarpeista.

Tutkimuksen rakenne koostuu kuudesta aiheesta käsittelevästä pääluvusta. Johdannossa esitellään tutkimuksen tausta, tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset sekä määritellään tutkimuksen keskeiset käsitteet. Toisessa luvussa käsitellään kriisijohtamisen aiemmin tunnistettuja ja onnistumista tukevia johtamistoimia ja -käytäntöjä. Kolmannessa luvussa esitellään aiemmin tunnistettuja tietojohdamisen erityispiirteitä ja -vaatimuksia liiketoiminnan johtamisen tukemiseksi. Neljännessä luvussa esitellään tarkemmin tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen tutkimusmenetelmät, aineisto ja sen valinta sekä analysoidaan saatua aineistoa. Samassa luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Kuudennessä luvussa esitellään tarkemmin teemahaastatteluun pohjautuvat tutkimustulokset. Seitsemännessä luvussa esitetään tutkimuksen tuloksiin, teoreettiseen viitekehykseen sekä aiempaan tutkimukseen pohjautuvat merkittävimmät johtopäätökset ja esitykset jatkotutkimustarpeista.

1.1. Tutkimuksen tausta ja merkitys

Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet tietojohtamisen ja liiketoiminnan tuloksien välisen suhteen edelleen kaipaavan lisätutkimusta (Kimpimäki 2018). Tarve tietää tietojohtamisen vaikutuksista liiketoiminnan tuloksiin sekä liiketoiminnan päämäärän toteuttamiseen on digitalisoinnin ja tiedon määrän myötä kasvanut entisestään.

Aiemman empirisen tutkimuksen fokus on ollut tietoprosessien ja tietojohtamisen käytäntöjen vaikutuksista liiketoiminnalle. Tämän tutkimus keskittyy haastavan toimintaympäristön vuoksi liiketoiminnan johtamista tukevan kriisijohtamisen sekä tietojohtamisen (tietopääomaresurssit, johtamisen käytännöt ja välineet, prosessit sekä organisointi) arviointiin aiempien liiketoimintaan vaikuttavien tutkimusten sekä tutkimuksessa tehdyn teemahaastattelun pohjalta.

Tutkimustyön kannalta keskeinen tutkimuskirjallisuus liittyy liiketoiminnan johtamiseen liittyvään kriisijohtamisen sekä tietojohtamisen kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Vielä tälläkin hetkellä päällä oleva koronakriisi ja sen 4. aalto antaa ainutlaatuisuudessaan todella merkittävän mahdollisuuden tutkia monialayrityksen liiketoiminnan ja sen toimialojen johtamista kriisin haasteissa sekä kriisi- ja tietojohtamisen roolia, vaikutusta ja tarvetta tässä johtamisen kontekstissa. Aiempaa tutkimusta varsinaisesti tästä nimenomaisesta kriisistä tai lähihistoriassa tapahtuneesta vastaavasta kriisistä on tällä hetkellä vielä vähän ja tutkimus on erittäin ajankohtainen. Caseyritykseen kohdistuva tutkimus avaa konkreettisen johtamisen ja sen vaikutusten arvioinnin kautta kriisitilanteeseen liittyviä onnistumista tukevia tekijöitä ja kehitystarpeita. Tutkimuksessa haluttiin käyttää tavanomaista enemmän aikaa tämän poikkeuksellisen kriisin seurantaan ja analysointiin, mutta erityisesti caseyrityksen johtamisen vaikutusten todentamiseen. Liiketoimintaan liittyvää sekä yleistä kriisijohtamisen kirjallisuutta ja tutkimusta on selvästi enemmän, kun taas tietojohtamisen ja kriisijohtamisen huomioivaa materiaalia tämän tutkimuksen liiketoimintajohtamisen näkökulmasta on huomattavasti vähemmän.

1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tutkielman tärkeimpänä tavoitteena oli löytää liiketoiminnan päämäärää ja onnistumista tukevia liiketoimintajohtamisen, kriisijohtamisen ja tietojohtamisen tekijöitä ja elementtejä COVID19- kriisitilanteessa. Tavoitetta on tarkennettu vahvasti liiketoiminnan johtamisen kautta

keskittymällä caseyrityksen liiketoimintajohdon näkökulmaan sekä tuettu tätä näkökulmaa johtoa tukevan muun avainhenkilöstön avulla. Tutkielman lähtökohtana oli avoimet, keskustelutyyppiset, puolistrukturoidut ja konsultoinnin lähestymiskulmalla toteutetut haastattelut, joilla yleisesti niin liiketoimintaa kuin sen johtamisen haasteita, mutta erityisesti poikkeukselliseen toimintaympäristöön liittyvää kriisijohtamisen ja tietojohdamisen suhdetta liiketoiminnan johtamiseen on tutkittu.

Päätutkimuskysymys: Miten kriisijohtamisen ja tietojohdamisen keinoin tuetaan ja kehitetään liiketoiminnan johtamista kriisitilanteessa?

Päätutkimuskysymys jakautuu kahteen alatutkimuskysymykseen, joilla pyritään tarkentamaan tutkimusongelmaa ja vastaamaan päätutkimuskysymykseen:

Alatutkimuskysymys 1: Miten kriisijohtaminen ja tietojohdaminen on caseyrityksessä liiketoiminnan johtamisen tueksi organisoitu?

Liiketoiminnan onnistunut johtaminen kriisitilanteessa asettaa niin kriisijohtamiselle kuin tietojohdamiselle erityisiä vaatimuksia, jotka ajallisesti ja johtamisen kannalta haastavassa tilanteessa on liiketoiminnan johtamisessa huomioitava. Tämän alatutkimuskysymyksen muodossa haettiin vastausta, miten tietojohdaminen ja kriisijohtaminen oli caseyrityksessä organisoitu kriisitilanteessa tukemaan liiketoiminnan tavoitteiden ja päämäärien saavuttamista.

Alatutkimuskysymys 2: Miten kriisijohtamisella ja tietojohdamisella tuetaan caseyrityksen liiketoiminnan johtamista kriisitilanteessa?

Tällä alatutkimuskysymyksellä haluttiin selvittää caseyrityksen johdon näkökulmasta tietojohdamisen ja kriisijohtamisen liiketoiminnan johtamista tukevia tekijöitä sekä niiden riippuvuuksia tavanomaisesta tilanteesta poikkeavassa kriisitilanteessa. Lisäksi tutkimuskysymyksen kautta haluttiin tunnistaa myös mahdolliset kriisijohtamisen ja tietojohdamisen liiketoiminnan johtamiseen vaikuttavat merkittävät kehittämistarpeet, joilla voi olla merkittävää positiivista vaikutusta liiketoiminnan päämäärän ja tavoitteiden saavuttamiseksi.

1.3. Rajaukset

Vastaaminen rajoittuu valittujen caseyrityksen edustajien ja caseyrityksen toimintaa tukevan konserniryhmittymän keskushallinnon edustajan näkemykseen liiketoiminnan johtamisen, kriisijohtamisen sekä tietojohdamisen toimenpiteistä, vaikutuksista ja kehitystarpeista. Vastaajilla on hyvin vaihteleva tietämys, käsitys, tausta ja kokemus niin johtamisesta kuin tietojohdamisesta, mutta muuten liiketoimintajohtoa edustavilla vastaajilla on taustalla pitkä työura ja -kokemus pääosin caseyrityksessä tai konserniryhmittymän muissa yrityksissä. Tutkimuksessa ja sen haastatteluissa keskityttiin liiketoimintalähtöiseen kriisitilanteen johtamisen ja tietojohdamisen tärkeisiin liiketoiminnan onnistumista tukeviin tekijöihin sekä mahdollisiin kehitystarpeisiin, jota arvioivat niin haastateltavat kuin haastattelun tehnyt tutkijakin. Haastateltavat edustavat vastauksissaan omaa näkemystään siitä, miten liiketoimintaa kriisijohtamisen keinoin johdettiin ja miten tietojohdamisella liiketoiminnan johtamista tuettiin. Tutkimuksessa ei haluttu rajata mitään johtamiseen vaikuttavaa kokonaisuutta ennen haastatteluja pois, vaikkakin tutkimuksen haastatteluissa caseyrityksen tilannetta lähestyttiin liiketoiminnan johtamisen, kriisijohtamisen ja tietojohdamisen näkökulmasta. Tietojohdamisen näkökulmasta ei myöskään haluttu suoraan rajata mitään tietojohdamisen kokonaisuutta pois, mutta tietojohdamista tutkittiin erityisesti tietopääomaresurssien, johtamisen käytäntöjen ja johtamisen kautta. Tutkimuksessa ajallinen perspektiivi rajoittuu 13.3.2020 ja 1.6.2020 väliseen ajanjaksoon, jolloin koronakriisin vaikutuksesta Suomessa asetettiin rajoituksia sekä ensimmäisen kerran niitä kevennettiin. Tutkimuksen luottamuksellisuudesta johtuen ja liikesalaisuuksiin vedoten tutkimusraportissa ei ole juurikaan voitu esittää caseyrityksen yksityiskohtaisia tietoja tai lukuja yrityksen tilanteen kehittymisestä. Tutkimustulokset ja johtopäätökset perustuvat tutkimushaastatteluista ja julkisista lähteistä saatuun tietoon sekä haastattelijan ja tutkijan aiempaa tutkimustietoa hyödyntävään analyysiin ja tulkintaan.

1.4. Keskeiset käsitteet

Tutkielman keskeisiä käsitteitä ovat liiketoimintajohtaminen, kriisijohtaminen, tietojohdaminen, pääomaresurssit, tietopääomaresurssit, tietojohdamisen käytännöt ja välineet, tietojohdamisen epäonnistumistekijät, tietojohdamisen onnistumistekijät ja mahdollistajat sekä Chief Knowledge Officer.

Liiketoimintajohtaminen

Liiketoimintajohtamisen päämääränä on osakeyhtiölain mukaisesti tuottaa voittoa osakkeenomistajilleen. (Osakeyhtiölaki 2021)

Kriisijohtaminen

Kriisijohtamisella ehkäistään tai vähennetään kriisistä johtuvia tai sen suoraan aiheuttamia negatiivisia seurauksia sekä suojataan organisaatiota sidosryhmineen sen vahingollisilta vaikutuksilta ja lisävahingoilta (Coombs 2007).

Tietojohtaminen

Tietojohtamisella tässä tutkielmassa tarkoitetaan liiketoiminnan onnistumista tukevaa tietoperustaista arvonluontiprosessia; tietopääomaresurssien tunnistamista, johtamista ja päätöksentekoa sekä siihen liittyvien johtamisvälineiden käyttöä. (Laihonen et al 2013).

Pääomaresurssit

Pääomaresurssit koostuvat aineettomista tietopääomaresursseista sekä aineellisesta pääomaresursseista (Lönnqvist et al 2005).

Aineettomat tietopääomaresurssit

Aineettomia tietopääomaresursseja ovat rakennepääoma (mm. organisaatiokulttuuri), henkilöstöpääoma (mm. koulutus, osaaminen, tietotaito, asenne, motivaatio, sitoutuminen, kokemus, luovuus yms.) ja suhdepääoma (mm. asiakassuhteet, toimittajasuhteet, maine, mielikuva, luottamus, sopimussuhteet yms.) (Lönnqvist et al 2005).

Fyysiset pääomaresurssit

Aineellisia ja fyysisiä pääomaresursseja ovat taloudellinen pääoma (mm. kassavarat, budjetti, investoinnit, sijoitukset yms.) ja fyysinen pääoma (mm. omaisuus, koneet ja laitteet, IT-infrastrukturuuri yms.) (Lönnqvist et al 2005).

Tietojohtamisen käytännöt ja välineet

Tietojohtamisen käytännöt ovat kaikkia niitä johtamistoimia, joilla organisaatiot kykenevät tuottamaan tietojohtamisen avulla lisäarvoa ydintoiminnan tai liiketoiminnan tueksi. Tämä tar-

koittaa tiedon (tietoresurssien) johtamista sekä organisaation ja liiketoiminnan johtamista tiedon avulla. Tietojohtamisen välineet ovat johtamis- ja viestintävälineitä, joilla johtamista tuetaan. (Andreeva & Kianto 2012, Laihonen et al 2013).

Tietojohtamisen epäonnistumistekijät

Epäonnistumisen tekijät ovat niitä tietojohtamiseen liittyviä tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa tietojohtamisen kehityshankkeiden ja projektien epäonnistumiseen (Chua et al 2005; Akhavan et al 2014).

Tietojohtamisen onnistumistekijät ja mahdollistajat

”Tietojohtamisen onnistuminen riippuu tietyistä tekijöistä, joita kutsutaan onnistumistekijöiksi” (Heisig 2009, s. 4-31). Tietojohtamisen onnistumistekijöihin voidaan rinnastaa myös ns. mahdollistajat, jotka edistävät tietojohtamista ja sen tietojohtamisen kokonaisuuden kehittämistä. (Anand et al. 2015).

Chief knowledge officer (CKO)

CKO:n tärkein tehtävänä on strategisella ja operatiivisella tasolla hyödyntää kaikkea organisaation tuottamaa tietoa, tunnistaa olennaisesti organisaation toimintaa tukevaa tietoa ja sekä johtaa tietojohtamisen hankkeita (Burstein et al 2010, 76-88).

2. KRIISIJOHTAMINEN

Tässä luvussa keskitytään tutkimuksen aihealuetta käsittelevään kriisijohtamisen kirjallisuuteen ja tutkimukseen.

2.1. Kriisijohtaminen

Kriisi tunnustetaan yleisesti epävakaaaksi, äkilliseksi ja kriittiseksi tilanteeksi, jonka elementteiksi mm. Massay ja Larsen (2006) ovat Holstin määritelmän mukaisesti määritelleet yllätyksellisyyden, suuren uhkan yrityksen tärkeille arvoille ja lyhyen päätöksenteon aikajänteen. Kriisit ovat yleisesti harvinaisia ja niihin johtaneet syyt voivat olla todella moninaisia luonnonmullistuksista (esim. Aasian tsunami 2004), tehtaiden toiminnallisista ongelmista (esim. Tsernobylin ydinvoimalaonnettomuus 1986) ihmisten aikaansaamaan kriiseihin (Starbucks- kahvilaketjun rasismikriisi 2018; Parikka 2018). Pearson et al (1998) määrittivät organisaatiota ja yritystä kohtaavan yrityskriisin olevan usein hyvin epätodennäköinen ja vaikutuksiltaan merkittävä tapahtuma, joka uhkaa organisaation ja yrityksen tulevaisuutta sekä elinkelpoisuutta. Kriisi voi myös vaikuttaa hyvin vakavasti organisaation ja yrityksen suorituskykyyn ja sen tuloksiin (Coombs, 2007).

Kriisistä on tunnistettavissa viisi eri vaihetta (Fearn-Banks 2010 ja Elsubbaugh 2004):

1. Tunnistaminen ja havaitseminen
2. Ehkäiseminen ja valmistautuminen
3. Vahinkojen rajoittaminen
4. Toipuminen
5. Oppiminen

Kriisin strategisen näkökulman ja kriisijohtamisstrategian on Grandal et. al. (2010) todennut olevan tärkeä jo ennen kriisejä. Samaa näkökulmaa tukee myös Elsubbaugh et. al. (2004) ja Greyser (2009). Geysen (2009) on laajentanut tätä näkökulmaa koskemaan myös yrityksen mainetta ja brändiä, joihin kriiseillä on helposti nopea vaikutus. Kaikesta ennakkovalmistautumisesta huolimatta monet kriisijohtamiskokemuksen omaavat sekä monet tutkijat ovat todenneet, että kriiseihin ei voida koskaan täysin valmistautua - jokainen kriisi on erilainen. Heidän mu-

kaansa tärkeintä on myös suunnitella erilaisten kriisien hoitoon soveltuva kriisijohtamisjärjestelmä, -työkalu sekä kriisin aikainen toiminta siten, että pystytään mahdollisimman paljon etukäteen optimoimaan kriisijohtamisen ja -viestinnän osa-alueita sekä varautumaan tunnistettuihin kriisistä seuraaviin riskeihin (Paraskevas 2006 ja Schoenberg 2005). Tätä näkemystä ovat tukeneet myös Dezenhall and Weber (2011) ja Regester & Larkin (2008). Varsinaisesti kriisijohtamisen roolia on tutkineet tarkemmin mm. Garcia (2012) ja Wooten & James (2008).

Johtajan rooli ja ominaisuudet kriisitilanteissa ovat keskeisiä kriisistä selviytymisen kannalta, jolloin johtajan on kyettävä aktiivisesti ohjaamaan organisaatiota ja ihmisiä tavoitteena kriisistä selviytyminen ja yrityksessä liiketoiminnan jatkuminen. Stressinsietokyky, paineensietokyky ja nopea päätöksentekokyky ovat yleisesti todettu olevan kriisissä toimivan johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia, joihin liittyen mm. Van Wart et al (2011) ovat tutkimuksessaan esittäneet kattavamman kriisijohtajan ominaisuuksia kuvaavan luettelon. Tärkeimpiä ominaisuuksia hänen mukaansa ovat vastuunottohalu, joustamiskyky, nopea päätöksentekokyky, tehokas kommunikointikyky, kriisin analysointikyky sekä vahva itseluottamus (Van Wart et al 2011). Mumford et al (2007) taas ovat nostaneet sense makingin eli kyvyn kokonaisuuksien ymmärtämiseen ja tilanteen ratkaisemiseen yhdeksi tärkeimmäksi kriisijohtajan ominaisuudeksi kokemuksellisen tiedon ja prosessointikyvyn lisäksi, millä johtaja kykenee kriisissä luomaan nopean päätöksenteon puitteissa kriisissä toimivia ratkaisumalleja. Hayes et al (2005) artikkelissaan nimeää kuusi avainkykyä:

- vahvan luottamuksen rakentaminen
- uuden organisaatiollisen ajatusmaailman rakentaminen
- organisaation heikkouksien tunnistaminen
- viisaiden ja nopeiden päätöksien tekeminen
- rohkeiden toimien tekeminen
- kriisistä oppiminen ja muutoksen luominen

Thachin (2012) mukaan johtajalla tulee olla kyky aistia kriisien monimutkaisuutta ja sen vaikutusta kokonaisuuteen, kyky hallinnoida johtamaansa kokonaisuutta kriisin aiheuttamassa toimintaympäristössä, tunteellista älykkyyttä ihmisten johtamiseen sekä johtajuuden rakentamiseen kaikilla organisaation tasoilla. Tätä tukee myös entistä näkyvämmän ja vahvemman johtajan ja viestijän roolin ottaminen ja kohdentaminen kaikille henkilöstöryhmille. Näiden koko-

naisuuksien puuttuminen saattaa mahdollisesti johtaa mm. väärin päätöksiin, olennaisten asioiden huomaamattomuuteen, henkilöstöön liittyviin pitkävaikutteisiin laiminlyönteihin ja organisaation muihin kriisinhallinnan vaikeuksiin.

Kriisijohtamiseen ja tilanteen hallintaan saamiseen liittyviä periaatteita on käsitelty mm. Useem et al (2011), joka on luokitellut periaatteet kolmeen erityyppiseen ryhmään. Ensimmäisessä ryhmässä ovat johtajan toimenpiteet, joilla kriisi pyritään ratkaisemaan (vahva aikaisempi johtamiskokemus, optimaalinen paikka organisaatiossa, kokemukseen perustuva luottamus ja vastuunottamisen hyväksyminen). Toisessa ryhmässä ovat kriisijohtamisorganisaation tai tiimin rakentamiseen liittyvät toimenpiteet (omien ajankäytön rajoitteiden havaintokyky, johtamista vaativien sidosryhmien tunnistaminen, nopea tiimin kokoaminen, tiimin päätösprosessin hallinnoiminen ilman lopputulokseen puuttumista). Kolmannessa eli viimeisessä ryhmässä ovat valinnat kriisin ratkaisemiseksi (keskittyminen kriisin ratkaisemiseen, tiimien päätösten tärkeyden painottaminen, vaihtoehtoisten ratkaisumallien etsiminen sekä tiedon jakaminen). (Useem et al 2011).

Kriisin päätöksentekoon liittyen Nieppola (2014) on nimennyt Ash & Smallman (2010) mukaillen kaluston, resurssit ja henkilöstön, kriisitilanteen vihjeet ja tiedot sekä moraalisen paineen kolmeksi tärkeimmäksi teemaksi. Jaques (2012) taas painottaa johtajan esimerkin ja priorisoinnin voimaan, jolla koko organisaation valjastetaan tekemään töitä kriisin ratkaisujen löytämiseksi.

Kriisin havaitsemisen jälkeen johtajan tulisi Thachin (2012) mukaan toteuttaa neljä toimenpidettä (valmistautuminen, kriisin rajaaminen ja leviämisen estäminen, organisaation palauttaminen kriisiä edeltävään toimintakykyyn sekä kriisistä oppiminen). Thachin (2012) mukaan kriisijohtajan tulee myös jatkuvasti skannata ympäristöään löytääkseen oikeat signaalit, tiedon tai vihjeen mahdolliseen kriisin syntymiseen, mutta myös kriisin aikaiseen päätöksentekoon.

Kriisijohtajan ja -managerin ero on Thachin (2012) mukaan se, että johtaja keskittyy enemmän kriisin ihmisenäkökulmaan ja manageri operatiivisiin asioihin. Ihmisenäkökulman unohtaminen voi aiheuttaa niin sisäisiä kuin ulkoisia negatiivisia vaikutuksia, kun taas toisaalta siitä huolehtiminen tukee kriisistä selviytymistä niin toiminnallisesti kuin maineenkin, uskottavuuden ja

luottamuksen osalta (Thach 2012). Tähän liittyen Thach 2012 mukaan myös organisaation ulkopuolisten sidosryhmien laiminlyönti voi kostautua myöhemmin (mm. tiedotus medialle). Sosiaalisen median ja muiden erilaisten viestintäkanavien myötä tiedonkulun aikajänne on lyhenyt merkittävästi, jonka vuoksi kriisijohtamisen painopiste tulisi painottua enemmän strategiseen näkökulmaan, muttei kuitenkaan unohtaen suorittavaa tasoa ja käytännön toimia. Tämä tarkoittaa yhä enemmän mm. vastuullisuudesta, ihmisistä ja heidän luottamuksesta huolehtimista sekä kriisin hallinnointia oman organisaationsa ulkopuolella (Thach 2012).

Kriisinviestinnän merkitys kriiseissä korostuu ja se on tärkeä osa kriisien hallintaan saamiseksi ja niistä selviytymiseksi. *Toimitusjohtajan viestinnällistä roolia* kriisissä ei ole aivan niin paljoa tutkittu kuin olisi voinut ennalta odottaa. Ucelli (2002) muodosti suuntaviivoja toimitusjohtajan roolin osalta. Luceron et al (2009) mukaan toimitusjohtajan tulisi ottaa etenkin kriisiviestinnässä korostuneempi johtajan rooli. Hayward et al (2004) tutkimuksessa on käsitelty kattavammin erityisesti kriisissä menestyneen toimitusjohtajan syitä ja seurauksia. Keskeistä tilanteen hallintaan saamisessa on kokonaisuuden hahmottaminen, olennaisiin asioihin vaikuttaminen, nopeat ja vaikuttavat ratkaisut sekä ennen kaikkea harkittu, avoin ja vastuullinen viestintä.

Veil & Husted (2012) tutkimusta mukailleen kriisiviestinnän välttämättömiä huomiotehtäviä ovat:

- uhkakuvien tunnistaminen, nopea reagoiminen ja vastaaminen
- viestintään ja tiedon jakamiseen tarkoitetun kriisiviestintäverkoston perustaminen, vastuuttaminen ja roolittaminen
- epävarmuustekijöiden hyväksyminen viestinnän kokonaisuudessa
- erilaisten tärkeiden sidosryhmien ja liittolaisten kartoittaminen sekä hyödyntäminen viestinnässä
- jatkuva mediaseuranta ja julkisuudessa esiintyvien huolenaiheitten seuraaminen
- median tarpeiden tyydyttäminen sekä saavutettavissa oleminen
- myötätuntoisen ihmisenäkökulman huomioiminen kommunikoinnissa ja viestinnässä
- omatoimisuutta tukevan tiedon, neuvojen ja ohjeiden jakaminen
- kriisisuunnitelman jatkuva arviointi sekä päivittäminen kriisin eri vaiheissa
- kulttuurierojen tai erilaisten kriisitilanteiden havaitseminen sekä niiden huomioiminen

Organisaation on kyettävä tunnistamaan, havaitsemaan ja ennustamaan erilaisia uhkakuvia ja kyettävä valmistautumaan niihin ennen kaikkea viestinnällisesti. Hesburgerinkin tapaus osoitti vakavan, mutta silti hallittavissa olevan tilanteen alkuviestinnän merkitystä. Alkuviestinnän aikaansaamia reaktioita on vaikea enää myöhemmin muuttaa. Kriisiviestintäsuunnitelman tarkoituksena on huomioida kaikki organisaation sisäisen tiedon lähteet ja tarvitsijat, mutta myös organisaation ulkopuolinen media sekä muut sidosryhmät. On kyettävä viestimään, vaikka tilanteessa on paljon epävarmuustekijöitä, saatavissa oleva tieto on puutteellista tai kaikkia yksityiskohtia ei ole tiedossa. On helpompaa viestiä siitä mitä tiedetään, myöntää tarvittaessa tietämättömyys ja selvittää käynnissä olevat toimenpiteet. Tilanteesta riippuen olisi tärkeää mahdollisuuksien mukaan hyödyntää viestinnässä myös sisäisiä tai ulkoisia liittolaisia ja kumppaneita, millä voidaan viestintää tehostaa. Avoin, rehellinen ja suora viestintä sekä totuuden kertominen kriisissä on erittäin tärkeää. Asiat tulevat esille myöhemmin tavalla tai toisella ja päinvastainen viestintä haittaa niin organisaation kriisinhallintaa ja -viestintää kuin sen imagoakin. Median ja ulkopuolisten sidosryhmien tietotarpeiden tyydyttämisellä ja saavutettavissa olemisella voi olla merkittäviäkin seurauksia. Sen vuoksi aktiivisella ja kohdennetulla ulkopuolisella tiedon jakamisella yritykset pyrkivät mm. ehkäisemään tuotantoon, alihankkijoihin, asiakkaisiin tai muihin sidosryhmiin kielteisesti vaikuttavia asioita. Myötätuntoisen viestinnän keinoin voidaan vaikuttaa positiivisesti niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Omatoimisuutta ja oikeita toimintatapoja tukevalla tiedon jakamisella voi olla kriisin hallinnan tai kriisin negatiivisten vaikutuksien ennalta ehkäisyn kannalta merkittävä vaikutus. Yrityksen osalta saattaa olla kyse selviytymistaistelusta, johon asiakkaiden tai tuotantoon vaikuttavien sidosryhmien toiminnalla on kriittinen vaikutus. Kriisisuunnitelmassa tulisikin arvioida ne sisäiset ja ulkoiset tekijät, joihin viestinnällisesti vaikuttamalla on merkittävää toiminnallista tai taloudellista vaikutusta. Tätä kuin kriisisuunnitelmaa yleisestikin tulisi jatkuvasti arvioida ja päivittää kriisin edetessä ja tilanteen muuttuessa. Kulttuurieroista ja eri sidosryhmärooleista sekä niiden vaikuttavuudesta johtuen myös erilaista viestintää tarvitaan. Asiakkaille, yrityksen omistajille, alihankkijoille tai julkisuuteen ei voida antaa samaa viestiä, vaan viestit on rakennettava huomioiden omat ja vastaanottajien eri intressit. Tältä pohjalta on tärkeää tunnistaa kaikki kriisin osapuolet ja sidosryhmät erityistarpeineen, joihin oikealla viestinnällä voidaan vaikuttaa (Veil & Husted 2012).

Kriisiviestinnän tavoitteena on ymmärtää vastaanottajien odotukset ja tarpeet sekä saada vastaanottajissa haluttu reaktio aikaiseksi. Ulkoisen viestinnän epäonnistuminen voi aiheuttaa merkittäviä haittoja organisaation maineeseen, toimintaan, luottamukseen, taloudelliseen tulokseen

tmv. Näin ollen kriisisuunnitelmassa tunnistetuista sidosryhmistä tulisi tietää tarkemmin sidosryhmästä ja vastaanottajaryhmästä sekä näiden toiminta- ja ajattelutavoistaan (Carcia 2012):

1. Sidosryhmä tai vastaanottajaryhmä

- Mitä sidosryhmää ryhmä edustaa?
- Mitä tiedämme ryhmän odotuksista, kokemuksista ja hienostuneisuuden tasosta?
- Mitä sellaista emme tiedä mitä meidän pitäisi tietää?

2. Ryhmän käyttäytymiseen vaikuttavat asiat

- Mitkä ovat ryhmän toiveet, halut ja päämäärät?
- Mitkä ovat ryhmän huolet ja pelot?
- Miten ryhmä tekee päätöksensä?

3. Ryhmän suhde

- Mitä ryhmä ajattelee meistä nyt ja mitkä sen tunteet meitä kohtaan ovat?
- Mitkä muutokset ryhmän toimissa, tunteissa, tiedossa tai odotuksissa voisi olla hyödyksi meidän tavoitteiden saavuttamisessa?
- Mitkä ovat mahdollisuudet ja esteet noiden muutosten aikaansaamiseksi?
- Arviointi: Ryhmän mahdollinen reagointi
- Miten ryhmä pahimmillaan voi reagoida?
- Mitä vahinkoa tästä voi organisaatiolle ja sen liiketoiminnalle pahimmillaan aiheutua?
- Miten viestimällä/ toimimalla voimme välttää tai ehkäistä näitä vahinkoja /riskejä?

Näiden kysymysten ja tilanteenarvioinnin kautta johtaja tai organisaatio voi kriisitilanteissa saada viestinsä perille haluamallaan tavalla (Garcia 2012).

Ulkoisen viestinnän hallinnasta huolimatta aiemmin ehkä yksittäisen ihmisen kokemukset tai työntekijän teot voivat tänä päivänä räjähtää sosiaalisen median avulla globaaliksi mainehaitaksi ja -kriisiksi, johon mm. Starbucks kahden tummaihoisen henkilön pidätykseen johtaneen videon leviämisen johdosta vuonna 2018 joutui (Helsingin sanomat 2018). Loppuasiakkaan kannalta tapahtuva hyvin pieneltäkin tuntuva muutos ja sen harkitsematon viestintä voi myös ruuhkauttaa yrityksen kaikki niin fyysisesti toimivat asiakaspalvelupisteet kuin verkossakin toimivat asiakaspalvelukanavat, kuten huomattiin esim. Nordean käteisestä luopuminen (Yle Uutiset 2016). Vastuullisuus-kampanjan aloittanut Hesburger joutui elo-syyskuussa 2021 mainekriisiin kohteeksi nimettömässä Jodel-keskustelufoorumissa levinneiden työoloihin kohdistuneiden ongelmien johdosta, jota pääasiassa alkuvaiheessa kommentoi kaukana operatiivisesta

toiminnasta oleva sekä välinpitämättömän vaikutelman antanut omistaja ja hallituksen puheenjohtaja - Kohulla sekä siihen liittyvällä ulospäin välinpitämättömällä viestinnällä aiheutettiin todennäköisesti moneen asiakokonaisuuteen vaikuttava pitkäkestoinen mainekolhu, joka olisi ollut vältettävissä vastuullisella, avoimella, rehellisellä sekä luottamusta herättävällä viestinnällä sekä tätä tukevilla luottamusta herättävillä toimenpiteillä. (Yle Uutiset 2021)

Johtajan aktiivinen läsnäolo organisaation toiminnassa tukee kriisin onnistunutta johtamista. Sosiaalisessa mediassa läsnäolo vaatii ajankäytöllisesti enemmän ja on osittain myös johtajan henkilökohtainenkin ratkaisu (ellei sitä työnantaja tehtävään liittyen edellytä – nykyisin sisällytetty usein myös johtajasopimukseen), mutta sillä voidaan vaikuttaa nopeasti mahdollisiin sosiaalisessa mediassa massiivisesti leviäviin ja mainekolhuja aiheuttaviin väärinkäsityksiin tai huhuihin. Johtajan aktiivisella läsnäololla on mahdollisuus myös rakentaa positiivista työnantaja- ja yritysbrändiä. Vaihtoehtoisesti viestintä voi hoitaa vastaavat tapaukset yritys- tai organisaatiotilien kautta, mutta tällöin viesti voi jäädä liian kasvottomaksi. Median hallinnointi ja etenkin asiakkaiden käyttäytymisen ennustaminen on joka tapauksessa erittäin vaikeaa, mutta kokonaisvaltaisesti harkitun viestinnän kautta ainakin helpommin hallittavissa.

Kriisijohtajan esiintyminen mediassa ylipäättään voi vaikuttaa niin negatiivisella kuin positiivisellakin tavalla yrityksen toimintaan, jolloin mediatyöskentelytaidoille tulisi antaa huomattavasti suurempi painoarvo kriittisissä viestintää toteuttavissa tehtävissä ja median kanssa toimivien johtohenkilöiden osalta. Aiemmin käydyt viestintäkurssit eivät ole onnistuneen viestinnän tae, vaan mediatyöskentelytaitoja tulisi myös säännöllisesti ylläpitää ja kehittää (Jaques 2012).

Yhteistyössä median kanssa tulisi myös tavoitella molemmin puoleista yhteistyösuhdetta, kuten muidenkin sidosryhmien kanssa. Tällöin on paljon helpompi saada omaa viestiään mediassa läpi sekä tehdä median kanssa yhteistyötä myös kriisin keskellä, jolloin myös media saavuttaa omat tavoitteensa. (Hurns & Tapp 2010).

Tämän edellä käsitellyn viestintää paljon korostavan teorian johtopäätöksenä voi todeta viestinnällä olevan kriisiaikana todella merkittävä vaikutus. Sen vuoksi yrityksessä ja organisaatiossa kannattaa siihen panostaa, ettei kriisit ns. synny epäonnistuneesta viestinnästä ilman varsinaista kriisiä.

Hyvien liittolaisten ja yhteistyökumppaneiden avulla on huomattavasti helpompaa ja tuloksellisempaa ajaa henkilö- tai organisaatiokohtaisia tavoitteita niin tavanomaisina aikoina kuin kriisin keskelläkin. Erityisesti kriisin aikana johtajan tulisi pystyä luomaan niin uusia kuin tehokkaasti hyödyntämään olemassa olevia liittolais- ja yhteistyösuhteita. Aiemmin hankittu henkilökohtainen arvostus, luottamus ja yhteistyösuhde voivat kriisin keskellä ovat todella merkityksellisiä, mutta niin uusien liittoumien muodostamista kuin vanhojen hyödyntämistäkin tukevat mm. johtajan henkilökohtainen uudistumiskyky, joustavuus, ja sosiaaliset taidot. Nealen (1997) oppimiskyky- ja liittoumamatriisissa taas on mielenkiintoisesti pohdittu erilaisten liittoumien lähtökohtia ja tuloksellisuutta johtajan näkökulmasta:

- kun oppimiskyky ja liittoumien luomiskyky on matala → todennäköinen vastustaminen
- kun oppimiskyky korkea ja liittoumien luomiskyky on matala → todennäköinen ryhmäajattelu
- kun oppimiskyky on matala ja liittoumien luomiskyky korkea → todennäköinen kognitiivinen yhteisö ja yhteinen ajattelutapa sekä suoraviivainen päämäärä
- kun oppimiskyky ja liittoumien luomiskyky on korkea → todennäköisesti kaikkien mahdollisten osapuolten kannalta parhaimman ratkaisun ideointi ja innovointi

Hurns & Tapp (2010) mukailleen tulisi kriisijohdon median kanssa yhteistyötä tehdessä valmistautua hyvin nopeasti arvioimaan, ratkaisemaan ja hoitamaan ainakin seuraavat kokonaisuudet:

- mahdollisten median esittämiin kysymyksiin valmistautuminen
- median esittämän kysymyksen arvon ja vaikutusten arviointi sekä kysymykseen vastaajan päättäminen
- täsmällisen ja faktoihin tukeutuvan sekä ihmisnäkökulman riittävän hyvin huomioivan lausunnon tai vastauksen antaminen
- kaikkien saman asian kanssa tekemisissä olevien riittävän hyvä informointi

Arvot kriisijohtamisen perustana tarkoittaa usein sitä, että yrityksen tai organisaation todelliset arvot sekä niiden merkitys testataan monesti kriiseissä. Tällöin arvot voivat pohjautua mm. Savitz & Weber (2006) mukaiseen kolmoistulosvastuuseen kestävästä kehityksestä, jonka peruspilarit ovat *taloudellinen asema* (mm. tulot, kustannukset, liikevaihto), *sosiaalinen ympäristö* (mm. työntekijöiden hyvinvointi) ja *ympäristö* (mm. ympäristön suojele). Savitz & Weber (2006) muutenkin korostavat kestävästä kehityksestä yrityksen pitkäaikaisessa arvomuodostuksessa. Arvojen ja liiketoiminnan pitkäjänteisen rakentamisen perustaksi ovat monet

yritykset ottaneetkin esim. kestäväen kehityksen aiheita, vastuullisuuden ja henkilöstöstä huolehtimisen, joiden varaan toiminta voi kaikissa mahdollisissa tilanteissa tukeutua ja nojautua. Eettisten arvojen merkitys kriisien ratkaisemisessa erilaisten kriisien oppien perusteella korostuvat, jolloin parhaimman mahdollisen lopputuloksen saavuttamisen kannalta tehokkain ja halvin tapa ei useinkaan ole paras.

Erilaisten kriisien oppeja on vuosien varrella saatu paljon. Talvivaaran kaivoskriisi opetti, millaisia hiljaisuutta ylläpitävän, viivyttävän, vastuuta välttelevän ja vähättelevän antiviestintästrategian vaikutukset voivat imagohaittoina pahimmillaan olla (Tuomi 2013). Fukushima ydinvoimalaonnettomuuteen johtanut kriisi paljasti kriisitilanteessa toimijoiden roolien ja vastuiden epäselvyydet sekä kriisikommunikaation amatöörimäisyyden (Funabashi & Kitazawa 2012). Onnistuneen Chilen kaivoskriisin opit tukivat aiemmin esitettyjä kriisijohtamisen periaatteita monilla tavoilla (Useem 2011). Shellin Brent Sparin öljynporauslauttakriisi näytti, mihin ihmisenäkökulman huomioimatta jättäminen voi johtaa (taloudelliset ja imagolliset vahingot; Neale 1997).

SARS-epidemian oppeja oli hankinta- ja logistiikkaketjun tärkeys sekä tuotteiden hankinta ylipäätään tuotantolaitosten sulkeutumisen vuoksi. Epidemia aiheutti merkittäviä hankintaketjun haasteita, jolloin monet yritykset joutuivat arvioimaan hankinta-ketjunsä ja tuotantolaitostensa riskitekijät kokonaan uudestaan. Nyt koronakriisissä hankintojen merkitys korostui entisestään ennen näkemättömin haasteiden muodossa, kun parhaimmillaan suomalaisten yritysten liikevaihdosta hankinnat kattavat jopa 70-75%. (Day B. et al, 2004; Kahr 2021).

Kriisijohtamissuunnitelmien (Crisis Management Plan, CMP) ja sitä tukevan kriisijohtamisorganisaation on todettu merkittävästi lisäävän tulevista kriiseistä onnistumismahdollisuuksia. Tämä tarkoittaa käytännössä erilaisiin kriisiskenaarioihin etukäteen varautumista ja kriisiaikaisen toimintamallin olemassaoloa. CMP:n tärkeimpiä elementtejä ovat mm. roolit ja vastuut ja niiden kriisiaikainen määrittäminen sekä henkilöstöstä huolehtiminen. Henkilöstä huolehtimisen tärkeys korostui jo SARS-epidemian aikana, jolloin todettiin erittäin tärkeäksi huolehtia omista työntekijöistään, jolloin he huolehtivat myös yrityksen asiakkaistaan tilanteen niin taas mahdollistaessa. Tämä on taas suoraan yhteydessä yhtiön tulokseen. Työntekijöiden sähköinen,

oikea-aikainen ja tarkka informointi sähköiseen viestintään käytettävien työkalujen avulla todettiin jo SARS-epidemian aikaan erittäin tärkeäksi niin henkilöstön kuin sen johtamisenkin kannalta (Day B. et al, 2004).

Day et al (2004) mukaan SARS-epidemian kannalta tehokkaan CMP: n viisi kriittistä kohtaa:

- CMP pitäisi olla integroitu entistä tarkemmin kulttuuriin, toimintaan ja organisaatioon
- CMP:n pitäisi olla suunniteltu estämään kriisi kokonaan mahdollisuuksien mukaan tai vähentämään vaikutuksia organisaation joustavuutta lisäämällä.
- organisaatioiden pitäisi jatkuvasti proaktiivisesti analysoida mahdollista seuraavaa kriisin syntymistä ja varautua kriiseihin.
- organisaatioiden on tärkeää tarvittaessa päivittää CMP:tä kriisin aikana kuin sen jälkeenkin.
- organisaatioiden on sisällytettävä mahdolliset kriisit heidän strategiaansa, arvoihin yms.

(Day B. et al, 2004).

Mitroffin ja Pearsonin (1993) mukaan tehokas CMP sisältää viisi osaa:

- strategisen tason toimet
- tekniset ja rakenteelliset eli operatiiviset toimet
- arviointi- ja diagnostiikkatoimet
- viestintätoimet sekä
- psykologiset ja kulttuurilliset toimet.

Kriisijohtamisen tärkeimmät osa-alueet ovat tulosten ja tutkimusten valossa sidoksissa toisiinsa, kuten Nieppolakin (2014) tutkimuksessaankin toteaa. Hänen tutkimustuloksensa tukee sitä käsitystä, että tuloksellisen kriisijohtajan ja kriisiorganisaation on pystyttävä johtamaan niin strategisella ja operatiivisellakin tasolla, mutta myös viestimään aktiivisesti sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella.

Kriisin vaikutukset ovat moninaiset ja kattavat niin kriisin ja sen vaikutukset yritykseen niin lyhyellä kuin keskipitkällä aikavälilläkin. Vaikutukset voivat vaihdella taloudellisista vaikutuksista (myynnin lasku, osakekurssin lasku, tuloksen lasku) toiminnallisiin haasteisiin, mutta erityisesti imagotappio voi kriisin seurauksena muodostua massiiviseksi. Imagokolhun seurauksena saattavat myös taloudelliset seuraukset olla katastrofaalisia, kuten esimerkiksi Shellin tapauksessa (Neale 1997). Imagolliset tappiot ja siitä seuraavat taloudelliset vahingot riippuvat

hyvin pitkälle kriisiviestinnästä ja yrityksen toipumisesta kriisin välittömistä vaikutuksista, jotka voivat olla niin sisäisiä kuin ulkoisiakin. Kriisi saattaa tarjota yritykselle mahdollisuuden oppia kriisin mahdollisista virheistä ja mahdollisuuden järjestellä toimintojaan uudelleen. Hyvin hoidettu kriisi voi kuitenkin alkuvaiheen vahingollisista vaikutuksista huolimatta jopa parantaa organisaation imagoa sekä hyvin nopeasti näkyä positiivisesti myös muuten (Regester & Larkin 2008).

3. TIETOJOHTAMINEN

Tässä luvussa keskitytään tutkimuksen aihealuetta käsittelevään tietojohdamisen kirjallisuuteen ja tutkimukseen.

3.1. Tietojohdamisen organisoituminen, tekijät ja käytännöt

Tieto on tämän päivän tietoyhteiskunnassa valtaa ja avain menestykseen. Tiedosta onkin tullut yrityksille tärkeä voimavara sen strategisten ja operatiivisten tavoitteiden toteuttamiselle, mikä on entistä enemmän linkitettävä yrityksen liiketoimintastrategiaan. Valtaisa tiedon määrä on pakottanut yrityksiä miettimään tarkemmin, mitä tietoa ne liiketoiminnan menestyneen johtamisen tueksi tarvitsevat sekä miten tätä tarvittavan tiedon kokonaisuutta tulisi tietojohdamisen keinoin johtaa.

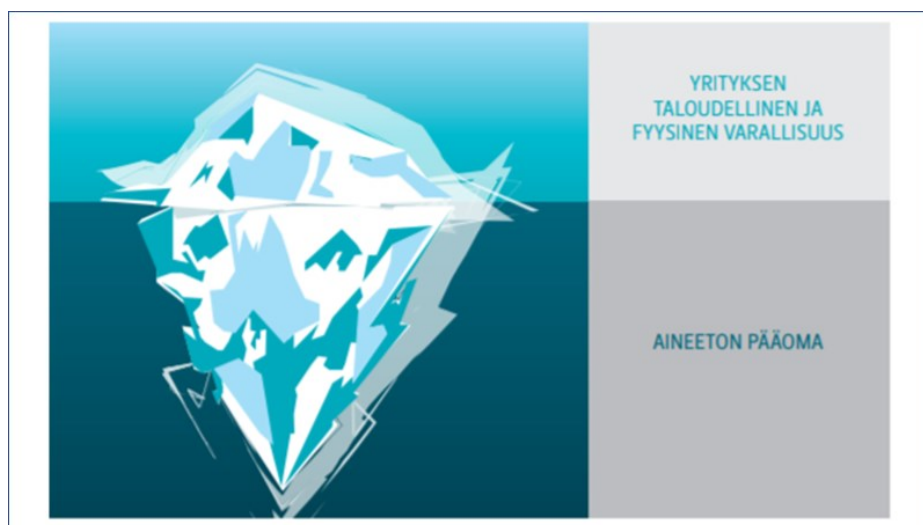
Tietojohdamisen ja tiedon merkitys liiketoiminnan johtamisessa ja erityisesti kriisitilanteessa on tiedon määrän lisääntymisen vuoksi jatkuvasti korostunut. Tavanomaisessa tilanteessa korostuu liiketoiminnallista lisäarvoa ja taloudellista tulosta parantava tieto. Kriisitilanteessa taas korostuu liiketoiminnallisten tai imagollisten tappioiden ehkäisemiseen sekä kriisin tulokselliseen johtamiseen liittyvä tieto.

Tietojohdamisen ja organisaation suorituskyvyn välistä korrelaatiota ei välttämättä ole voitu empiirisillä tutkimuksilla suoraan vielä osoittaa (Kimpimäki 2018, Andreeva & Kianto 2012), mutta viitteitä epäsuorista ja suorista vaikutuksista eri toimintoihin on jo monessa tutkimuksessa havaittu. Koordinoitu ja strategisesti mietitty tietojohdaminen mahdollistaa yrityksen paremman suorituskyvyn, tuloksen sekä kilpailuedun tavoittelun ja saavuttamisen (Nonaka et al 2000). Tästä huolimatta tietojohdamisen ja organisaation suorituskyvyn välisen korrelaation sekä tietojohdamisen liiketoiminnan tuloksiin linkittymisen osalta jatkotutkimusta on syytä jatkaa (Heisig et al 2016). Tietoprosesseihin keskittyneet tutkimukset eivät voi tuottaa yrityksen johdolle yrityksen tuottavuutta parantavaa tietoa, joten tietojohdamisen tarkastelussa on monessa tutkimuksessa keskitytty enemmän tietojohdamisen käytäntöjen liiketoiminnan johtamista tukevaan tarkasteluun (Kimpimäki 2018). Tutkijoiden keskuudessa ei ole vielä täysin yhteistä näkemystä tietojohdamisen pääkäytännöistä tai monet esitetyt mallit ovat kattaneet vain pienen osan organisaation tai sen johdon tietojohdamisen käytännöistä (Kimpimäki 2018).

Tietojohtamiseen ja sen käytäntöihin liittyviä osa-alueita ja rooleja on tuloksen tekemisen kannalta esitetty mm. Kimpimäen (2018) yritysjohton ja liiketoiminnan näkökulmaan keskittyvässä tutkimuksessa, jossa keskityttiin kymmeneen tietojohtamisen käytännön laaja-alaisempaan tutkimiseen (esimiestyö, tiedon suojaaminen, tiedon strateginen johtaminen, tietoperustainen rekrytointi, tietoperustainen koulutus ja kehittäminen, tietoperustaiset kehityskeskustelut, oppimiskäytännöt, IT-käytännöt ja työn organisointi).

Tietojohtamiseen liittyen on tärkeää käsitellä tietopääomaa ja sen merkitystä. Tietopääoma Ståhlen & Grönroosin (2002) mukaan on organisaatiolle lisäarvoa tuottavaa omaisuutta, jota voidaan tietojohtamisen avulla lisätä, kun tietojohtamisella vastaavasti pyritään tätä yrityksen tietopääomaa lisäämään. *Tietopääoma* on pääosin yrityksen aineetonta ja ei-fyysistä pääomaa, kun taas aineellinen pääoma selvästi yrityksen konkreettista ja fyysistä pääomaa. Aineettomia tietopääomaresursseja ovat inhimillinen pääoma, suhdepääoma ja rakennepääoma, joita käytännössä ovat mm. henkilöstön osaaminen, yrityksen imago ja tuotantoprosessit. *Fyysisiä* pääomaresursseja ovat fyysiset resurssit ja taloudelliset resurssit, joita käytännössä ovat mm. koneet ja laitteet sekä kassavarat. (Lönnqvist et al 2005)

Tietopääoman ja muun pääoman suhdetta valottaa Laihonen et al (2013) kuvassa 1.



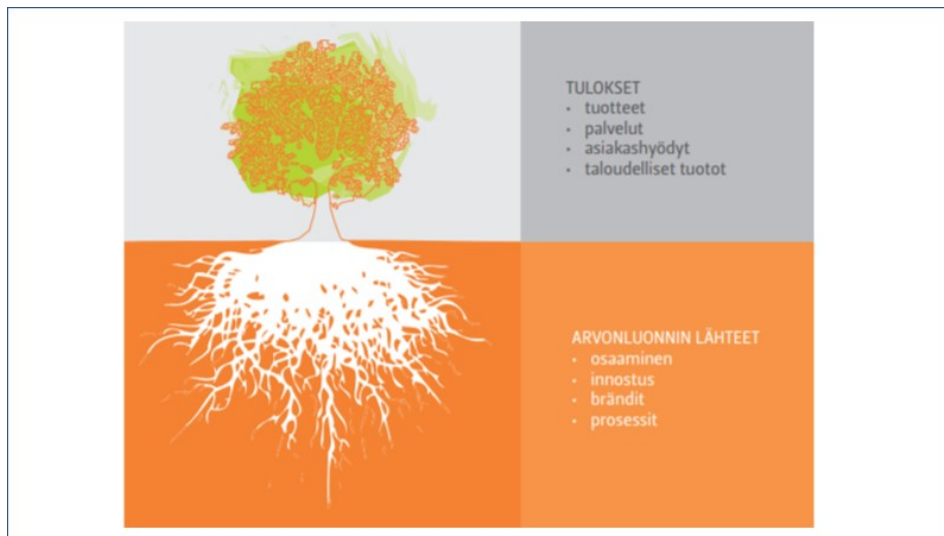
Kuva 1. Jäävuorimetaphora yrityksen aineettoman ja aineellisen varallisuuden suhteesta (Laihonen et al. 2013, s.36).

Tyypillisimpiä aineettoman pääoman resursseja eli tietopääomaresursseja on esitetty kolmeen osa-alueen mukaisesti kuvassa 2.



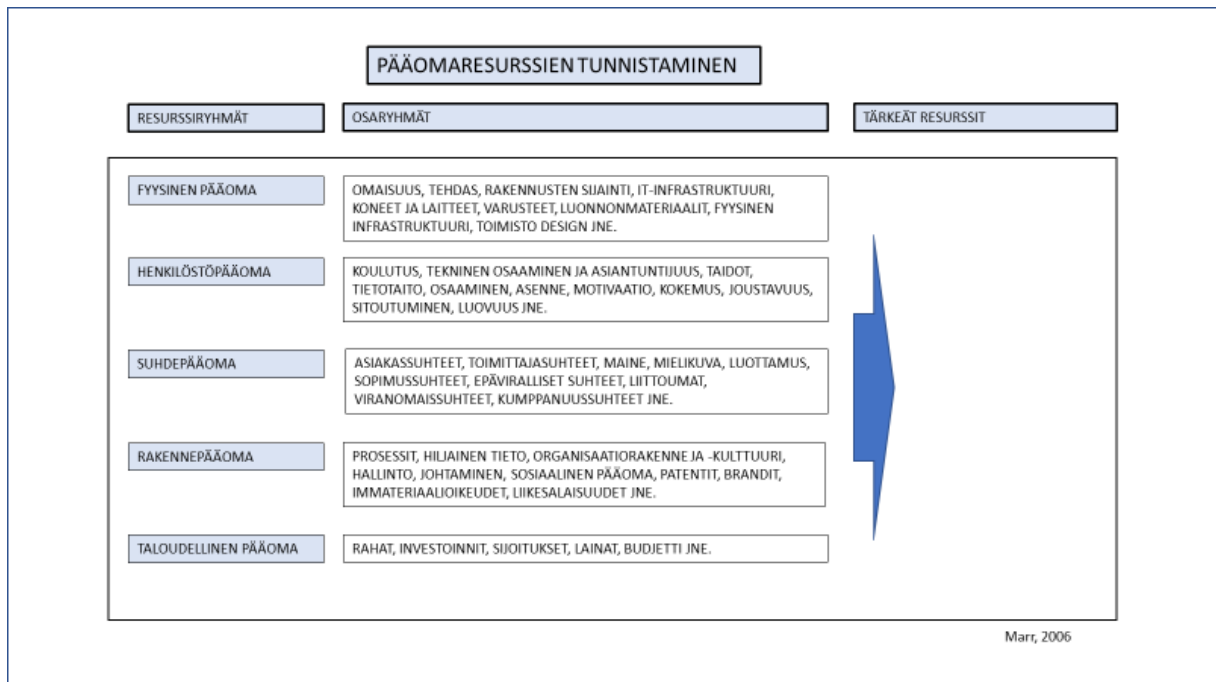
Kuva 2. Aineeton pääoma jäsennehtynä kolmeen osa-alueeseen (Kujansivu et al. 2007; kuva Laihonen et al 2013, s.38)

Aineettomalla pääomalla on vaikutusta yrityksen kykyyn tehdä hyviä suorituksia ja siten menestyä nyt ja tulevaisuudessa, jonka vuoksi tämän tutkimuksen näkökulmaksi otettiin caseyrityksen onnistumista tukevien resurssien ja tietopääomaresurssien tarkastelu. Tietopääomalla voi joko suoraan tai välillisesti olla vaikutuksia yrityksen suorituskykyyn ja taloudelliseen menestymiseen tuottavuuden tai kannattavuuden kautta. Aineeton pääoma (esim. henkilöstön osaaminen, tuotantoprosessit) voi kehittää tuottavuutta, mutta kuitenkin joko lisää tai vähentää lopullista kannattavuutta (esim. tuotantoprosessien kustannusten nousu kannattavuuden vähentäjänä). Nämä taustatiedot on oltava liiketoiminnan johtamisessa tiedossa, jotta voidaan analysoida tietopääomatekijöiden lopullista vaikuttavuutta. Toisaalta yrityksen brändin mahdollistamat korkeammat hinnat kilpailijoihin verrattuna voivat taas nostaa suoraan kannattavuutta ilman tuottavuuden nousua, kuten aiemmin jo todettiin. Ymmärryksen varmistamiseksi on tämä asia tarvittaessa hyvä käydä ajatusprosessina läpi vielä uudestaan. Yrityksen aineetonta pääomaa sekä niihin liittyviä riskejä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta, jolloin ymmärrys niiden vaikuttavuudesta ja roolista yrityksen arvonluonnin lähteenä kuvan 3 mukaisesti lisääntyy. (Lönnqvist et al 2005)

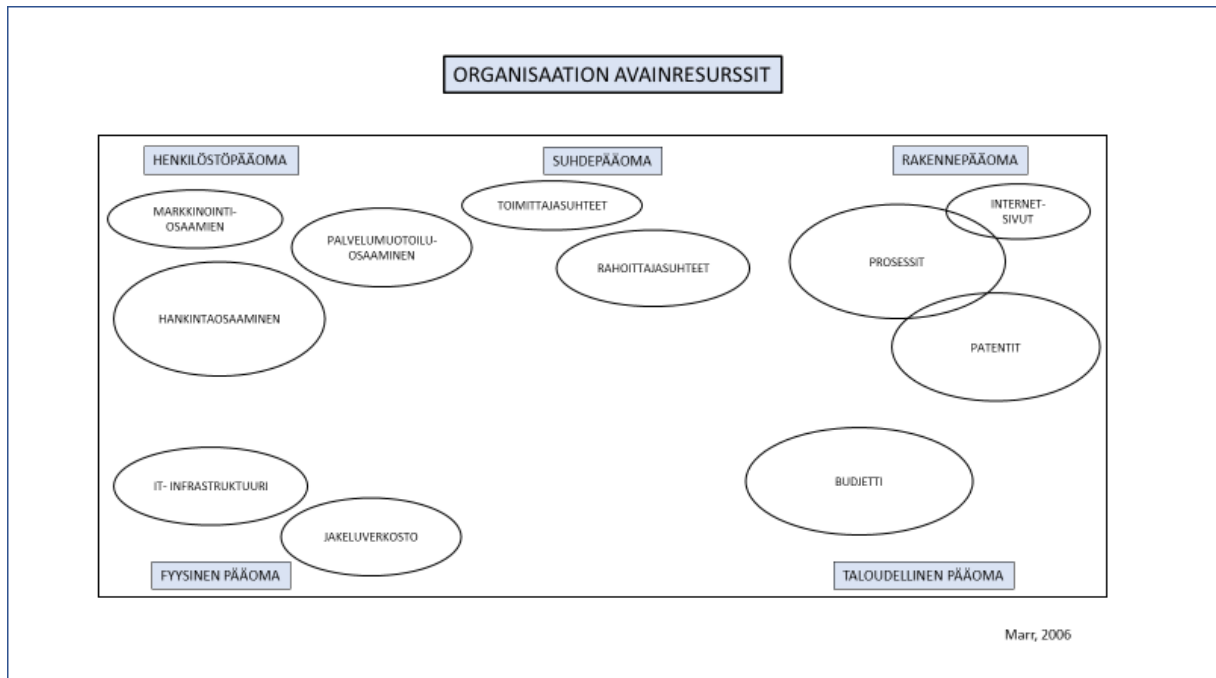


Kuva 3. Puumetafora aineettoman pääoman roolista yrityksen arvonaluonnin lähteenä (Laihonen et al 2013, s. 37).

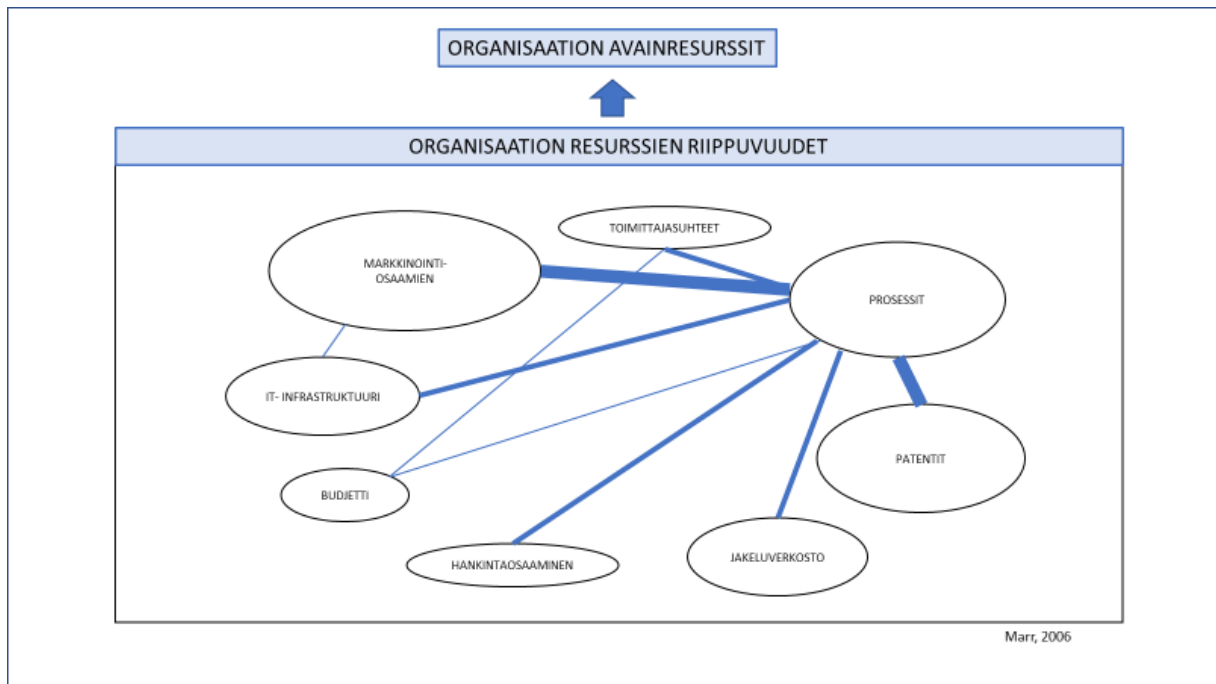
Marr (2006) on selventänyt yrityksen tai organisaation avainresurssien tunnistamista, niiden riippuvuuksia sekä merkitystä johtamisen ja kehittämisen kannalta, mitä kuvat 4-7 selventävät. Kyseisen tunnistamis-, riippuvuus- ja arvonaluontiprosessin pohjalta on mahdollisuus tunnistaa organisaation tärkeimmät avainresurssit sekä niiden merkitys yrityksen liiketoiminnalle. Tätä näkökulmaa hyödynnettiin erityisesti tämän tutkimuksen tulosten ja avaintekijöiden sekä niiden merkityksen kuvaamisessa, mutta vielä ilman varsinaisten keskinäisten riippuvuuksien syvällisempää arviointia. Tämän voisi tutkimuksen perusteella olla lisäselvityksen tai -tutkimuksen paikka tutkimuksen caseyrityksen osalta. Kuvassa 4 on esitetty esimerkkejä mahdollisesti tunnistettavista pääomaresursseista. Kuvassa 5 on esitetty tunnistettavia organisaation avainresursseja niiden tärkeyden mukaan. Kuvassa 6 on esitetty avainresurssit keskinäisten riippuvuuksien mukaisesti kuvattuna ja kuvassa 7 esimerkki yrityksen arvonaluontikartasta. (Marr 2006)



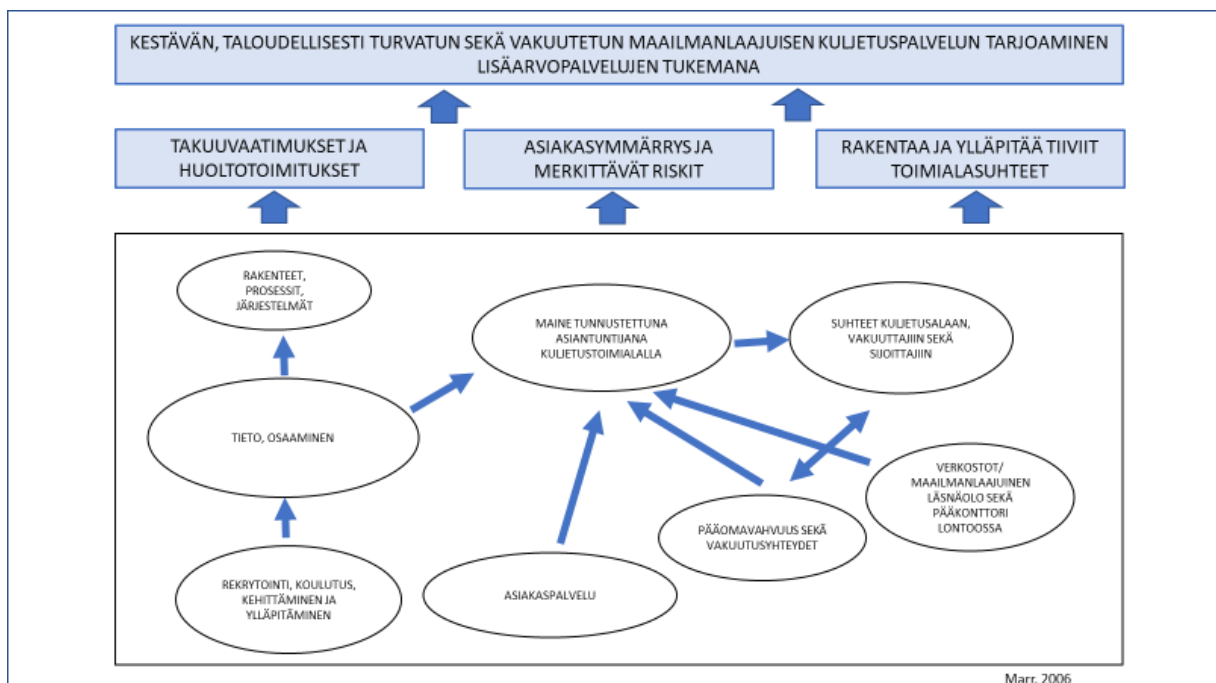
Kuva 4. Tunnistettavia tietopääomaresursseja (inhimillinen pääoma, suhdepääoma, rakenne-
pääoma) sekä taloudellisia ja fyysisiä pääomaresursseja (Marr, 2006, s. 52).



Kuva 5. Tunnistettavia tietopääomaan liittyviä (inhimillinen pääoma, suhdepääoma, rakenne-
pääoma), taloudellisia ja fyysisiä avainresursseja niiden tärkeyden mukaan kuvattuna (Marr,
2006, s. 55).



Kuva 6. Tunnistettavia tietopääomaan liittyviä (inhimillinen pääoma, suhdepääoma, rakennepääoma), taloudellisia ja fyysisiä avainresursseja keskinäisten riippuvuuksien mukaan kuvattuna (Marr, 2006, s. 56).



Kuva 7. Esimerkki TT- Clubin arvonluontikartasta (Marr, 2006, s. 83).

Chief knowledge officer (CKO) eli tietojohdamisen johtaja on rooli, jonka vastuulla on tiedon ja tietojohdamisen strateginen ja operatiivinen käyttö ja hyödyntäminen. Tätä roolin mukaisia

tehtäviä voidaan toteuttaa mm. kollektiivisesti toimitusjohtajavetoisesti johtoryhmätasolla, toiseen liiketoimintajohdon rooliin kytkettynä tai yksittäisenä ja erillisenä tietojohdamisen tukiroolina. Joka tapauksessa yrityksessä tulisi jollain tasolla päättää, millä tasolla ja miten vastuutettuna tietojohdamisella liiketoimintaa tuetaan. Kyse on vähän samasta periaatteellisesta asiasta kuin aikoinaan henkilöstön koulutukseen panostaminen yrityksen kehittämisportfoliossa (menestyvillä yrityksillä 1900-luvun puolella jopa 5 % vuotuisesta budjetista), kun nyt on mietittävä tiedon ja tietojohdamisen merkitystä tietoyhteiskunnassa ja liiketoimintatuloksen tekemiseen (panostus; merkitys). Henkilöstöön liittyvien myöhemmin esitettävien kriittisten menestystekijöiden valossa liiketoimintalähtöisen henkilöstöjohtamisen ja tietojohdamisen osiaan yhdistelmä voisi tuottaa synergiaetuja (jatkuva parantaminen, organisaatiokulttuuri, esimiestyö, henkilöstöjohtaminen), mutta myös liiketoimintajohdon rooliin liittyen voi olla saatavissa vastaavanlaisia synergiaetuja riittävän konkreettisesti yrityksen strategiaan kytketyllä tietojohdamisen strategialla ja resursseilla. Dezouzan & Raider (2006) mukaan CKO:n tulisi keskittyä tiedon etsimiseen, yhdistämiseen ja hyödyntämiseen, jolloin CKO voi sijaita eri kohdissa organisaatiota. Raportointimalli voi kuitenkin monella tapaa vaikuttaa CKO:n tavoitteisiin, tehtäviin ja liiketoiminnalle tuotettavaan lisäarvoon (Desouza & Raider 2006). Dezouzan & Raiderin (2006) mukaan CKO:n tehtäväkenttä on rakentunut seuraavasti:

- liiketoimintalinjojen yhdistäminen ja yhtenäistäminen tiedon vaihdon ja innovoinnin edistämisen näkökulmasta
- tiedon jakamista tukeva organisaatiokulttuurin rakentaminen tai muuttaminen
- tiedon keräämistä ja jakamista tukevien teknisten ratkaisujen kehittäminen ja ohjaaminen
- tietojohdamisen visionäärinä ja tien raivaajana toimiminen

Liiketoiminnallisen tai asiakasrajapinnassa toimivan roolin yhteyteen liitettävää CKO-roolia tukevat mm. eri organisaatioiden liiketoimintajohdossa hyödynnetyt esimerkit (mm. Paula Kujansivu, Alkon sähköisen liiketoiminnan uudistaja; Kujansivu et al 2006; Kujansivu 2019) sekä tutkimuksissakin esitetty erityisen vahva liiketoiminnallinen ymmärtämyksen tarve (Jones et al 2003), koska CKO ei välttämättä ole IT- tai henkilöstöjohtaja. Liew (2008) on esittänyt CKO:n roolin sisältyväksi mm. strategian, henkilöstön, IT:n, yrityskulttuurin kehittämisen, muutosjohtamisen, leadershipin, tiimidynamiikan, tietojohdamisen, asiakkuuden hallinnan eri osa-alueet, jolloin CKO:n rooli on todella kokonaisvaltainen. Kun CKO:n rooli ja tietojohdamisen järjestylyyn vaikuttaa aina kyseessä oleva organisaatio, niin on vaikea tehdä suoraan CKO:n roolin

jokaiselle sopivia vakiovastuita. Ensisijaisena lähtökohtana tulisi olla liiketoiminnalliset perusteet sekä organisaation liiketoimintastrategiaa tukeva kattava ja laaja-alainen tietoyhteistyö (Burstein et al 2010). Bursteinia et al (2010) mukaillen voidaan CKO:n työvastuu jakaa organisatorisiin ja teknisiin vastuisiin seuraavasti:

Organisatoriset vastuut:

- tietojohdamisen strategia ja liiketoimintastrategia linjassa
- liiketoiminnallista lisäarvoa tuottavien tietopuutteiden tunnistaminen ja tiedon ROI:n (Return of investment, sijoitetun pääoman tuottoaste/ -prosentti) maksimointi
- tiedon johtamista, jakamista ja käyttöä tukevan kulttuurin ja infrastruktuurin luominen sekä johtaminen (mm. tietojohdamisen mittarit, tiedon jakamisen esteiden poistaminen ja palkitsemiskäytännöt, parhaat käytännöt, koulutus, tietoprosessit, tiedon ymmärtäminen ja käyttö, tiedon jakaminen, tiedon hukkuminen)

Teknisen vastuut:

- tietojohdamisen strategian mukainen ja tietoresurssivaatimusten mukainen teknologia-arkkitehtuuri
- tietojohdamisen seurantaan tukevien teknisten kanavien ja työkalujen edistäminen
- ryhmätyötä ja ongelmanratkaisua tukevien yhteisöllisyystyökalujen ja uusien toimintatapoja edistäminen
- etätyötä ja hajautettua työtä tukevat teknologiaratkaisut
- oppimista tukevat sisäisen ja ulkoisen tiedon talletus- ja hyödyntämismahdollisuudet sekä eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon siirtämis- ja jakamistyökalut
- organisaation toiminnot ylittävien työkalujen rakentaminen (intranet, chat, sharepoint yms.) ja päivittäiseen työskentelyyn integrointi
- tietovaraston ylläpito ja kehittäminen
- tietotyön älykkäiden ja sosiaalisten teknologioiden hyödyntäminen

Tietojohdamiseen liittyviä muita rooleja CKO roolin ohella voivat olla esim. asiantuntijaroolit, joita mm. Mosley et al (2009) on DAMA DMBOK-mallin mukaisesti kuvannut:

- tiedosta huolehtija (data steward), jonka vastuulla tyypillisesti on erilaiset toimintaan liittyvät tietovirrat ja -prosessit (liiketoimintayksikkö)

- tiedon omistaja (data owner), jonka kokonaisvastuulla tyypillisesti on tiedon käyttö liiketoiminnan kannalta (liiketoimintayksikkö)
- tiedon hallinnoija (data admin), jonka vastuulla tyypillisesti on tietokannat (ICT-toiminto).
- analyytikko (business analyst), jonka vastuulla tyypillisesti on tietoa analysoimalla tuottaa lisätietoa keskeisesti liiketoimintaan vaikuttavan tiedon merkityksen ja riippuvuuksien perusteella (liiketoimintayksikkö)
- tietoarkkitehti (data architect), jonka vastuulla tyypillisesti on tietoarkkitehtuuri (ICT-toiminto tai liiketoimintayksikkö)
- tiedon hallinnoija (data governance officer), jonka vastuulla on tietotoiminnot prosesseineen, yhteistyöpalaverineen, vastuineen yms. (ICT-toiminto tai liiketoimintayksikkö)
- tietojohdaja (data governance lead), jonka kokonaisvastuulla tyypillisesti on tietojohdamisen prosessi (liiketoimintayksikkö - voi olla yhdistetty tiedon omistajan rooliin)

Kimpiäinen (2018) tutkimushavainnon mukaisesti CKO:n roolille ei välttämättä nähty olevan tutkimuksessaan haastatelluilla yrityksillä tarvetta, mutta kuitenkin tietojohdaminen nähtiin tärkeänä tekijänä liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisessa aiempien vastaavien tutkimusten mukaisesti. Näin ollen on tärkeää asemoida tietojohdamisen merkitys liiketoimintatuloksen tekemiseen. Strategiselle ja operatiiviselle tietojohdamisen vastuuroolille tai ainakin strategiaan linkittämiseen on Maroufin (2016) tutkimuksen mukaisesti taas laajempaa tarvetta, kun Kimpiäenkin (2018) tutkimuksen perusteella tietojohdamisen tietämys ei ollut tutkimuksen yrityksissä kovin vahva tai tutkimusyriytysten johto kaipasi lisää tietämystä tietojohdamisesta. Tästä johtuen myös sitoutuminen tietojohdamiseen jäi samaisessa tutkimuksessa alhaiseksi ja tutkimuksessa havaittiin yritysten välillä merkittäviä eroja. Samassa tutkimuksessa tietojohdaminen oli monessa tutkimuksen yrityksessä hyvin hajautunutta ja tietojohdamista eniten hyödyntävä yritys erottui tutkimuksessa tietojohdamisen viemisestä eteenpäin useasta suunnasta tietojohdamista edistävien periaatteiden mukaisesti sekä tiedon jakamiseen kannustaen. Pääsääntöisesti kuitenkin systemaattista tietojohdamisen organisoitumista ei tutkimuksen yrityksissä ollut. ICT:n Kimpiäki (2018) koki olevan lähinnä tekninen työkalu tai tietojohdamisen merkityksen jääneen pieneksi (Kimpiäki 2018).

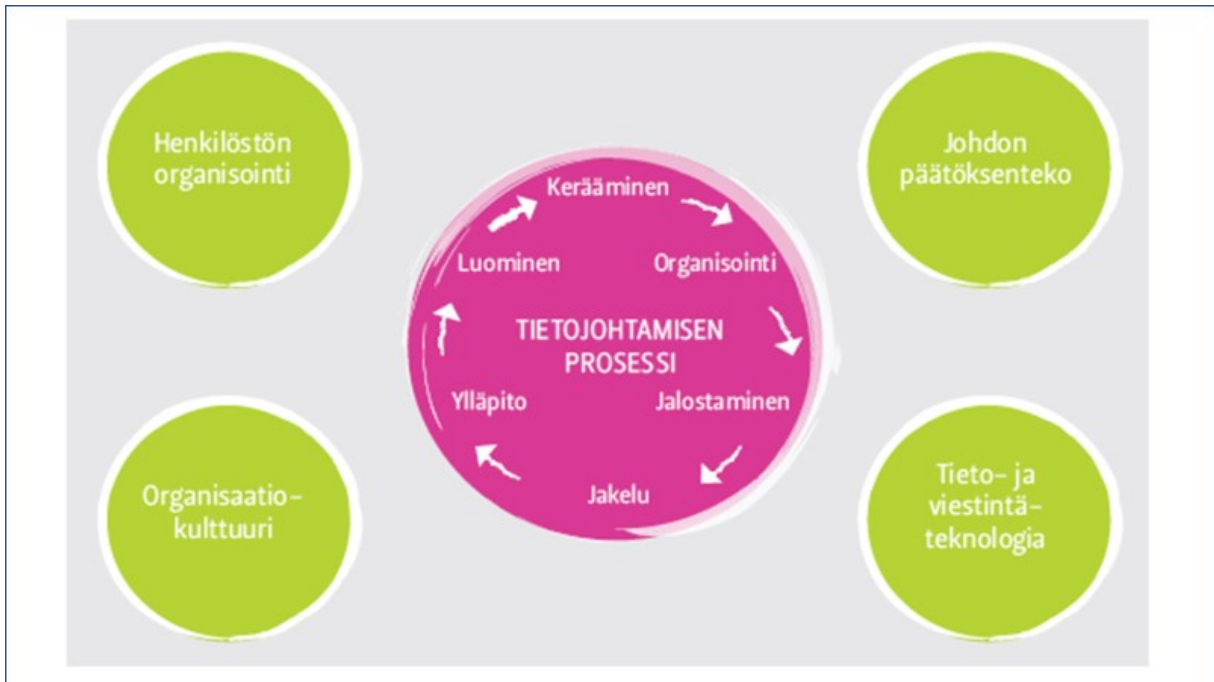
Organisaation tietojohdamisen kehitystyön tiimejä voi muodostua erilaisista tietojohdamisen geneerisistä rooleista, jotka osaltaan ovat vaikuttamassa tiimien muodostumiseen. Burstein et al (2010) on tunnistanut seuraavia tietojohdamista ja tietojohdamisen organisoitumista edistäviä

rooleja: 1) tietojohdamisen strategisti ja puolesta puhuja, 2) tietojohdamisen fasilitaattori ja suunnittelija, 3) tietojohdamiseen erikoistuneet ammattilaiset ja 4) yritystason tietotyöntekijät. Näiden roolien muodostamat tiimit ovat tietojohdamisen kokonaisuuden kannalta tärkeitä ja niiden voidaan katsoa olevan onnistuneen tietojohdamisen edellytys (Yu et al, 2007). Hussinki et al (2017a, 2017b) mukaan tiedon jakamiseen perustuvalla oppimisella voidaan luoda yleisesti mahdollisuudet tietoperustaisen projektin tai organisaatiokehityksen onnistumiselle. Tietojohdamisen kokonaisuuden kannalta on elintärkeää olla joko tietojohdamisen huomioiva yrityksen johtoryhmä tai organisaatiossa kyvykkyyden, osaamisen ja roolien mahdollistama tietojohdamisen strateginen tiimi tai vastuutettu johdon edustaja sekä mahdollisesti tietojohdamisen johtoryhmä vastuunaan tietojohdamisen strategia ja sen käytäntöön vieminen (Kimpimäki 2018). Tietojohdamisen tiimit on kuitenkin muodostettava aina yrityskohtaisesti sen liiketoiminta tai ydintoiminta, tilanne ja olosuhteet huomioiden – kaikille sopivaa vakioratkaisu ei ole monistetavissa.

Tietojohdamista tukevia ja sen onnistumista mahdollistavia tekijöitä ovat kriittiset menestystekijät, mahdollistajat ja mahdollistavat tekijät, kyvykkyydet, resurssit, organisaation fasilitaattorit ja infrastruktuuri (Kimpimäki 2018).

Tietojohdamisen mahdollistajat ja parhaat käytännöt voivat merkittävästi lisätä esimerkiksi tietämystä markkinatilanteesta, henkilöstötilanteesta tai parantaa myynnin kohdentamista ja asiakkaan ostokokemusta. Tällöin voidaan esimerkiksi yhdistellä ja analysoida niin ulkoa ostettua tietämystä ja dataa kuin omaa operatiivistakin dataa. Näitä mahdollisuuksia ei yrityksissä kuitenkaan nähdä, ellei yrityksen johdolla ole tietojohdamisen riittävää ymmärrystä tai yrityksessä ei ole tietojohdamisen strategisen tason osaajaa tai riittävää linkitystä liiketoimintaan. Toimitusjohtaja ei välttämättä ole oikea henkilö tietojohdamista johtamaan, ellei hänellä ja koko johtoryhmällä ole riittävää tietojohdamisen ymmärrystä ja osaamista. *Isompien yritysten mahdollisten tietojohdamisen osaajat sekä tuki ei myöskään ratkaisuna ole riittävä, ellei sitä integroida riittävällä tasolla yrityksen liiketoimintaan.* Perinteisen organisaatiomallin kääntäminen toisinpäin esimies organisaatiota ja työntekijöitä varten tukee esityötä ja hyviä johtamisen tietojohdamisen käytäntöjä. *On kuitenkin hyvä muistaa, että pitkäaikaisen kehittämisen tuloksena tietojohdamista tapahtuu kaikilla organisaatiotasoilla, joka on pitkän ajan strategisia tietojohdami-*

sen tavoitteita. Toisin sanoen, tietojohdamisen resurssit sekä synergia on huomioitava kokonaisuutena kaikki organisaatiotasot huomioiden. Tietojohdamisen prosesseja ja sen mahdollistavia tekijöitä on kuvattu kuvassa 8.



Kuva 8. Tietojohdamisen prosessi ja sen mahdollistavat tekijät (Laihonen et al 2013, s.28).

Anand et al (2015) intialaisiin yrityksiin suunnatussa kyselytutkimuksessa *merkityksellisemmät tietojohdamisen mahdollistajat* olivat:

- ylimmän johdon tuki,
- organisaatiokulttuuri
- motivointi- ja palkitsemisjärjestelmät
- IT infrastruktuuri sekä
- tietojohdamisen strategia ja päämäärä

Muita tutkimukseen valittuja mahdollistajia olivat suoritusmittaus, työntekijöiden koulutus ja oppiarvo, henkilöstöjohtaminen, prosessi ja aktiviteetit, innovaatio ja tiedon luonti sekä taloudelliset resurssit (Anand et al 2015).

Tietojohdamisen kriittisiä menestystekijöitä Yew & Aspinwall (2005) pieniin ja keskisuuriin yrityksiin suuntautuneen tutkimuksen mukaan tärkeysjärjestyksessä ovat:

1. johtamisen johtaminen ja tuki
2. organisaatiokulttuuri
3. strategia
4. resurssit
5. prosessit
6. koulutus/ oppiminen/ osaaminen
7. henkilöstöjohtaminen
8. IT
9. motivaation tukeminen
10. organisaatorakenne

Vertailun vuoksi Kazemi & Allahyari (2010) päätyivät kahdeksaan vastaavaan menestystekijään:

- ylin johto
- johto
- kulttuuri
- henkilöstöjohtaminen
- jatkuva parantaminen
- tietojohdamisen prosessit
- tietojohdamisen tekninen arkkitehtuuri

Du Plessis (2007) tunnisti kirjallisuuteen perustuvan tutkimuksen perusteella 21 *kriittistä tietojohdamisen menestystekijää*:

- tietojohdamisen strategia
- tietojohdamisen strategian linkittäminen yrityksen strategiaan
- kokonaisvaltainen lähestymistapa tietojohdamiseen
- liiketoimintacaseen sitominen ja arvolupaus
- ylimmäisen johdon tuki
- kannustimet ja palkkiot tiedon ja osaamisen jakamiseen
- suorituskyvyn mittaaminen
- tiedon luomisen ja jakamisen kulttuuri
- muutosten johtaminen ja kommunikointi
- valikoitu henkilöstö ja sen johtaminen

- tiedon elinkaaren hallinta
- valitun asiasisällön kriittinen määrittäminen
- eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon johtaminen
- tiedon jäsentäminen
- tietojohtamisen prosessit, menettelytavat ja prosessit
- infrastruktuurin rakentaminen ja hallinta
- koulutus ja jatkuva oppiminen
- tiedonhakuominaisuudet ja -mahdollisuudet
- tietoturva ja tiedon suojaaminen
- sopivimpien tiedon jakelukanavien valinta

Ragab & Arisha (2013) *tärkeimmiksi tietojohtamisen menestystekijöiksi* valikoituivat:

- tietojohtamisen ymmärtäminen, määrittäminen sekä eduista viestiminen
- tietojohtamisen linkittäminen liiketoimintastrategiaan
- kriittisen organisaation tiedon tunnistaminen ja kriteeristö
- hiljaisen tiedon johtaminen
- tietojohtamisen integrointi organisaation hankkeisiin
- ylimmän johdon tuki ja osallistuminen
- tiedon jakamisen tunnustaminen ja palkitseminen
- tiedon jakoa edistävän tiimityöskentelykulttuurin luominen
- tietojohtamista tukevan IT infrastruktuurin käyttö
- kokonaisvaltainen ja IT-avusteinen tietojohtaminen
- tietojohtamisen henkilöstön tuki
- vakioidut ja dokumentoidut tietojohtamisen käytännöt, menettelytavat ja suunnitelmat prosessien ja roolien selkiyttämiseksi

Tietojohtamisen vastuuttamisen tärkeiksi tekijöitä ovat työntekijöiden osaamisen ja kyvykkyyden arvostus, kehittäminen ja ennen kaikkea hyödyntäminen. Grant (1996) mainitsee artikkelissaan, että yrityksen kyvykkyyteen vaikuttaa se, miten hyvin yritys onnistuu hyödyntämään ja integroimaan käyttöön asiantuntijoillansa olevaa tietoa (kts. edellinen kappale). *Tällä yrityksen kokonaiskyvykkyydellä on linkitys yrityksen kilpailuetuun kilpailijoihinsa nähden. Tiedon hyödyntämisellä voidaan parantaa mm. myynnin osumatarkkuutta. Myynnin kokonaistyömäärä*

saattaa kuitenkin kasvaa, ellei tärkeitä myynnin osumatarkkuuteen ja tulokseen vaikuttavia tietekijöitä ole tunnistettu.

Organisaatiokulttuurin merkitys liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiselle ja tietojohdamisen käytäntöjen jalkauttamiselle ja mahdollistamiselle on iso, mutta sen rakentaminen vaatii aikaa. Tiedon ja osaamisen vaihto sekä jakaminen, mutta myös näiden julkinen arvostaminen tukee tietojohdamisen ja sitä tukevan organisaatiokulttuurin mahdollistamista. Jatkuva oppimisen kulttuuri, kokeilut ja niihin liittyvä oppiminen edistää tiedon hyödyntämistä organisaatiossa. Ulkoisen tiedon paremmalla hyödyntämisellä voidaan merkittävästi vaikuttaa asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen ja liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseen. Tiedon suojaaminen on kilpailukykytekijä, jolla liiketoiminnan edellytyksiä turvataan, muttei kuitenkaan ratkaista. Automatisoidun ja tärkeäksi tunnistetun tiedon analysointi sekä teknologian hyödyntäminen liiketoiminnan ja henkilöstön toiminnoissa. Tätä tukivat myös monet muut tutkimukset. (Kimpimäki 2018)

Tietojohdamisen kriittiset epäonnistumisen tekijöitä on edellä mainittujen lukuisten ja vaihtelevien onnistumistekijöiden ohella syytä myös tarkentaa mahdollista tietojohdamisen kehittämistä ja implementointia varten. Akhavan & Pezeshkan (2014) tunnisti kymmeneen kansainväliseen yritykseen toteutetuista tietojohdamisen hankkeista kriittisiä epäonnistumisen tekijöitä hyvän dokumentaation avulla. Yritykset olivat hyvin erilaisia, mutta tutkimus valotti tietojohdamisen toteutusta vaarantavia tekijöitä seuraavasti (luku kertoo, kuinka monessa hankkeessa kyseinen tekijä löytyi):

- ylin johto ei sitoutunut ja tukenut tarpeeksi tietojohdamisen toteutusta (5/10)
- tiedon jakamisen puute tiedon spekuloinnin vuoksi (4/10)
- tiedon rakenteen epäonnistuminen (4/10)
- henkilöstön riittämätön osallistuminen ja osallistaminen (4/10)
- tietojohdamisprojektin tulosten mittaamisen ja evaluoinnin laiminlyönti (4/10)
- henkilöstösuhteiden puutteet (4/10)
- tietojohdamisen kulttuurin suuntautumaton tai sitoutumaton organisaatio (3/10)
- teknisen arkkitehtuurin epäonnistuminen (3/10)
- epäoleellisen tiedon käsittely (3/10)
- tietojohdamisen mielikuva puute (3/10)
- tehokkaan kehittämisen ja käyttöönoton strategia (3/10)

- ulkopuolisten konsulttien osaamattomuus kytkeä tietojohdaminen yrityksen liiketoimintaan ja organisaatioon (3/10)
- tietojohdamisen budjetin puute tai riittämättömyys (2/10)
- muutosvastarinta (2/10)
- tietojohdamisen tiimin osaamattomuus organisaatiosuhteissa (2/10)
- projektikustannukset (2/10)
- riittämätön ristiriitojen hallinta (2/10)
- tehokkaan tiedon kannustin- ja palkitsemisjärjestelmän puute (2/10)
- henkilöstön ei tuntenut tietojohdamisen työkaluja (2/10)
- tietojohdamisen tulosten suhde rutiineihin ei ole selvillä (2/10)
- ylin johto ei ollut perehtynyt tarpeeksi tietojohdamisprojektiin (1/10)
- osaamattomuus tietojohdamisen tiimissä (1/10)
- tietojohdamisen puutteellinen projektisuunnittelu (1/10)
- liiallinen teknologiariippuvuus (1/10)
- uusien ja vanhojen käytäntöjen ja järjestelmien yhteensovittamattomuus (1/10)

Tärkeimmistä liiketoimintaan vaikuttavista tietojohdamisen tekijöistä Kimpimäki (2018) tunnisti tutkimuksessaan tärkeysjärjestyksessä esimiestyön ja johtamisen käytännöt, organisaatiokulttuurin, henkilöstöjohtamisen käytännöt, oppimiskäytännöt, IT-käytännöt ja tietojohdamisen organisoitumisen. Kimpimäki keskittyi tutkimuksessaan tietojohdamisen käytäntöihin tietojohdamisen kokonaisuuden sijaan, mistä esimiestyö, organisaatiokulttuuri ja oppimiskäytännöt nousivat liiketoimintaan vaikuttavista tekijöistä vahvimmin esille (Kimpimäki 2018).

3.2. Tietojohdamisen vaikutus liiketoimintaan ja sen johtamiseen

Tietojohdaminen jakaantuu tiedon johtamiseen ja tiedolla johtamiseen. Tämä ero on hyvä ymmärtää. *Tiedon johtaminen* liittyy enemmän tietovarantojen ja -virtojen hallintaan sekä siihen liittyvään uuden tiedon luontiin, jolla organisaatio oppii ja uudistuu. *Tiedolla johtaminen* liittyy taas erilaisiin käytäntöihin ja toimintatapoihin, joilla organisaatio johtamisessaan tietoa hyödyntää. (Laihonen et al 2013; Alavi j& Leidner 2001)

Liikkeenjohdollisesta näkökulmasta tärkeimpinä teemoina nousevat esille johdon osaaminen, johtamiseen liittyvien tietotarpeiden tunnistaminen suhteessa omaan liiketoimintaan (Alavi &

Leidner 2001). Laihonen et al (2013, s.33) kytkee edellä olevan vielä tarkemmin oppivaan organisaatioon, tietämyksenhallintaan sekä johtamisosaamiseen. Yritys voi saavuttaa strategista kilpailuetua, jos yrityksen johto ja organisaatio liiketoimintatietoa hyödyntäen tekee ratkaisevia liiketoimintaa edistäviä päätöksiä (Choo 2002). Tämä ei kuitenkaan ole mahdollista ennen kuin tieto on kytketty yrityksen liiketoimintaan ja organisaatioon (Laihonen 2013).

Tiedolla saavutettua lisäarvoa liiketoiminnan johtamiseen saadaan, kun tietoa ja tiedolla johtamista hyödyntämällä voidaan edistää liiketoiminnan toiminta-, arvo-, arvostus- tai taloudellisperusteisia tuloksia. Tilanne voi olla pidempiaikaisempi tai lyhytaikaisempi, kuten kriisitilanteissa. Lisäarvoa saavuttaakseen on liiketoimintajohdon haasteena saada olennainen ja lisäarvoa tuottava tieto tilanteessa tunnistettua, analysoitua ja hyödynnettyä. Tiedon rooli uuden innovaatioiden lähteenä, synnyttäjänä ja mahdollistajana korostaa tietojohdamisen osaamisen ja tiedon hallinnan prosessien merkitystä (Laihonen et al 2013). On oltava osaamista ja kyvykkyyttä lisäarvoa tuottavan tiedon tunnistamiseen, ymmärtämiseen ja sen mahdollisuuksien hyödyntämiseen tarkoituksenmukaisia menetelmiä ja välineitä tai työkaluja hyödyntämällä (Dahlberg 2010).

Tietojohdamisen haasteet liittyvät enemmänkin siihen, ettei yrityksessä ymmärretä tai tunnisteta liiketoiminnan kannalta oleellista tietoa ja sen merkitystä liiketoiminnan tuloksiin (kuvassa 9 esimerkkejä tietojohdamisen haasteista ja niiden lähestymistavoista). Olennaisen tiedon tunnistamatta jäämisen seurauksena ei myöskään voida liiketoiminnan kannalta merkityksellisiä tietoarkkitehtuuria, -prosesseja, -käytäntöjä ja -varantoja kehittää ja hyödyntää, joista on hyötyä organisaation ja liiketoiminnan johtamisessa.



Kuva 9. Johtamisen haasteita ja niitä vastaavia tietojohdamisen lähestymistapoja (Laihonen et al 2013, s.32)

Tanniverdin (2005) tutkimuksessa 250:lle vuoden 2000 Fortune 1000 listan yritykselle IT:n käytöllä todettiin olevan vaikutusta *tietojohdamisen kyvykkyyteen*, jolla taas todettiin olevan vaikutusta yrityksen suorituskykyyn. IT käsitti tutkimuksessa IT infrastruktuurin, IT strategiaprosessien, HRIT johtamisprosessien ja IT toimittajahallintaprosessien kokonaisuudet. Tietojohdamisen kyvykkyys käsitti tutkimuksessa tuotteen, asiakkaan ja johtamisen näkökulmat (Tanni-verdi, 2005).

Tietojohdamisen käytännöllä todettiin Marques et al (2006) 222 espanjalaiseen biotekniikka- ja telealan yrityksiin kohdistuneessa tutkimuksella olevan positiivista vaikutusta yrityksen suorituskykyyn. Heidän mukaansa yrityksen suorituskykyyn vaikuttavia tietojohdamisen käytäntöjä:

- positiivinen suhtautuminen tiedon kehittämiseen, siirtämiseen ja suojaamiseen
- jatkuvan oppimisen organisaatio
- globaali organisaatiojärjestelmä
- tuotekehitys- ja innovointikulttuuri
- yksilöperustainen lähestymistapa
- osaamisen kehittäminen ja johtaminen (Marques et al 2006)

Zack et al (2009) 88 kanadalaiselle, yhdysvaltalaiselle ja australialaiselle yritykselle tehdyssä tutkimuksessa 12 tietojohdamisen käytännöstä 11 tuki organisaation suorituskykyä (tieto osana strategista suunnittelua, tietojohdamisen benchmarkkaus, tietostrategian mukainen tiedon kartoittaminen ja arvon luonti, sisäisen asiantuntemuksen kartoittaminen, työntekijäarvostus tiedon perusteella, tuotteisiin ja palveluihin sekä toimintaan teknologiaan liittyvä kokeilu ja oppiminen, tiedon ja osaamisen jakamiseen kannustaminen ja palkitseminen, parhaiden käytäntöjen jakaminen organisaation sisällä, ulkoisen tiedon hyödyntäminen, tietojohdamisen ryhmän arvon tuottaminen). Tutkimus käsitti 10 eri liiketoiminta-aluetta ja siihen osallistui keskijohtoa ja ylintä johtoa (Zack et al 2009).

Joong et al (2010) USA:n 50 000 ravintolatyöntekijälle tehdyssä tutkimuksessa kannustimien, tiedon jakamisen kulttuurin ja IT:n todettiin olevan yhteydessä organisaation tuottavuuden kanssa.

Kamhawin (2012) Bahrainin top 100 yritykseen ja 11 toimialaan kohdistunut tutkimus vahvisti tietojohdamisen mahdollistajien (ylimmän johdon tuki, IT:n edistäminen, kannustinjärjestelmät, avoin organisaatorakenne) ja toimintojen sekä edelleen näiden yhteyden innovatiivisuuden, ketteryyden ja organisaation suhteellisen suorituskyvyn välillä.

Andreeva & Kianto (2012) Suomessa, Venäjällä ja Kiinassa tehdyssä tutkimuksessa tietojohdamisen henkilöstöjohtamisen ja tietojohdamiseen liittyvän ICT:n vaikutusta kilpailukykyyn sekä taloudelliseen suorituskykyyn. Tutkimuksen perusteella kumpikin käytäntö vaikutti kilpailukykyyn, mutta ICT käytännön suora vaikutusta ei oltu todennettavissa tai oli tutkimuksessa pääosin negatiivinen. ICT käytännön suora ja epäsuora vaikutus taloudelliseen kilpailukykyyn oli kuitenkin pääosin positiivinen, myös tietojohdamisen käytännön vaikutus kilpailukykyyn. Tutkimus vahvisti kilpailukyvyn ja taloudellisen suorituskyvyn välisen vaikutusta Andreeva & Kianto (2012).

Kianto et al (2013) 20 toimialaan ja lähes 300 suomalaiseseen, venäläiseen ja kiinalaiseen yritykseen kohdistuneessa tutkimuksessa syvennyttiin tietopääoman johtamisen käytäntöjen (ydinosaamiset ja -tieto kartoitettu tavoitteiden saavuttamiseksi, osaamisen ja tietämyksen säännöllinen evaluointi, strategisen tiedon benchmarkkaus, tiedon tunnistaminen osana strategista

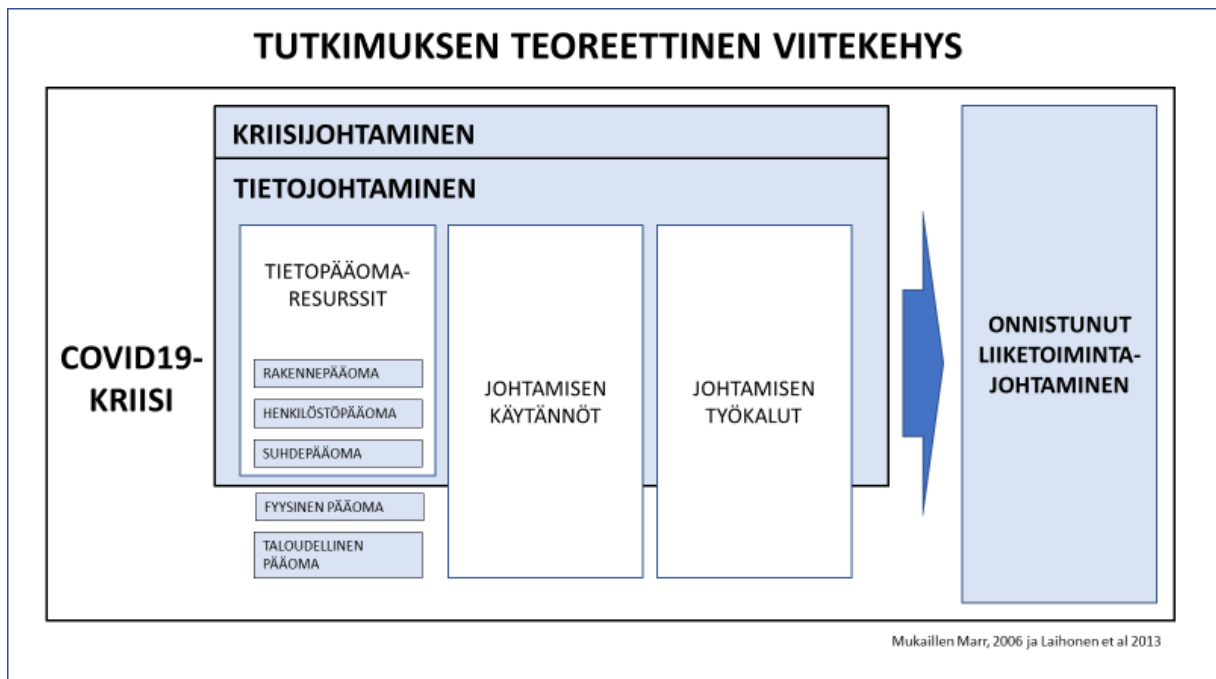
suunnittelua, tiedon ja osaamisen kehittämisen strategia) vaikutukseen kilpailukykyyn sekä taloudelliseen suorituskyykyyn. Samalla tutkittiin kilpailukykyyn vaikutusta taloudelliseen suorituskyykyyn. Kaikkein muiden välillä tutkimuksessa vahvistettiin olevan suora yhteys, mutta tietopääoman johtamisen vaikutus taloudelliseen suorituskyykyyn oli epäsuora (Kianto et al 2013).

Maroufin (2016) 120:lle yrityksen toimitusjohtajalle, johtoryhmän jäsenelle ja henkilöstöpäälliköille suunnatussa tutkimuksessa tutkittiin henkilöstöjohtamisen ja tietojohdamisen strategian vaikutusta tietojohdamisen kulttuuriin sekä liiketoiminnan suorituskyykyyn. Molemmilla oli tutkimuksen mukaan suora vaikutus tietojohdamisen kulttuuriin sekä epäsuora vaikutus liiketoiminnan suorituskyykyyn. Henkilöstöjohtamisen strategialla on suora vaikutus jopa liiketoiminnan suorituskyykyyn, kun tietojohdamisen strategian suoraa vaikutusta taas ei löydetty. Tämä tukee aiempaa näkemystä tietojohdamisen strategian linkittämistä vahvasti liiketoiminnan strategiaan.

Kimpimäen (2018) on ylimmälle johdolle suunnatussa tutkimuksessaan keskittynyt kymmeneen erilliseen tietojohdamisen käytäntöön (tiedon strateginen johtaminen, ylimmän johdon sitouttaminen, esimiestyö ja johtamisen käytännöt, työn organisointi, henkilöstöjohtamisen käytännöt, organisaatiokulttuuri, oppimiskäytännöt, ulkoisen tiedon suojaaminen, tiedon suojaaminen, IT-käytännöt), jotka pääosin Hussinki et al (2017a) mukaan Suomesta löytyvät. Kimpimäen tutkimuksen yrityksissä tietojohdamisen tietämys oli pääosin vaillinainen ja johdon tietojohdamisen tietämystä olisi tarvinnut lisätä tietojohdamisen hyödyntämiseksi (Kimpimäki 2018).

4. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkielman teoreettisen viitekehysten perusteella arvioidaan ylimmän johdon ja sen tukitoimintojen näkökulmasta aiemmissä tutkimuksissa esitettyjä malleja ja tutkimushavaintoja tietojohdantamisen ja kriisijohtamisen vaikutuksista liiketoiminnan johtamiselle. Tutkielman viitekehksessä hyödynnetään laaja-alaisesti tietojohdantamisen kokonaisuutta, organisoitumista ja vaikutusta liiketoimintaan sekä kriisitilanteen erityisvaatimuksia ja kriisijohtamisen kokonaisuutta COVID19-kriisitilanteessa. Kokonaisuuden arviointia tukevaksi lähestymistavaksi tutkimuksessa valittiin resurssiperustainen arviointi ja teoreettinen perusta mukailien Marrin arvionluontiteoriaa sekä Laihosen et al (2013) tietojohdantamisen liiketoiminnallisia arvionluontinäkökohtia. Tämän teoreettisen viitekehksen pohjalta on tietojohdantamisen ja kriisijohtamisen liiketoiminnan onnistumista tukevia tekijöitä pyritty arvioimaan keskittyen caseyrityksen avainresurssien ja johtamisen merkitysten ja vaikutusten kautta. Nämä näkökulmat on huomioitu myös tutkimuksen lähdeaineistossa, jota on tuettu liiketoimintapainotteiselle aineistolla. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on esitetty tarkemmin kuvassa 10.



Kuva 10. Tutkielmassa käytetty teoreettinen viitekehys (Mukaiillen Marr 2006; Laihonen et al 2013).

5. TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimuksen luonne on tapaustutkimus (case study), jossa tutkimusongelmia tutkitaan siihen sopivien tutkimusmenetelmien ja -kysymysten kautta. Liiketaloustieteellisissä tutkimuksissa tapaustutkimus kuuluu yleisimpiin laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmiin, joissa tutkimuksen kohteina on yleensä yksi tai useampia tutkimustapausta (Koskinen et al 2005).

Tutkimuksen lähtökohtana oli yhden tutkittavan caseyrityksen laaja-alainen ja syvälinen johdon näkökulmasta toteutettu tutkimus, jossa tavoitteena oli selvittää yrityksen tutkimustilanteeseen liittyviä merkityksellisiä ja vaikuttavia liiketoiminnan johtamisen onnistumista tukevia tekijöitä sekä tutkimusasetelmaan liittyviä mahdollisia kehittämistarpeita.

Tutkimuksen kohde ja caseyritys oli isoon konserniryhmittymään kuuluva ja noin miljardin euron liikevaihdon omaava suomalainen monialayritys.

Tutkimushaastatteluihin osallistui caseyrityksen ylin liiketoimintajohto ja johtoryhmän/ laajennetun johtoryhmän äsenet, muut liiketoimintajohtoa tukeva johto ja avainhenkilöstö sekä caseyrityksen konserniryhmittymän keskushallintoon kuuluva keskeinen johdon henkilö. Haastateltujen tehtävät ja asema caseyrityksessä tai konserniryhmittymässä:

- toimitusjohtaja (johtoryhmän jäsen)
- liiketoimintajohtajat 4 kpl (johtoryhmän jäsen)
- talousjohtaja (oto liiketoimintajohtaja, johtoryhmän jäsen)
- henkilöstöjohtaja (johtoryhmän jäsen)
- asiakkuusjohtaja
- muu johdon edustaja (IT ja toimialahankinnat)
- turvallisuusasiantuntija
- viestintäasiantuntija
- riskienhallintajohto (konserniryhmittymän keskushallinto)

Yhteensä haastateltavia oli 12 henkilöä. Haastateltavien valinta tehtiin ylimmän johdon näkökulman ja caseyrityksen liiketoimintajohtamisen näkökulman sekä caseyritystä kriisissä tukevan konserniryhmittymän keskushallinnon johdon avaintehtävän perusteella. Haastatelluista osalla oli tietojohdamisen yliopistokoulutusta, jonka perusteella haastateltujen tietojohdamisen

ymmärrys ja kyvykkyys oli keskimääräistä paremmalla tasolla. Kuitenkin Hirsjärvi et al (2015) mukainen riski (ei tiedetä tutkimukseen osallistuvan vastaajien tietojohtamisen kyvykkyyttä) tunnistettiin ja otettiin huomioon. Lähtökohtana tutkimushaastateluille oli, että haastateltavat eivät tunne tietojohtamisen kokonaisuutta, jolloin haastattelijan rooli haastatteluissa korostuu. Haastatteluiden litteroidusta materiaalista on jätetty pois caseyrityksen, konserniryhmittymän ja haastateltavien henkilöiden nimet sekä mahdolliset yrityssalaisuudeksi katsottavat luottamukselliset tiedot. Tutkimuksen luonteesta ja yksittäiseen yritykseen kohdistuvasta laaja-alaisesta tutkimuksesta johtuen tutkimus on luottamuksellinen 2 vuoden ajan tutkimuksen julkaisusta.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui osin aiemman yritysten ja organisaatioiden kehittämiseen- ja konsultointiin liittyvä työkokemuksen ja -taustan vuoksi laadullisen ja konsultoivan tutkimus- ja kehittämisohteen mahdollistama teemahaastattelututkimus. Tätä taustaa vasten tutkimusmenetelmän valinta oli täysin rationaalinen huomioiden kuitenkin käytettävissä olevat menetelmät, käytännön rajoitteet sekä eettiset näkökulmat (Hirsjärvi et al, 2015). Tutkijalla oli tätä taustaa vasten myös vahva halu tuottaa nimenomaan tutkimuksen kohteena olevalle caseyritykselle selkeää aiempaan tutkimustietoon vertailtua ja konsultoivaa lisätietoa ja -arvoa. Tämän tutkimusmenetelmän suurimpina haasteina tutkijan näkökulmasta olivat haastateltavien henkilöiden kriisijohtamisen ja erityisesti tietojohtamisen kokonaisuuteen liittyvä kokemus ja tietotaito sekä mahdollinen haastateltavan henkilön henkilökohtaisten näkemysten mahdollinen korostuminen. Tämän vuoksi niin haastatteluiden toteutuksessa, analysoinnissa ja tulkinnassa korostui tutkijan tietojohtamiseen liittyvä tietotaito, konsultointikokemuksen kautta hankittu kokemus nähdä kokonaisuuden kannalta olennaiset asiat ja pintaa syvemmälle. Tätä taustaa vasten oli myös järkevää käyttää suunniteltua enemmän aikaa haastatteluaineiston analysointiin, tulkintaan ja vaikutusten arviointiin, jolloin syntyi huomattavasti parempi kokonaisnäkemys ja -ymmärrys tutkimuskohteesta, sen toimintatavoista ja erilaisten asioiden laajemmasta merkityksestä. Näillä laadullisen tutkimuksen kannalta olennaisilla asioilla pyrittiin kokonaisvaltaiseen ja jatkuvasti tutkimusprosessia muovaavaan lähestymistapaan sekä tutkimusotteeseen (Hirsjärvi et al, 2015).

Haastattelututkimuksessa on Hirsjärvi et al (2014, 2015) mukaan mm. seuraavia haasteita tai erityispiirteitä:

-haastattelijalla on oltava riittävät taidot ja kokemus

- haastattelu vaatii haastattelijan roolilta paljon
- haastattelututkimus ja haastattelu vie runsaasti aikaa
- haastattelun kokonaisuus sisältää paljon virhelähteitä, joita on tuettava ja perusteltava aiemmalla tutkimusmateriaalilla ja kirjallisuudella
- haastatteluissa yleensä syntyy myös sen vaatimasta ajankäytöstä johtuen kustannuksia
- haastatteluaineiston analysointiin, tulkintaan ja raportointiin ei ole massa valmiita tai testattuja malleja
- erityisesti avoimessa ja puolistrukturoidussa tai strukturoimattomassa haastattelussa syntyy paljon epärelevanttia tai tutkimuksen kannalta tarpeetonta materiaalia
- haastattelututkimuksessa ei voida taata yhtä hyvin anonymiteettiä kuin esimerkiksi strukturoidussa ja suuren joukon kyselytutkimuksessa
- haastattelun laatuvarmistus on haastavampaa, joten tallennusvälineiden ja myöhemmin tarkastelumahdollisuuden merkitys korostuu

Nämä haasteet ja erityispiirteet huomioitiin jo teemahaastattelun valmisteluvaiheessa, jolloin haastattelurungon strukturointia tehtiin. Varsinaisten haastattelujen osalta tallentaminen varmistettiin kahden samanaikaisen tallennusvälineen avulla sekä aineiston analysointiin kiinnitettiin tutkimuksen analysointi- ja tulkintavaiheessa erityistä huomiota sekä aikaa. Analysoinnissa hyödynnettiin tutkijan aiempaa yritysten ja eri organisaatioiden kehittämis- ja konsultointikokemusta, joka antoi myös mahdollisuuden tulkita haastateltujen vastauksia ja esittää tarkentavia kysymyksiä. Tältä osin haastattelu poikkeaa suoran kanssakäymisen vuoksi muista tavanomaisista tiedonkeruumenetelmistä (Hirsjärvi et al, 2014). Tutkimuksen tulkinta- ja raportointi tarkentui vasta tutkimushaastattelujen ja niiden analysoinnin sekä tarkennetun aiemman tutkimusmateriaalin ja -kirjallisuuden jälkeen.

Haastattelut olivat luonteeltaan puolistrukturoituja, avoimia ja tarkkaan strukturoidun haastattelun välimuodon mukaan toteutettuja 1-2 tunnin mittaisia kahdenkeskisiä teemahaastattelutilaisuuksia, joissa avoimelle haastattelun kaltaiselle keskustelulle, näkemyksille, ajatuksille, mielipiteille yms. annettiin aikaa riippuen haastattelun etenemisestä. Teemahaastattelu onkin Hirsjärvi et al (2014) mukaan lähempänä avointa kuin strukturoitua haastattelua. Haastatteluja tuettiin lähettämällä haastattelurunko etukäteen kaikille haastateltaville, jotka olivat valmistautuneet haastatteluihin hyvin etsien myös haastatteluja tukevaa taustamateriaalia ennakkoon.

Haastatteluissa varmistettiin ajankäytöllisesti, että kaikki ajat teemat tuli asianmukaisesti kaikkien haastateltujen kanssa teemahaastattelun mukaisesti käsiteltyä (Hirsjärvi 2015).

Itse haastattelutilanteissa haastateltaville annettiin heidän kokemukseen ja ammattitaitoon liittyen vapaus analysoida, arvioida ja valita liiketoiminnan johtamiseen, kriisijohtamiseen ja tietojohdamiseen liittyviä tärkeitä onnistumista tukevia ja niihin liittyviä mahdollisia kehitystarpeita. Haastateltavien pitkä ja monipuolinen kokemus sekä caseyrityksessä että sen eri toimialoilla tukivat haastattelua ja tutkimuksen keskeisten havaintojen vaikuttavuuden ja merkityksen arviointia. Tällä voidaan katsoa olevan myös tutkimuksen luotettavuutta nostava vaikutus. Haastattelujen perusteella haastattelija ja tutkija arvioi omassa analyysissään ja tulkinnsaan näiden esiin nousseiden asioiden ja tekijöiden esiintyvyyttä aiemmissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa sekä niiden lopullista merkitystä tilanteen kehitykselle suotuisalle tai epäsuotuisalle kehitykselle.

5.1. Aineisto keruu ja analysointi

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena teemahaastattelututkimuksena kahdelletoista (12) caseyrityksen ylimpään johdon, sitä tukevan keskijohdon tai muun avainhenkilöstön sekä caseyrityksen ja muiden vastaavien alueellisten yritysten konserniryhmittymän keskushallintoon johdon edustajalle.

Tutkielma oli luonteeltaan tapaustutkimus (case study), tutkittava tapaus on tutkielman otsikon mukaisesti liiketoiminnan johtaminen sekä erityisesti tietojohdamisen ja kriisijohtamisen vaikutus liiketoiminnan johtamiseen COVID19- kriisitilanteessa. Tutkimuksessa keskityttiin caseyrityksen mahdollisen tietojohdamisen vaihtelevan ymmärtämyksen sekä tietämyksen vuoksi vahvasti liiketoimintalähtöiseen näkökulmaan. Haastatteluissa arvioitiin haastattelijan toimesta esiin nousseita liiketoimintajohtamisen, kriisijohtamisen ja tietojohdamisen osa-alueita sekä niiden vaikutusta liiketoimintaan, sen johtamiseen ja päätöksentekoon. Tutkimuksessa on lähdetty olettamuksesta, että haastateltavat eivät tunne kovin hyvin tietojohdamisen käsitteitä tai toimintamalleja, jolloin tutkimusanalyysi perustuu pääosin tutkijan omaan tietämykseen ja kokemukseen. Haastattelut olivat 1-2 tunnin mittaisia kahdenkeskisiä, haastattelulomakkeen rakenteen ohjaamia, mutta kuitenkin vapaamuotoisia tilaisuuksia. Etukäteisarvion mukaisesti jokainen

haastattelu oli erilainen, eikä niiden kulkua voitu tai haluttu etukäteen haastattelurunkoa tarkemmin suunnitella. Haastatteluista pääosin kaikki toteutettiin kasvokkain, jotta haastatteliija pystyi maksimoimaan haastattelutilanteissa syntyneen vuorovaikutuksen ja aistihavainnot. Vain yksi haastatteluista toteutettiin välimatkasta ja aikataulusta johtuen etähaastatteluna Teamsin välityksellä.

5.2. Case yritys

Tutkimuksella tutkittiin monialayrityksen liiketoiminnan johtamista ja sen tietojohdantamista ja kriisijohtamista COVID19- kriisitilanteessa, joka hyvin nopealla aikataululla aiheutti merkittäviä haasteita sen liiketoiminnalle.

Caseyritys on suomalainen monialayritys, joka toimii 21 kunnan alueella Suomessa. Liiketoiminta-alueita ovat market-, rauta-, tavaratalo-, erikoisliike-, auto-, liikennemyymälä- ja polttoneste- sekä majoitus- ja ravitsemiskauppa. Caseyrittksen liikevaihto on ollut kasvavassa trendissä viime vuodet, jota voi tarkastella tarkemmin kuvasta 11.

CASEYRITYKSEN LIIKEVAIHDON VERTAILU 2015-2020

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Liikevaihto milj. euroa	876,7	890,4	916,7	947,3	955,1	978,8
Liiketoimintatulo						
milj. euroa	30,7	31,0	32,8	35,2	32,8	33,6
% a liikevaihdosta	3,5	3,5	3,6	3,7	3,3	3,4
*Ylijäämä ennen satunnaisia erää						
milj. euroa	27,3	27,8	30,7	33,4	34,0	35,4
% a liikevaihdosta	3,1	3,1	3,3	3,5	3,5	3,6
Oman pääoman tuotto-%	8,3	8,1	8,4	8,7	7,9	7,5
Sijoitetun pääoman tuotto-%	8,5	8,7	9,2	9,6	8,1	8,3
Omanvaraisuusaste, %	57,2	60,5	65,2	69,2	70,6	73,6
Bruttoinvestoinnit käyttöomaisuuteen						
milj. euroa	22,0	40,4	51,1	41,6	62,1	62,4
% a liikevaihdosta	2,5	4,5	5,6	4,4	6,3	6,4
Henkilöstön keskimääräinen lukumäärä tilikauden aikana	2 096	2 027	2 072	2 061	2 122	2 072

Caseyritys, 2021

Kuva 11. Caseyrittksen tunnusluvut vuosina 2015-2020.

Henkilöstöä caseyrityksessä oli vuonna 2020 on n. 3000 (vakituiset ja määräaikaiset). Caseyri-tyksellä on liiketoimintaa monella toimialalla, joista osa toimialoista toimii rakenteellisesti omina yhtiöinä (mm. autokauppa ja rakennustarvikekauppa). Caseyritys on yksi laajempaan konserniryhmittymään kuuluvista alueellisista vastaavista monialaryityksistä. Caseyrityksen liiketoimintaa johtaa toimitusjohtaja sekä yhteensä seitsemän (7) henkilön johtoryhmä. Toimi- tusjohtaja vastaa koko caseyrityksen liiketoiminnasta ja toimialajohtajat toimialojensa liiketoi- minnasta. Lisäksi johtoryhmään/ laajennettuun johtoryhmään kuuluu mm. talousjohtaja (oto liiketoimintajohtaja), henkilöstöjohtaja ja asiakkuusjohtaja.

Caseyritys toimii seuraavilla yritys- ja yhteisötietojärjestelmän (YTJ 2021) mukaisilla toi- mialoilla:

- Isot supermarketit (yli 1000 m²) (47111)
- Rauta- ja rakennustarvikkeiden yleisvähittäiskauppa (47521)
- Henkilöautojen ja kevyiden moottoriajoneuvojen vähittäiskauppa (45112)
- Muiden kiinteistöjen vuokraus ja hallinta (68209)
- Hotellit (55101)
- Muu rahoitusta palveleva toiminta (pl. vakuutus- ja eläkevakuutustoiminta) (66190)
- Yleistukkukauppa (46901)

Haastatellut henkilöt tehtävittäin:

- toimitusjohtaja
- 4 liiketoimintajohtajaa
- talousjohtaja (oto liiketoimintajohtaja)
- henkilöstöjohtaja
- asiakkuusjohtaja
- viestintäasiantuntija
- turvallisuusasiantuntija
- liiketoiminnan tuki- ja IT-johtaja
- konserniryhmittymän kriisin keskeinen johdon edustaja

5.3. Haastattelurunko

Haastattelurunko muodostettiin huomioiden 1) tutkielman lähtökohta: haastatteluja ei rajata etukäteen joihinkin liiketoimintajohtamisen tai tietojohdamisen käytäntöihin, vaan vastaajien annetaan vapaasti tuoda esille heidän organisaatiossa ja heidän käsityksen mukaansa liiketoimintaan menestymiseen vaikuttavat tekijät sekä tietojohdamisen osa-alueet, 2) haastattelu muotoutuu haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutuksen tuloksena, 3) varaudutaan lisäkysymyksillä ja 4) kaikilta haastateltavilta halutaan kysyä muutama sama kysymys. Haastattelua ohjaavana mallina toimi liiketoiminnan johtamisen ja päätöksenteon arviointi sekä tietojohdamisen vaikutus liiketoiminnan johtamiseen. Haastatteluissa asiaa lähdettiin purkamaan caseyrityksen liiketoiminnan johtamisesta. Näin varmistettiin, että haastateltavan ei tarvinnut tuntea tietojohdamisen termiä, mutta mikäli termi oli haastateltavalle tuttu, niin haastattelussa voitiin edetä käyttäen tietojohdamisen termejä. Haastattelurunko on liitteenä 1.

5.4. Aineiston analysointi

Aineiston analysointi tehtiin haastatteluista tehtyjen havaintojen, litteroidun haastatteluaineiston sekä tutkimusta varten kerätyn tutkimusmateriaalin ja kirjallisuuden perusteella. Haastatteluaineisto sisälsi haastateltujen ammattitaidon ja kokemuksen perusteella tärkeiksi kokemiansa onnistumista tukevia tekijöitä sekä mahdollisia kehitystarpeita haastattelurungon ja haastattelijan tarkentavien lisäkysymysten pohjalta. Haastatteluaineistoa tai niiden perusteella haastattelijan tekemiä johtopäätöksiä analysoitiin myös aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen pohjautuen.

5.5. Aineisto reliabiliteetti ja validiteetti

Aineiston reliabiliteettia ja validiteettia arvioitaessa on tärkeä mitata sitä asiaa, jota ollaan tutkimassa. Tässä suhteessa avoimet teemahaastattelut tuottavat myös materiaalia, joka ei kohdennu tutkimusongelmaan. Siltä osin kuin kohdentuu, niin kyse on juuri vastaajan näkökulmasta, jota tutkielmassa halutaan selvittää. Analyysivaiheessa haastateltavien lausumat kohdentuvat niin liiketoiminnan johtamiseen ja kriisijohtamiseen kuin näitä tukevaan tietojohdamisenkin elementteihin. Eri tilanteissa olevien johtoryhmäläisten vastauksissa esiintyi vaihtelua,

mutta onnistumisten ja mahdollisten epäonnistumisten myötä voitiin arvioida eri asioiden vaikutusta ja merkitystä tutkimusongelmien näkökulmasta. Myös kaiken aikaa saman haastattelijan toteuttamat haastattelut sekä aiheeseen liittyvä tietämys on vaikuttanut luotettavuuden kannalta aineiston analyysiin sekä johtopäätöksiin niitä tukevasti, kun eri haastattelijoiden käyttäminen olisi vaikuttanut heikentävästi kokonaisuuden ja tilanteen arviointiin, analyysiin ja johtopäätöksiin.

6. TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustuloksina saatiin kattava konsultatiivinen tutkimusselvitys caseyrityksen liiketoiminnan johtamisen onnistumista tukevista kriisijohtamisen ja tietojohtamisen tekijöistä, käytännöistä sekä mahdollisista kehittämistarpeista ja -mahdollisuuksista.

6.1. Caseyrityksen liiketoiminta- ja kriisijohtaminen COVID19-kriisitilanteessa

Caseyrityksen kriisijohtamismalli (CMP) perustui ennalta laadittuun konserniryhmittymän ohjaamaan kriisijohtamis- ja varautumissuunnitelmaan sekä kriisijohtamistiimin (CMT) toimintamalliin, minkä perusteella CMT-ryhmä perustettiin konserniryhmittymän sekä sen alueellisiin yrityksiin; myös caseyritykseen. Konserniryhmittymän johdon edustaja vastasi omasta CMT-toiminnasta kansallisessa laajuudessa auttaen caseyritystä sekä muita ryhmään kuuluvia vastaavia alueellisia yrityksiä.

Konserniryhmittymän kriisilinjauksia tekevään ja kriisin puhkeamisen aikana perustettuun ylimääräiseen CMT-ydinryhmään kuuluivat varapääjohtaja, talousjohtaja, henkilöstöjohtaja, viestintäjohtaja, riskienhallintayksikön päällikkö sekä hallintopalveluista ja riskienhallinnasta vastaava johtaja. Kriisinhallintasuunnitelman mukainen *CMT-toiminta ja -organisaatio käynnistettiin* konserniryhmittymän osalta 12.3.2020, jolloin konserniryhmittymään kuuluvia yrityksiä, kuten caseyritys, pyydettiin käynnistämään oma CMT-toimintansa. Alueellisista yrityksistä konserniryhmittymän CMT-toimintaan osallistui kaksi toimitusjohtajaa, joista toinen oli caseyrityksen toimitusjohtaja. Caseyrityksen CMT-toiminta käynnistettiin 17.3.2021 ja alkoi täysipainoisesti 17.3.2021. Konserniryhmittymä aloitti pitämään päivittäisiä CMT-teamspalaveita kaikille konserniryhmittymän yrityksille, missä käsiteltiin pääsääntöisesti Suomen tilanne, maailman tilanne, toimialaskenaariot, henkilöstö ja viestintään liittyvät asiat. Kokoontumisfrekvenssi oli alussa 1 vrk (noin kolmen viikon ajan), myöhemmin 2 vrk – 1 vko – 2 vko tilanteen edetessä ja rauhoittuessa. 4.5.2020 viikolla siirryttiin toistaiseksi koolle kutsuttavaan CMT-kokoontumiseen.

Caseyrityksen CMT-organisaatio:

Puheenjohtaja

Toimitusjohtaja

Varapuheenjohtaja ja talousvastaava

Talousjohtaja

	(oto liiketoiminta ja toimialajohtaja)
Sihteeri	
Liiketoiminnasta vastaavat	4 liiketoiminta- ja toimialajohtajaa
Muut toiminnot	Erillistoimialajohtaja Henkilöstöjohtaja Viestintäasiantuntija Yritysturvallisuusasiantuntija IT-johtaja (ei kokoonpanossa kriisin aikana)

Caseyrityksen CMT-toimintaan liittyvä pandemiakortti oli etukäteen valmisteltu, mutta sen mukaista toimintaa ei ollut vielä harjoiteltu (kahden vuoden välein vuorokauden kestävä harjoitus).

Kriisin johtamis- ja ohjausmallissa konserniryhmittymän rooli oli mahdollistaja, joka tuki siihen kuuluvien itsenäisten yritysten (ml. caseyritys) toimintaa erilaisilla keskitetyillä tukitoiminnoilla ja toimintasuosituksilla keskinäisten sopimusten mukaisesti. Tavanomaisessa tilanteessa johtamis- ja ohjausmalli oli sama. Johtamis- ja ohjausmallista johtuen niin caseyritys kuin muutkin konserniryhmittymän yritykset tekivät itsenäisestä roolista ja asemasta johtuen hyvin itsenäisiä ja paikalliset olosuhteet huomioivia päätöksiä kaiken toiminnan osalta. Caseyritys otti osittain käyttöön turvallisuuteen liittyviä käytäntöjä jo ennen konserniryhmittymän suosituksia, mutta myös päätti myöhemmin useista asioista myös suosituksista poikkeavasti. Näin ollen caseyrityksessä johdettiin pääosin omasta näkökulmasta tehdyn tilanteenarvioinnin sekä päätöksenteon mukaisesti. Johtamismalli mahdollistaa alueelliset olosuhteet huomioivan itsenäisen johtamisen, mutta kriisin aikana johtamisjärjestelmä aiheutti myös sekaannusta aiheuttavaa päällekkäistä johtamista ja viestintää. Tämän perusteella keskinäisiä sopimuksia, toimintamalleja ja kriisiajan johtamisjärjestelmää voisi olla syytä tarkastella kriisin kokemusten perusteella uudelleen.

Kriisiin valmistautumista tukeva tiedon hankinta sekä erilaisiin skenaarioiden ennustaminen oli keskeisessä roolissa kriisiin valmistumisessa. Ennen varsinaista kriisiä saatiin tietoa maailmalta pandemian leviämisestä ja sen vaikutuksista, minkä perusteella niin konserniryhmittymä kuin caseyrityskin alkoi valmistautua sen Suomeen leviämiseen. Osa caseyrityksen johdosta sai

tietoa verkostoistaan ulkomailta jo kuukausia ennen varsinaisen kriisin rantautumista Suomeen. Tällä oli varmasti myös merkitystä caseyrityksen ja konserniryhmittymän valmistautumisessa. Konserniryhmittymä neuvotteli ennen kriisiä maailmalta saadun tiedon perusteella lisähankintoja sekä varmisti tietynlaisten tuotteiden saatavuutta. Caseyrityksessä arvioitiin ennalta johdon toimesta ennalta tulevan kriisin vaikutuksia (1.vaiheessa toimitusjohtaja-talousjohtaja/ 2. vaiheessa liiketoimintajohtajat mukaan/ 3. vaiheessa eri skenaarioiden vaikutusten arviointi). Samoin vaikutuksia arvioi konserniryhmittymä, jonka kanssa myös caseyritys teki vertailua kriisin alkaessa ennusteiden varmistamiseksi. Henkilökunnan sairastuvuusennuste oli maailmalla todella korkea. Suunnittelujärjestelmään saatiin lisättyä pysyvänä muutoksena suunnittelutyökalu, johon jokainen toimiala pystyi tekemään omat skenaarionsa. Pahimmissa skenaarioissa varauduttiin seuraavanlaiseen kriisitilanteeseen:

-henkilökunnasta puolet sairastuu

-turvallisuuksilanne erilaisen rikollisuuden myötä kiristyy (mm. huumeidenkäyttäjät, laajamittaiset lomautukset, häiriökäyttäytyminen yms.)

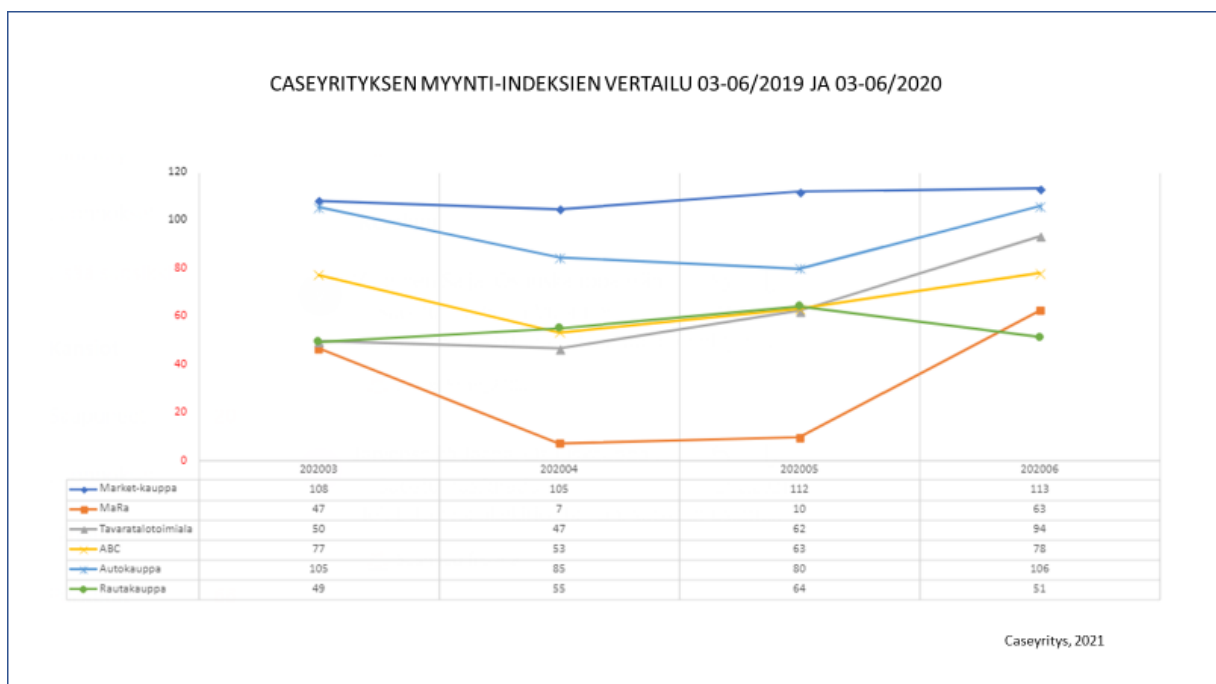
-tiettyjen tuotteiden menekki nousee räjähdysmäisesti (mm. wc-paperi, käsidesi, suojavälineet yms.)

-Henkilöstön ennusteiden mukaiseen 50 % sairastuvuuteen varauduttiin mm. turvallisuuspalveluiden osalta ostopalvelujen lisäämisellä, mutta toisaalta varauduttiin turvallisuushenkilöstön osalta myös ostopalveluntarjoajien vastaavaan 50 % sairastuvuuteen.

-Oman henkilöstön osalta varauduttiin selviämään minimimiehityksellä

Kriisin vaikutukset caseyrityksen kohdalla olivat moninaiset ja realisoituivat muutamassa päivässä, vaikkakin Suomi säästyi muuhun maailmaan verrattuna pahimmalta. Ensin hävisivät ravintola-, hotelli- ja liikennemyymälätoimipaikoista pääosa asiakkaista ja myynti käytännössä pysähtyi (pl. polttoaineiden myynti), jolloin myynnin välitön notkahdus oli 80-100%. Käyttötavarakaupassa myynnin pudotus oli n. 50-80 %. Autoalan päivä- ja viikkomyynti tippui n. 60-70%. Käyttötavarakaupan erikoisliiketoiminnan myynti myös romahti, kun taas vähittäistavaran ja rakentamisen myynti kasvoi räjähdysmäisesti, mutta myös pitkällä aikavälillä 20-30%. Mm. säilykkeet ja wc-paperi menivät vähittäiskaupassa ja vitamiinit käyttötavarakaupassa yksittäisenä tuotteina kuin kuumille kiville. Rautatavarakaupan myynti kasvoi hyvin nopeasti etätöiden sekä kotien kunnostus- ja rakentamisbuumin seurauksena. Lisäksi konserniryhmittymältä saatiin jatkuvasti tarkennettua tietoa maailmalta tapahtuneesta, joka auttoi vaikutusten arvioinnissa ja sekä omakohtaisessa johtamisen valmistautumisessa. Myyntiä siirtyi verkkokaupan

puolelle, jonka kapasiteettia jouduttiin käyttäjämäärän kasvun vuoksi lisäämään. Käyttötavara-kaupassa palattiin osittaisella riskillä ja esimerkinomaisesti laajennettuihin aukioloaikoihin 10.5.2021, jotta myös muut kaupungin keskustan liikkeet avaisivat jälleen oviaan. 19.5.2021 asiakaskäynnit alkoivat vähitellen käyttötavara-kaupassa nousta. 1.6.2020 alkaen liikennemyymälät palasivat normaaliin toimintaan. Kuvassa 12 on kuvattu eri toimialojen myynti-indeksien vertailua tavanomaisen vuoden 2019 ja kriisivuoden 2020 välillä. Kuukausitarkastelussa ei näy päivien radikaalia kehitystä, mutta ison kuvan kuvasta näkee.



Kuva 12. Caseyryityksen myynnin indeksivertailu 03-06/2019-2020.

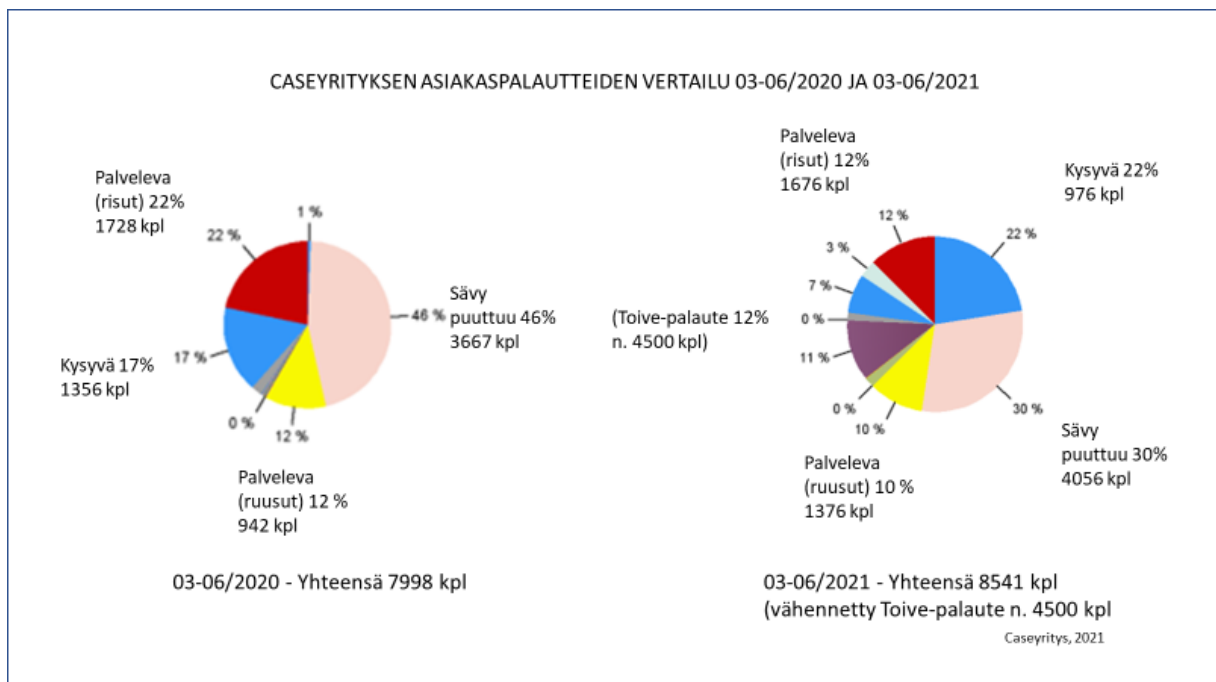
Koko 2020 vuoden osalta liikevaihto kasvoi markettoimialalla (+7% ed.v) ja laski muiden toimialojen osalta edelliseen vuoteen verrattuna:

- liikennemyymälä- ja polttonestetoimiala (-18% ed.v)
- käyttötavara-kauppa (-33% ed.v – sis. tavaratalo- ja rautakaupan)
- majoitus- ja ravitsemistoimiala (-36% ed.v)
- autokauppa (-2% ed.v)

Poikkeustilanteesta huolimatta vuosittaisen *caseyryityksen työyhteisötutkimuksen* (TYT) tulokset paranivat selvästi edellisvuodesta ollen 77,3 (vastausprosentti 90,2%) asteikolla 0-100 (ed.v

74,7). Työyhteisötutkimukseen sisältyi myös koronaosio, jolla kartoitettiin henkilöstön ajatuksia poikkeusajan viestinnästä ja caseyrityksessä toteutetuista turvallisuustoimenpiteistä. Työntekijät kokivat, että koronaviestintä sekä henkilöstön terveyden ja turvallisuuden varmistamiseksi tehdyt toimenpiteet on vuoden 2020 aikana hoidettu hyvin.

Haastattelujen yhteydessä saatujen caseyrityksen asiakaspalautteiden määriä aikavälillä 1.3-30.6.2020 ja 1.3-21.6.2021 vertaillaessa huomataan (kuva 13), että palautteiden määrä laski oleellisesti koronakriisin alun aikana asiakaskäyntien oleellisen laskun seurauksena sekä sävyllä kysyvä- palautteiden määrä kuitenkin nousi kriisin aikana tavanomaisempaan tasoon verrattuna. Asiakaspalautteisiin liittyen on hyvä huomata, että vuonna 2021 otettiin käyttöön uusi tuotevalikoimatoivekonsepti, joka nosti palautteiden määriä n. 4500 palautteella. Caseyrityksen asiakaspalauttejärjestelmän lisäksi kysymyksiä tuli paljon myös caseyrityksen somekanavien kautta, mutta niistä ei caseyritys saa kootusti tilastotietoa. Yleisesti asiakkaat kaipaavat tietoa riskiryhmien asiointiajoista, ruoan eri kotiintoimitusvaihtoehdoista sekä turvalliseen asiointiin liittyvistä yksityiskohdista.



Kuva 13. Caseyrityksen asiakaspalauttevertailu 03-06/2020 ja 03-06/2021.

Kriisijohtamiseen liittyviä haasteita oli hyvin erityyppisiä toimialasta riippuen. Caseyrytyksessä oli kriisin seurauksena hyvin erilaisessa tilanteessa painivien toimialojen johdosta haasteita mm. henkilöstön sijoittamisen osalta. Kriisi mm. nosti esille ihmisten tavanomaisesta tilanteesta poikkeavia erilaisia käyttäytymismalleja, antoi kuvaa ihmisten erilaisista priorisointi- ja paineensietokyvyistä, tietämättömyyden sietokyvystä sekä yleensäkin suhtautumisesta kriisiin. Kriisi myös korosti ihmisten erilaista suhtautumista kriisiin. Kriisitilanteessa kaikissa henkilöstöryhmissä korostui ihmisten rauhoittelutarve, paineensietokyky, tietämättömyyden sietokyky sekä olennaisiin asioihin keskittyminen. 24/7-johtaminen korostui erityisesti caseyrytyksen johdon ja esimiesten toiminnassa, jolloin tunnistettiin kriisin pitkittyessä jaksamiseen liittyviä riskejä. Kuitenkin yleisenä johtamiseen ja työssä jaksamiseen liittyvänä havaintona oli, että kriisin ainutlaatuisuus ja caseyrytyksen yhteiskunnallisesti merkittävä rooli mm. ruokahuollon turvaamisessa yms. auttoi jaksamaan. Pahimmin kärsineillä toimialoilla oli n. 70 % liikaa henkilöstöä suhteessa kriisin aiheuttaman myynnin laskun edellyttämään henkilöstötarpeeseen. Haasteita ilmeni myös asiakasrajapinnassa. Konserniryhmittymän ja alueellisten yritysten viestinnässä syntyi haasteita konserniryhmittymän ja alueellisten yritysten erilaisten päätösten ja linjausten myötä, jolloin sisäiseen viestintään tarkoitetuissa viestintäkanavissa (mm. henkilöstöviestintäjärjestelmä) näkyivät niin konserniryhmittymän suositukset kuin alueellisten yritystenkin toimenpiteet. Tämä aiheutti henkilöstössä selvää sekaannusta ja ylimääräistä työtä päätettyjen toimenpiteiden jalkauttamisessa. Myyntiä siirrettiin esim. käyttötavarakaupan ja vähittäiskaupan osalta verkkokaupan puolelle, jolloin haasteeksi muodostui verkkokaupan kapasiteettiin liittyvät ongelmat. Käyttötavarakaupan myynnin laskun vuoksi konserniryhmittymän hoitamia keskitettyjä hankintoja alettiin ennusteiden mukaisesti supistamaan sekä lähettiin ennusteiden perusteella valikoituja tuotteita takaisin konserniryhmittymälle varastopääomaksi (mm. kevätakit). Asiakkaiden kannalta oleelliset liiketoimintaan vaikuttavat haasteet liittyivät toimipisteiden turvallisuustilanteeseen ja turvalliseen asiointiympäristöön. Henkilöstön siirtoihin liittyviä riskejä oli mm. uusien toimipisteiden työsuojelu- ja turvallisuusriskit nopean perehdyttämisen johdosta. Sama riski tunnistettiin ostopalvelujen henkilöstön nopean rekrytointiin ja perehdyttämiseen liittyvän osaamisvajeen osalta.

Johtaminen ja johdon rooli kriisissä muuttui toisaalta konsultin, rauhoittelijan sekä toiminnan ja toimintakyvyn ylläpitäjän rooliin, mutta myös päätösten toimeenpanon varmistamisen, esimerkiksi johtajan sekä oikeiden asioiden varmistajan rooliin. Johto työskenteli pääosin caseyrytyksen toimistolla (pl. henkilöstöjohtaja ja kaksi henkilöä altistumisensa ajan). Caseyrytyksen

vahva kassa ja taloudellinen tilanne mahdollisti strategisen arvojen mukaan johtamisen, jonka perusteella hyvin alkuvaiheessa johdon keskusteluissa tärkeimmiksi tekijöiksi kriisistä selviämiseksi nousivat henkilöstöstä huolehtiminen, henkilöstön turvallisuus sekä henkilöstön osaamisen ja henkilöstöpääoman jatkuvuuden turvaaminen tulevaisuudessa. Kriisissä palattiinkin ensimmäisenä caseyrityksen arvojen äärelle:

- Ilahdutamme asiakasta
- Toimimme vastuullisesti
- Kehitymme rohkeasti
- Menestymme yhdessä

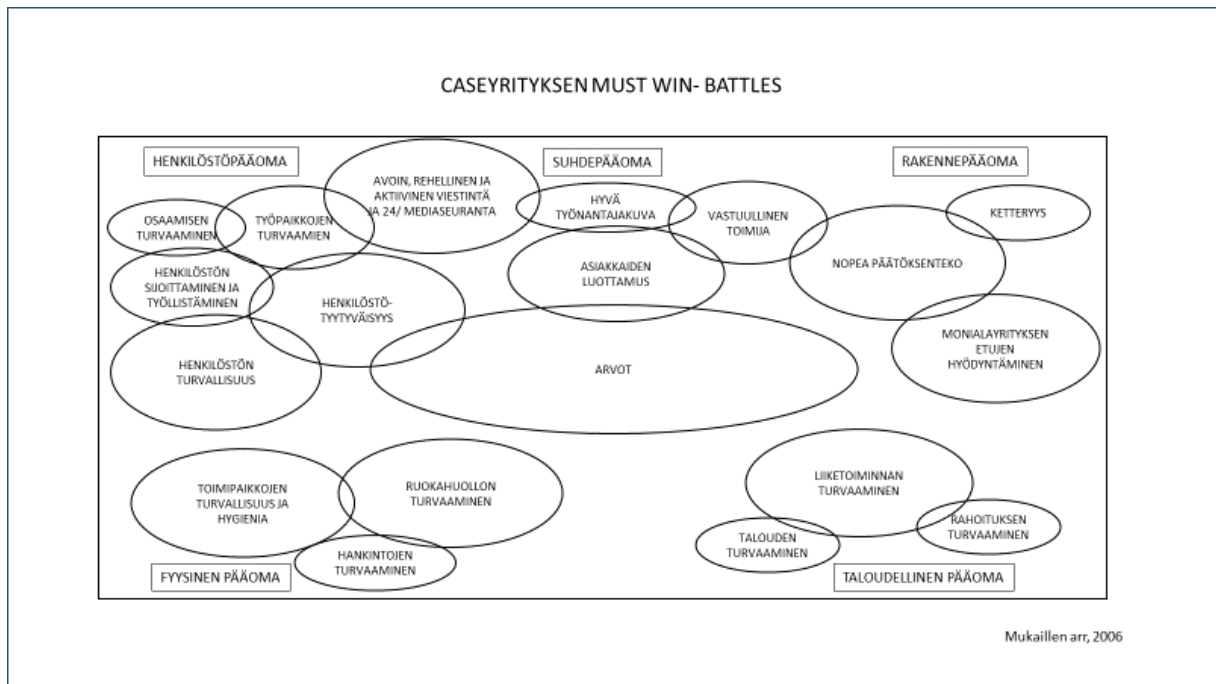
Johtamista ja päätöksentekoa varten luotiin CMT:ssä yhteistä tilannekuvaa ja pohjaa, jonka perusteella tehtiin todella nopeita ja myöhemmin arvioituna hyvinkin optimaalisia päätöksiä. Tätä tuki varmasti myös se, että ennen kriisin varsinaista puhkeamista johtoryhmä oli ehtinyt osin varautua kriisin tarvittaviin toimenpiteisiin. Caseyritys oli nopean päätöksenteon johdosta monissa kriisin käytännön toimenpiteissä edelläkävijän roolissa. Nopeaa päätöksentekoa tuki se, että johto tunsu toisensa niin henkilöinä kuin toimialtaan erittäin hyvin. Pääosin tämä johtui johdon monipuolisesta toimialakokemuksesta sekä pitkästä työkokemuksesta konserniryhmittymän, muiden alueellisten yritysten tai caseyrityksen palveluksessa. Haasteellista johtamisen kannalta olivat valtion hallituksen päätökset, joihin ei voitu vaikuttaa/ tulivat vaikeissa ajankohdissa (esim. perjantaina ravintolatoiminnan vapauttaminen, kun maanantaina piti toiminta taas käynnistää). Hallituksen päätökset olivat caseyrityksen kannalta terveystieteellisesti oikeita, mutta liiketoiminnallisesti ennakoimattomia tai hitaita. Työn imu oli kuitenkin kriisin aikana kova juuri kriisin pahimpien ja hetkisten aikojen aikana (ainutlaatuisuus, merkityksellisyys, vastuullisuus, iso työnantaja, oma vastuullinen rooli, voimakas ja positiivinen yhteistyö), mikä tuki työssä jaksamista hektisyydestä huolimatta.

”Jos maasto ei vastaa karttaa, niin mennään maaston mukaan.” (Caseyrityksen johdon edustaja, 2020)

Valtakunnallisen yhteiskunnallisen kriisiryhmän perustamista ja valtakunnallista kriisijohtamisen selkeyttämistä kannattivat caseyrityksen näkökulmasta lähes kaikki haastatellut henkilöt, jolla valtakunnallisen päätöksenteon viivästykset olisi voitu välttää. Tätä tukivat mm. haastattelujen perusteella konserniryhmittymän ja caseyrityksen CMT-toimintamalli, mutta myös

siinä havaitut päällekkäisyydet. Suomen kriisin aikaisen johtamis- ja tiedotusmallin vuoksi myös oikean tiedon vaikea löytäminen, päätöksenteon viivästyminen tai ajankohdallisesti haastavat ulostulot vaikeuttivat tulevaisuuden ennustamista ja arviointia. Tilanne saattoi muuttua täysin yhdessä yössä ilman ennakkovaroituksia tai rajoitukset astuivat voimaan esim. pe viikonloppua vasten. Merkittävässä roolissa tilanteen arvioinnissa ja ennustamisessa oli niin toimitusjohtajan kuin muunkin johdon eri verkostot (mm. henkilökohtaiset henkilö- ja yritysyhteydet, hallitustehtävien yhteydet, konserniryhmittymän sisäiset yhteydet) (Day B. et al, 2004).

Caseyrityksen haastateltujen henkilöt nimesivät liiketoiminnan johtamisen kannalta tunnistettuja elintärkeitä must win- haasteita, jotka tuli saada ratkaistua. Henkilöstö edellä henkilöstön turvallisuudesta, turvallisuuden tunteesta ja hygieniasta tuli pystyä kaikin keinoin huolehtimaan (ml. suojahankinnat), minkä katsottiin olevan keskeinen toimintaa ylläpitävä ja jatkuvuutta turvaava tekijä. Vaikeissa tilanteissa painivien toimialojen henkilöstön sijoittaminen ja työllistäminen muille toimialoille ja mahdollisimman vähäisten lomautuksien katsottiin olevan merkittävä kriisin aikaista henkilöstöstrategiaa edistävä ja tulevaisuuden jatkuvuutta turvaava tekijä (market/ käyttötavara/ mara), joka tulisi monialayrityksen mahdollisuuksia hyödyntäen kyetä ratkaisemaan. Asiakkaiden luottamus ja turvallisuuden tunne tulisi myös pystyä luomaan ja ylläpitämään, jotta liiketoiminta pyörittäminen kriisistä huolimatta on mahdollista. Samoin olisi pystyttävä huolehtimaan henkilöstön turvallisuudesta ja turvallisuuden tunteesta. Ruokahuollon turvaaminen ja siihen liittyvä kauppojen aukiolon varmistaminen sekä tavaran riittävyys nousivat keskeisiksi tunnistetuiksi haasteiksi saadun ennakkotiedon ja varautumisen perusteella. Caseyrityksen rahoituksen ja kassatilanteen turvaamisella tulisi pystyä selviämään odottamatomastakin tilannekehityksestä (periaatteella enemmän kuin tarvitaan). Aiemmat kriisit olivat opettaneet, että hankintojen ja niiden saatavuuden turvaaminen nousee merkittäväksi myynnin edellytykseksi. Nopealla ja vastuullisella päätöksenteolla tuli pystyä edistämään kriisin aikaisia tavoitteita. Sisäisen viestinnän ja tiedottamisen tulisi pystyä palvelemaan niin turvallisuuden, oikean tiedon välittämisen kuin nopean toiminnankin päämääriä. Tilannetta tulisi kyetä seuraamaan 24/7 ja reagoimaan tarvittaessa nopeasti. Kaikilla edeltävien toimien (kuva 14) laajempaan tavoitteena oli liiketoiminnan ja sen jatkuvuuden turvaaminen.



Kuva 14. Caseyrityksen tunnistamat kriisin ”must win- battles” (Mukaiillen Marr 2006).

Johdon ja esihenkilöiden aktiivinen johtaminen ja viestintä sekä saatavilla oleminen tuki henkilöstön johtamista kriisissä. Johdon päätöksentekoon vaikuttivat eniten henkilökohtaiset verkostot ja niiden kautta hankittu tieto mm. hyvistä käytänteistä tai sparraustieto toimialaan liittyen. Tässä suhteessa alueellisten yritysten, kuten caseyritys, keskinäistä, toimialakohtaista ja toimintokohtaista yhteistoimintaa olisi voinut edistää mm. toimitusjohtaja-, toimiala- ja toimintokohtaisten teams-ryhmien/ vast. avulla, joita ei kriisissä ollut kaikilta osin käytössä. Tällä olisi todennäköisesti myös yhdenmukaistamiseen liittyvä vaikutus, kunhan päätöksenteko- ja reagoitukyky ei vastaavasti järjestelystä kärsisi. Johto- ja keskeiset avainhenkilöt toimivat kriisin tiiviimmän vaiheen (vähintään ensimmäiset 3 viikkoa) 24/7- periaatteella. Kriisin aikana työaikaperusteisen henkilöstönkin osalta pääsääntöisesti venyttiin tilanteen mukaan ja syntyneet ylityöt tasoitettiin myöhemmin. Kriisin kestänyt intensiivisesti 2 viikkoa alettiin koordinoitusti laittaa mm. esimiehiä pareissa/ vast. lomalle tai vapaalle huilaamaan, jotta työ- ja johtamiskyky kyettiin turvaamaan myös jatkossa. Tämä ei kuitenkaan koskenut ylintä johtoa.

Monialayrityksen edut yhdellä toimialalla toimiviin yrityksiin verrattuna olivat kriisissä kiistattomat. Kriisin aiheuttamaa tiettyjen toimialojen äkkipysähdystä kompensoivat lähes räjähdysmäiseen kasvuun nousseet toimialat. Esimerkiksi ravintolatoimialan yritykset joutuivat pää-

sääntöisesti sulkemaan ovensa ja pääosin lomauttamaan koko henkilöstönsä, kunnes tilanne parantuisi. Silti tietyt kulut, kuten mm. toimitilavuokra- ja rahoituskulut rasittivat näiden yritysten taloutta ilman tuloja, ellei yritys omistanut omia tilojaan ja ollut kuolettanut jo omia ulkopuolisia rahoituksiaan. Toki yritykset myös neuvottelivat näissä kuluissa lyhennysvapaita pahimman ajan yli päästäkseen, jolloin kulurakenne saatiin mahdollisimman pieneksi. Henkilöstön pysyvyyttä ei voitu aivan samalla tavalla kuin monialayrityksen puitteissa turvata, kun muuta työtä ei ollut tarjolla. Toki kriisin negatiivisten vaikutusten ulottuessa kaikille toimialoille ei monialayrityskään olisi voinut henkilöstön muualle siirtämistä toteuttamaan. Ravintola-alalla siirtyminen noutoruuan valmistukseen työllisti ainoastaan hyvin pienen osan henkilöstöä ja asiakkaat siirtyivät etätyöskentelyn ja lomautusten vuoksi tekemään ruuan pääosin itse, joka näkyi vähittäiskaupan puolella. Iso monialayritys kykeni turvaamaan hankintojaan isona toimijana ihan toisella tavalla kuin yksittäinen pienyritys. Toisaalta yhdellä toimialalla toimivan ison yrityksen koostakaan ei ollut hyötyä, jos toimi esimerkiksi juuri äkkipysähdyksen kokeneella ravintola-alalla. Konserniryhmittymä pystyi suurien volyymien perusteella olevaa neuvotteluasemaa hyödyntämällä edistämään merkittävällä tavalla keskitettyjä hankintoja ja varastojen optimointia.

Kriisiviestinnässä tunnistettiin hyvin nopeasti caseyrityksessä erityinen viestinnän tarve niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Erityisesti johdon aktiivisuutta ja positiivisen kannustusta haluttiin korostaa, jota pääosin hyvin toteutettiin. Toimitusjohtaja antoi henkilöstön suuntaan kriisiviestinnässä caseyrityksen kasvot rehellisellä, avoimella ja kannustavalla viestinnällä, jota muun johdon aktiivisella viestinnällä toimialoittain tuettiin. Operatiivista viestintää suunnattiin erityisesti omalle henkilöstölle kaksisuuntaisella viestinnällä perustamalla mm. ”kysy ja vastaa koronasta”- ryhmä omiin viestintäkanaviin, hyödyntämällä kaikin keinoin heikot signaalit sekä tarkentamalla myös johdon vastuita ja rooleja viestinnässä. Ulkoisen viestinnän osalta sosiaalisen median haltuunottoon sekä jatkuvaan mediaseurantaan panostettiin mm. kahden määräaikaisen henkilön vuorokaudessa tapahtuneen sisäisen rekrytoinnin avulla. Viestintään liittyvä resurssointi on tällaisessa tilanteessa todella haastavaa. Markkinointitiimi oli valjastettu asiakaspalautteisiin vastaamiseen sekä eri medioiden seuraamiseen. Mediaseuranta on yksi tietojohdamisen tiedonhankintaan liittyvä keskeinen tekijä, josta kokonaisuutena enemmän caseyrityksen tietojohdamista käsittelevässä seuraavassa luvussa. Kokonaisuutena viestinnällä oli tärkeä rooli kriisin johtamisessa (Ucelli 2002, Luceron et al 2009, Hayward et al 2004). Caseyri-

tyksessä korostui erityisesti esimiesten viestinnällinen tulkinta- ja selvennystarve omalle henkilöstölle, kun konserniryhmittymän keskitetty viestintä ja siitä mahdollisesti eroava caseyrityksen oma viestintä erosivat sisällöltään toisistaan.

Viestinnän vastuista oli pääosin etukäteen sovittu, mutta tarkennuksia matkan varrellakin tehtiin. Viestintä siirtyi caseyrityksessäkin pääosin etätöihin heti 13.3.2021 alkaen, jonka jälkeen viestinnän henkilöt olivat käytännössä 24/7 töissä mm. aktiivisen ja ympärivuorokautisen mediaseurannan yms. johdosta. Aiemmin teknisiä etätöyövalmiuksia ei kaikilla ollut, mutta etätöyövalmiudet oli onneksi varmistettu jo kriisin puhkeamista edeltävällä viikolla ennusteiden perusteella. Market-tuessa, HR:ssä ja tuoteviestinnässä on caseyrityksessä oma viestintänsä, mutta caseyrityksen johdon viestinnän rooli oli koordinointi ja raportointi myös näiden taustalla. Konserniryhmittymän kanssa oli myös paljon aktiivista yhteistyötä, jolla pyrittiin synkronoimaan viestintää sekä koordinoimaan mahdollisia ristiriitaisia viestinnällisiä kokonaisuuksia. Tällaisia tilanteita syntyi mm. alueellisten yritysten konserniryhmittymän suosituksista poikkeavien päätösten tai toimenpiteiden myötä (mm. turvallisuusohjeet yms.), jonka vuoksi kriisijohtamisen ja -viestinnän kokonaisuutta tulisi tarkastella tarkemmin päällekkäisen ja ristiriitaisen viestinnän karsimiseksi. Tärkeintä caseyrityksen kannalta tilanteessa oli oikean, suodatetun ja caseyrityksen päätöksenteon ja linjausten mukaisen tiedon välittäminen caseyrityksen henkilöstölle. Sisäinen henkilöstöviestintä keskitettiin aiemmin käyttöönotettuun omaan henkilöstöviestintäjärjestelmään ja chattiin vähentäen aiemmin enemmän käytössä ollut sähköpostiviestintä minimiin (mm. esimiesviestintä, erityistarpeet). Henkilöstöviestintäjärjestelmän käyttö kriisin myötä räjähti, kun se muodostui ja valittiin tiedon primääriseksi jakamiskanavaksi. Henkilöstöviestintäjärjestelmän yhteyteen perustettiin hyvin kriisin alkuvaiheessa vielä chat-toiminto, johon myös CMT-ryhmä lisättiin. Henkilöstöviestintäjärjestelmän voidaan katsoa olleen kriisijohtamista merkittävästi edistävä ja tukeva tekijä, kun informaatio sekä siihen mahdollisesti liittyvä keskustelu ja tarkennukset olivat hetkessä koko henkilöstön nähtävissä ja kommentoitavissa kaksisuuntaisen viestinnän periaatteiden mukaisesti. Henkilöstöviestintäjärjestelmä säästikin monessa suhteessa niin aikaa kuin resurssejakin. Henkilöstöviestinnän suurimpana haasteena oli edellä mainitut konserniryhmittymän ja caseyrityksen ohjeistusten yms. eriävyydet, jotka näkyivät saman henkilöviestintäjärjestelmän kautta caseyrityksen henkilöstölle aiheuttaen sekaannusta (mm. kassatyöskentely, myymälätyöskentely, suojaimet, rajoitukset yms.). Ulkoinen viestintä painottui sosiaaliseen mediaan, mutta sitä tuettiin myös ostopalveluin.

Verkkokaupan käyttö erityisesti market- toimialalla, mutta myös muilla toimialoilla kasvoi räjähdysmäisesti, jolloin alusta ei kasvua aluksi kestänyt ennen kuin järjestelmän kapasiteettia oli lisätty. Market-verkkokaupan noutopisteitä keskitettiin maltillisesti muutamiin keskeisiin paikkoihin, jotta verkkokaupan tilaukset kyettiin hoitamaan. Autokaupan osalta verkossa käytävä kauppa ei vielä ollut aktiivista, mutta kriisin myötä verkossa tehtävän kaupan toimintamalleja otettiin käyttöön ja niitä arvioidaan kehitettävän jatkossa aktiivisesti asiakkaiden muuttuneen ostokäyttäytymisen ja verkkopalvelujen käytön lisääntymisen myötä.

Hankinnat sekä varaston hallinta olivat keskeisessä roolissa kriisin aikana. Esimerkiksi vähittäistavarakaupassa piti räjähdysmäisen myynnin kasvun vuoksi varmistaa mm. tuotteiden saatavuus, kun taas käyttötavarakaupassa piti myynnin romahtamisen vuoksi käynnistää varastoarvoanalysointi ja -ennustaminen sekä huomioida taseessa oleva tavara. Kriisin käynnistyessä alkoi mm. erittäin monikirjoinen suojavälineiden huijarisävytteinen markkina-aika, jolloin mm. suojavälineistä ei varmaan koskaan ole maksettu Suomessa niin paljon. Tilanteen ja erilaisten markkinoilla olevien toimijoiden vuoksi hankinnoissa kiinnitettiin erityishuomioita mm. suojavälineiden laatuun, hintaan, saatavuuteen sekä luotettavuuteen. Konserniryhmittymän keskitetty hankintatoiminto esim. market-toimialalla (mahdollisuudet yhteisissä hankinnoissa, hankintoihin liittyvä tiedon analysointi ja tiedolla johtaminen) oli caseyrityksen kriisistä selviytymistä ja onnistumista tukeva hyvin keskeinen ja merkityksellinen tekijä. Keskitetyn konserniryhmittymän tietojohdamisen ja analytiikan avulla kyettiin ennakoivasti suunnittelemaan ja johtamaan hankintoja koko konserniryhmittymässä ja tukemaan sen caseyrityksiä. Kriisi mm. paljasti tiettyjen tuotteiden tuotantoprosessien heikot kohdat tarpeen ja määrien kasvaessa, jolloin heikoin kohta saattoikin olla tuotteen pienen osan toimittajan rajallinen kapasiteetti. Samoin huomattiin erilaisten tuotteiden markkinatilanne mm. saatavuuden kautta, kun esimerkiksi IT-välineet olivat täysin Aasian tuotannon varassa. Hankinnat ja niiden saatavuus on kriittinen tekijä kriisitilanteessa liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta, mikä on konserniryhmittymässä ja caseyrityksessäkin huomioitava myös tulevaisuuden kriisejä silmällä pitäen. (Day B. et al, 2004)

Henkilöstöön liittyvien toimenpiteiden osalta kriisin vaikutuksiin ja erityisesti myynnin romahtamiseen reagoitiin caseyrityksessä nopeasti käynnistämällä yhteistoimintaneuvottelut kolmella toimialalla (1. autokauppa, 2. majoitus- ja ravitsemustoimiala, 3. käyttötavarakauppa ja pääkonttori) poikkeuslain sallimilla 5 päivän varoajalla (pl. autokauppa 1 päivän varojalla), joiden

lopputuloksena päätettiin maksimissaan 90 päivän lomautuksista marraskuun loppuun mennessä. Lisäksi käytössä oli lomarahavapaat, lomat, palkitsemisvapaat yms. muut henkilöstölle tarjottavat vaihtoehdot lomautuksen sijaan, joita pyrittiin kaikilta osin jatkuvuuden turvaamisen ja henkilöstön luottamus edellä minimoimaan. Monialaryitys ja monella toimialalla toimiva caseyryitys mahdollisti yrityksen sisällä henkilöstön siirtämisen työpulasta kärsiville toimialoille totaalisen pysähdyksen kokeneilta toimialoilta. Henkilöstösiirtoja ei oltu caseyryityksessä tässä mittakaavassa aiemmin toteutettu, mutta sisäistä liikkuvuutta voitaneen tältä osin edistää työnantaja- tai työntekijälähtöisesti myös tulevaisuudessa. Kokonaisuudessa henkilöstölle tarjottiin joustavasti vaihtoehtoja valita omaan tilanteeseen sopiva vaihtoehto. Kesälomat siirrettiin ensin pidettäväksi kiireellisenä lomautusten sijaan. Riskiryhmäläiset tai perheessä olevan riskiryhmäläisen vuoksi tällaiset työntekijät valitsivat usein lomautuksen, joka toteutettiin poikkeuksellisesti vain lomautusta itse haluaville. Näillä nopeilla ja joustavilla henkilöstöratkaisuilla pyrittiin myynnin romahtamiseen liittyen turvaamaan caseyryityksen taloudelliset tappiot, mutta myös kriisin jälkeinen henkilöstön ja osaamisen pysyvyys. Tämä oli ennen kaikkea henkilöstöstrateginen valinta. Henkilöstön sijoittamista tehtiin toimialajohtoisesti tai esimiesvetoisesti ja sijoittamiseen vaikutti niin henkilöstön oma halu kuin vastaanottavan toimialan työkykyvaatimuksetkin. Jollain toimialoilla tunnistettiin myös erilaisia työkykyyn liittyviä työeläkeriskejä, jollaisia aiemmin ei oltu havaittu. Lieveilmiöinä työvoimapulan, kiireen ja henkilöstösiirtojen myötä esiintyi tietenkin myös pikaista perehdytystä, työtehon sekä työtyytyväisyyden laskua. Eri toimialojen käytäntöjen ja toimintatapojen erot esim. asiakaskohtaamisissa aiheuttivat siirryneiden kohdalla alussa haasteita. Pahimmin kärsineillä toimialoilla jouduttiin työskentelemään vähäisin resurssein, mutta toisaalta kriisin myötä tuli mm. toiminnan pyörittämisen minimiehitys myös testattua. Oppisopimuskoulutukset jouduttiin pääsääntöisesti keskeyttämään kokonaan ja määräaikaosuudet päättyivät toukokuun loppuun tai muuten sopimuksen mukaisesti. Omina yhtiöinä toimivan autokaupan yhteistoimintaneuvottelujen lopputuloksena 20 henkilöä irtisanottiin sekä organisaatiota tiivistettiin. Erityisesti autoalan erityisosaajista kiinnipitäminen oli tilanteessa erityisen tärkeää, koska vastaavien osaajien löytäminen ja rekrytointi oli todella vaikeaa sekä vuosien aikana vastaavan erikoisosaamisen hankinta olisi kestänyt todella kauan. Työvuorosuunnittelussa siirryttiin yhteistoimintaneuvottelujen lopputuloksena kesäkuun loppuun asti 1 + 1 viikon suunnitteluun aiemman 3 + 1 viikon sijaan, jotta tilanteeseen voitiin reagoida riittävän nopeasti. Henkilöstökin pääosin ymmärsi tilanteen vakavuuden. Arvio haastattelujen perusteella oli, että henkilöstön arvostus omaan työpaikkaan kohtaan siirtokoke-

muksen sekä joustavien vaihtoehtojen myötä kriisistä huolimatta lisääntyi. Tätä näkemystä tukivat myös kriisin jälkeen caseyrityksessä myöhemmin tehdyt työyhteisötutkimukset. Henkilöstön työskentelyn osalta etätyöskentelyä ei kyetty pääsääntöisesti kaupan alalla hyödyntämään muuta kuin esimerkiksi tukitoiminnoissa, kun pääosa henkilöstöstä toimi asiakasrajapinnassa. Tästä johtuen myös caseyrityksen johto teki ”edessä johtamista”- tukevan ratkaisun työskennellä pääsääntöisesti konttorilla ja kentällä etätyöskentelyn sijaan, vaikka johdon sairastumisriski ja sen vaikutukset tunnistettiin. Johto varautui sairastumistapauksissa turvaamaan organisaation johtamisen tarvittaessa sijaisjärjestelyin ja esimerkiksi johdon ryhmäjaottelulla sekä tarvittaessa myös etätyöllä.

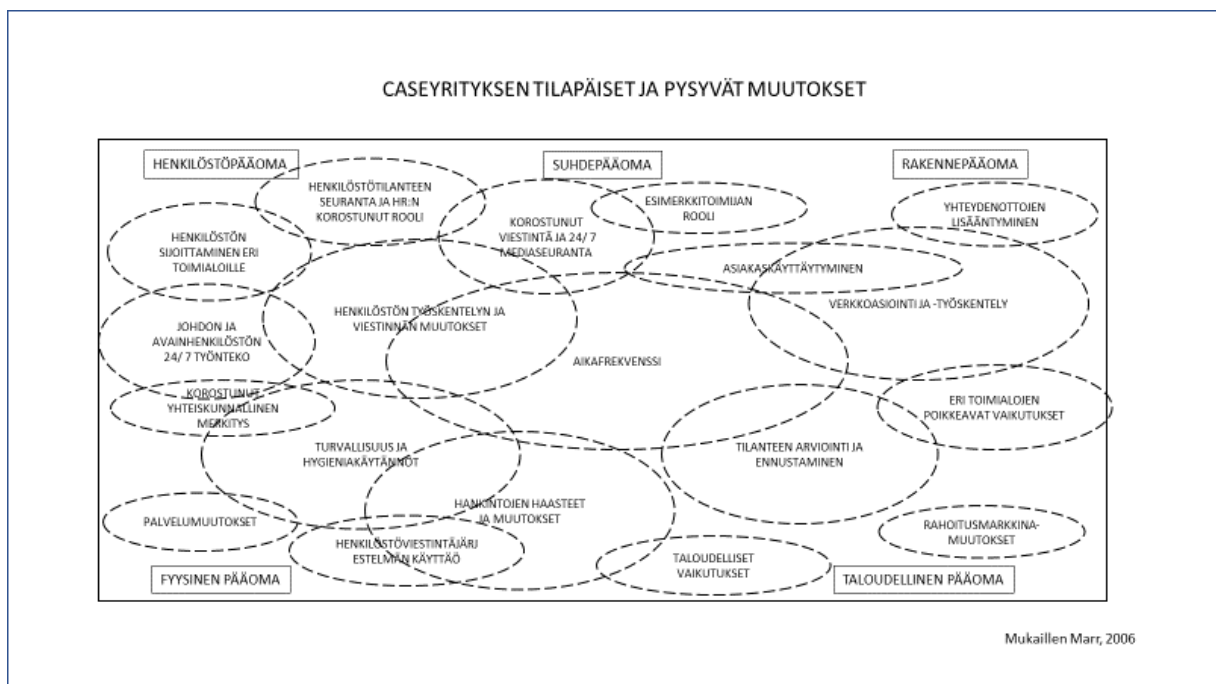
Yleisesti *HR:n tehtävät* muuttuivat täysin kriisin myötä sekä sen rooli korostui merkittävästi yhteistoimintaneuvottelujen sekä erilaisiin henkilöstöön liittyvien ohjeiden ja työehtosopimusten kriisiin liittyvän tulkinnan lisääntymisen myötä. HR:n merkitys mm. aiemmin esitettyihin henkilöstöön liittyvien must win- tapauksien ratkaisuisissa ja niiden toimeenpanossa oli merkittävä. Kriisin myötä jouduttiin HR:n toimesta laatimaan isot tietopakettit (työntekijäohje, esimiesohje, koronaohje, yt-ohje yms.) ja osa tuli konserniryhmittymän toimesta. Tässäkin konserniryhmittymän keskitetty tuki ja yhteistyö caseyrityksen kanssa muodostui merkittävästi onnistumista tukevaksi tekijäksi.

Turvallisuuteen liittyvä varautuminen liittyi henkilöstö- ja toimipisteturvallisuuteen sekä yleiseen turvallisuuden valvontaan. Suojavälineiden ja hygieniatuotteiden hankinnat, valvonnan lisääminen, kiinteistöturvallisuuden päivittämiset, siivouksen tehostaminen, turvallisuusmerkinnot sekä erilaisiin asiakkaan häiriökäyttäytymiseen ja rikollisuuden seurannaisvaikutuksiin varautuminen olivat keskeisiä turvallisuuteen liittyviä kokonaisuuksia. Turvallisuustilanteen seuraaminen mm. pankkipisteissä ja kaupoissa oli ennustetun tilanteenkehittymisskenaarion vuoksi erityistarkastelun alla. Asiakaspalautteita seurattiin tämän vuoksi koko ajan tehostetusti. Ennusteiden perusteella tehdyt turvallisuusnäkömät eivät kriisissä onneksi toteutuneet, mutta asiakkaiden häiriökäyttäytyminen kuitenkin merkittävästi lisääntyi. Turvallisuustilannetta päivitettiin omien verkostojen kuin konserniryhmittymän keskitetyn turvallisuustoimintojen avulla, mutta myös CMT-toiminnan kautta.

Haastatteluissa nimettiin erilaisia tilapäisiä tai pysyviä kriisin aiheuttamat muutoksia. Suurimpana muutoksena tavanomaiseen tilanteeseen oli varmasti kriisiajan lyhentynyt aikafrekvenssi,

joka käytännössä johtamista ja päätöksentekoa usein varsin vaillinaisten tietojen perusteella (tilapäinen). Eri toimialojen toisistaan poikkeavat vaikutukset olivat merkittäviä ja niiden vaikutukset näkyvät myös tulevaisuuden asiakaskäyttäytymisessä (tilapäinen, osin pysyvää). Toiminnan yhteiskunnallinen merkitys lisääntyi, millä oli selvästi vaikutusta henkilöstön työskentelyyn ja jaksamiseen (tilapäinen). Johto ja avainhenkilöstö työskenteli 24/7-periaatteella sekä muu henkilöstökin hyvin joustavasti tarpeen mukaan, joka osaltaan sai jopa poikkeuksellisiakin piirteitä (tilapäinen). Viestinnän resurssointi ja rooli kriisin intensiivivaiheessa korostui (tilapäinen). 24/7 mediaseurannasta muodostui nopean ja optimaalisen johtamisen merkittävä perusta, jolla kyettiin nopeasti reagoimaan muuttuvaan tilanteeseen (tilapäinen). Tilanteen arviointia ja ennustamista jouduttiin tekemään jatkuvasti aiemman syklisyyden sijaan, mutta tätä tukevien työkalujen käyttöönotto hyödyttää myös tulevaisuudessa tehtävää kriisin ajan ulkopuolista suunnittelua (tilapäinen ja pysyvä). Turvallisuus- ja hygieniäkäytännöt muuttuivat todella merkittävästi ja tulevaisuus näyttää, miten ne jäävät pysyviksi käytännöiksi yhteiskuntaan. (tilapäinen, mahdollisesti pysyvä). Hankinnat ja saatavuusongelmat kaupan alalla korostuivat todella merkittävästi sekä kriisiaikana pirstaloitunut ja moninkertaistunut hankintakenttä asetti ylimääräisiä haasteita (tilapäinen). Toimipisteiden sulkemiset, aukioloaikojen rajoittaminen (laskevat toimialat, tilapäinen) sekä toimipisteiden aukiolojen laajentaminen ja riskiryhmäläisten asiointiajat (kasvavat toimialat, tilapäinen) olivat ratkaisuja, joita jouduttiin liiketoiminta, turvallisuus- ja vastuullisuusnäkökulmasta toteuttamaan. Asiakaspalveluprosessit ja -asiointi siirtyivät yhä enemmän verkkoon tiettyjen tuotteiden tai toimialojen osalta, mikä asetti nopeita kehityspaineita mm. verkkopalvelutyökalujen lisäämiseksi (tilapäinen ja pysyvä). Asiakkaiden yhteydenotot kriisin seurauksena lisääntyivät lähinnä turvalliseen asiointiin ja riskiryhmiin liittyen (tilapäinen). Verkkokaupan ja sen kapasiteettia lisättiin (tilapäinen ja pysyvä) sekä toimitusketjun laajennettiin (tilapäinen ja pysyvä). Sisäiset henkilöstöpalaverikäytännöt siirtyivät verkkoon (tilapäinen, mahdollisesti pysyvä). Henkilöstöviestintäjärjestelmän otettiin täysimääräisesti käyttöön (tilapäinen ja pysyvä). Henkilöstön sisäiset siirrot tulivat välttämättömiksi (tilapäinen, osin pysyvä mahdollisen tulevaisuuden henkilöstökierron kautta). Yhteiskunnallisesti isona toimijana caseyritys toimi alueellisesti myös esimerkkitoimijan roolissa avaten uudelleen markkinoita ja käyntiasiointia kriisin keskellä (tilapäinen). Henkilöstön sairauspoissaolojen seuranta ja sairastuvuusennuste saatiin viikkotasolle konserniryhmittymän tuella (tilapäinen ja pysyvä). Epävirallisia luottamusmiessalavereita aletaan informoimiseksi järjestämään 2 viikon välein varsinaisten kokousten lisäksi (pysyvä). HR:n merkitys yleisestikin korostui ja

HR:n fokusoi kaikki resurssit kriisiajan HR:n toteuttamiseen (tilapäinen). Toimipisteiden sulkemiseen liittyviä kiinteistöturvallisuuspäivityksiäkin jouduttiin tehtyjen havaintojen perusteella tekemään (pysyvä). Taloudelliset muutokset ja rahoitusmarkkinamuutokset olivat kriisistä johtuen merkittäviä (tilapäinen). Kriisi avasi yksittäisiä, poikkeuksellisia ja edullisia hankintamahdollisuudet (tilapäinen). Kuvassa 15 on edellä mainittuja muutoksia avattu merkityksen mukaan.



Kuva 15. Caseyrityksen tilapäiset ja pysyvät muutokset (Mukaiillen Marr 2006).

Caseyrityksen kriisissä onnistumista tukevia asioita nousi haastattelujen perusteella esille paljon. Aiemmin mainittiin, että caseyrityksen taloudellisesti vahva tilanne ja kassapääoma mahdollisti arvojen ja tulevaisuutta turvaavan henkilöstölähtöisen kriisistrategian. Johdon pääosin pitkä ja monipuolinen ko. konserniryhmittymässä tai caseyrityksessä koostunut työkokemus sekä omat verkostot auttoivat tilanteen ennustamista, arviointia ja johtamista. Johto myös tunsu toistensa toimialat sekä toisensa myös henkilöinä, jolloin tarvittavat ratkaisut kyettiin tekemään poikkeuksellisen nopeasti. Tämä oli merkittävä etu kriisin johtamisen kannalta, jollainen ei välttämättä monessa muussa organisaatiossa ole mahdollista saavuttaa. Enemmän keskitetty konserniryhmittymäjohtoinen tai paremmin alueelliset yritykset sitouttanut kriisijohtamismalli olisi saattanut yhdenmukaistaa yritysten toimintamalleja ja päätöksiä huomioiden alueelliset erot, mutta vaatinut kaikkien siihen kuuluvien yritysten toimitusjohtajien olemisen samassa

pöydässä konserniryhmittymän kanssa. Yritykset olivat alueellisesti hyvin erilaisessa tilanteessa erilaisten alueellisten rajoitusten sekä epidemian tartuntamäärien vuoksi, joten erilaisia päätöksiä alueellisesti olisi joka tapauksessa jouduttu tekemään.

Onnistumista tukevia kokonaisuuksia nousi haastattelujen perusteella esille paljon. Caseyrityksen arvopohjainen ja henkilöstön huolehtimiseen perustuva kriisin liiketoiminta- ja henkilöstöjohtamisstrategia otettiin toiminnan johtamisen perustaksi. Tutkimustenkin mukaan henkilöstöstä huolehtiminen näkyi kriisiaikana niin asiakkaille kuin varsinaisessa tuloksessakin. (Day B. et al, 2004, Tsach 2012). Caseyrityksessä näkyi myös vahva organisaatiokulttuuri ja kestävä kehitys yrityksen pitkäaikaisessa arvomuodostuksessa, joka loi vahvaa perustaa kriisiajan selviytymistaistelulle (Savitz & Weber 2006). Johdon monipuolinen toimialakokemus ja johdon henkilötuntemus oli poikkeuksellisen merkittävä tekijä, jolla mahdollistettiin optimaalinen ja nopea kriisiajan päätöksenteko. Johto ja avainhenkilöstö oli muutenkin erittäin sitoutuneita kriisiajan ratkaisujen löytämiseen, mikä tukee onnistumista (Thach 2012). Caseyrityksessä esiintynyt vahva johdon tukeva rooli edisti koko organisaation onnistumisia (Ucelli 2002, Lucero et al 2009, Hayward et al 2004). Johdon aktiivinen, rehellinen ja avoin viestintä tuki henkilöstöstrategista johtamista, jossa henkilöstöstä huolehditaan (Ucelli 2002, Luceron et al 2009, Hayward et al 2004, Veil & Husted 2012). Johdon henkilökohtaisten ja monipuolisten verkostojen hyödyntäminen ja kollegasparraus olivat avainasemassa nopean, oikean ja optimaalisen päätöksentekoprosessissa. Caseyrityksen johtamisessa korostui johdon kyvykkyys kriisitilanteen ratkaisemiseen ja priorisointiin vaillinaisista tilannetiedoista huolimatta (Useem 2011, Jacques 2012). Kriisijohtamisjärjestelmä loi johtamiselle onnistumisen edellytykset, jota myös eri tutkimuksessa on korostettu (Paraskevas 2004, Schoenberg 2005, Veil & Husted 2012). Ennusteiden ja tilannearvioiden laadinnassa onnistuttiin aktiivisen tiedon vaihdon, henkilökohtaisten verkostojen sekä konserniryhmittymän vahvan tuen avulla (pl. ensimmäinen tilannearvio sairastuvuudesta). Monialayrityksen hyödyt tämän kriisin onnistumista tukevana tekijänä oli kiistaton (henkilöstösiirrot, vahva kassa, konserniryhmittymän keskitetty tuki yms.). Henkilöstölle tarjotut joustavat ja vaihtoehtoiset henkilöstöratkaisut lomauttamisen sijaan olivat merkittävä luottamusta ja sitouttamista edistävä tekijä, mikä vaikutti henkilöstön työssä venymiseen (Thach 2012). Kriisin yhteiskunnallinen merkitys vaikutti myös työssä jaksamiseen ja loi tietynlaisen työn imun kriisin intensiivivaiheeseen. Henkilöstön arvostus sekä hyvästä ja vastuullisesta työnantajamaineesta kiinnipitäminen olivat henkilöstöä korostavaa strategista valintaa

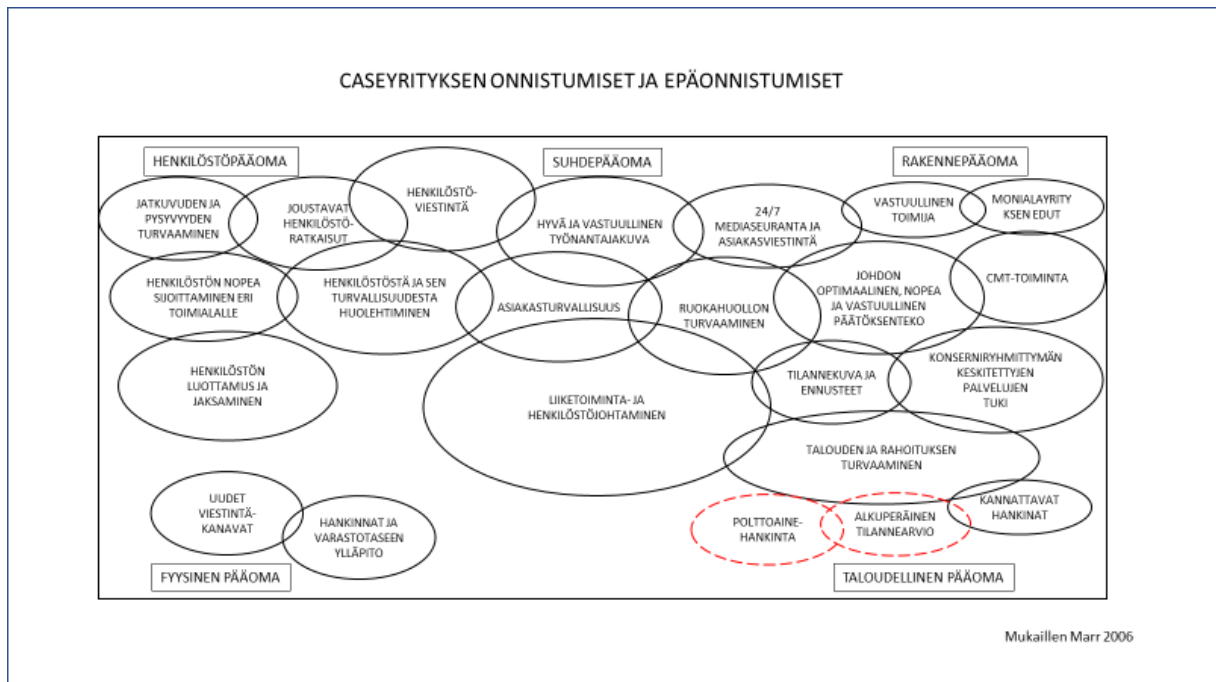
tukeva sekä pysyvyyttä ja jatkuvuutta edistävä seikka, jolla vaikutettiin henkilöstön joustavuuteen ja halukkuuteen muilla toimialoilla työskentelemiseen (Thach 2012). Pitkät työsuhteet saman työnantajan kanssa varmasti edistivät sitoutumista työnantajankin tavoitteisiin. Tiedottaminen ja sisäinen viestintä oli avointa, empaattista, pääosin oikea-aikaista ja rehellistä sisäinen viestintä, joka tuki organisaation ja liiketoiminnan kokonaisjohtamisen tavoitteissa onnistumista (Ucelli 2002, Lucero et al 2009, Hayward et al 2004, Veil & Husted 2012). Viestinnän keskittäminen käytössä olleeseen sisäiseen ja interaktiiviseen viestintäkanavaan nopeutti ja tuki toimenpiteiden jalkauttamista sekä mahdollisti kaksisuuntaisen johtamista tukevan viestinnän (sähköpostista pääsääntöisesti luovuttiin). 24/7 mediaseuranta oli avainasemassa nopeiden ja optimaalisten päätöksien tekemisessä (Veil & Husted 2012). Asiakaspalautteisiin reagoitiin aktiivisesti sekä viestittiin asiakkaisiin liittyvistä turvallisuusratkaisuista tai asiointimahdollisuuksista. Kriisiajan avoin sisäinen keskustelu lisääntyi, jolla varmasti oli myös vaikutusta kriisin aikana organisaatiossa syntyneeseen tahtotilaan selvitä kriisistä. Caseyrytyksen vahva kassa sekä rahoituspääoman turvaaminen mahdollisti strategisesti henkilöstöä korostavat valinnat. Konserniryhmittymän keskitettyjen konsernipalvelujen hyödyt korostuivat kriisitilanteessa monessa suhteessa: tiedon hankinta ja analytiikka; hankinta -mediaseuranta; riskienhallinta ja CMT (Veil & Husted 2012; Day B. et al, 2004; Paraskevas 2004; Schoenberg 2005). Kuvassa 16 on esitetty onnistumista tukevia tekijöitä merkityksen arvioinnin mukaisesti.



Kuva 16. Caseyrytksen kriisijohtamista ja onnistumista tukevat tärkeimmät tekijät (Mukaiillen Marr 2006).

Keskeisiksi onnistumisiksi voitiin lukea caseyrytksen tilannekuva suhteessa tilanteen kehittymiseen sekä tämän perusteella tehty johtaminen sekä optimaalinen, vastuullinen ja nopea päätöksenteko koko kriisin aikana. Onnistumiseksi voidaan tutkimuksen perusteella lukea myös keskitetyn konserniryhmittymän tuki caseyrytkselle ja sen toimialoille. Caseyrytksen henkilöstön nopea sijoittaminen käyttötavarakaupan sekä majoitus- ja ravitsemistoimialan puolelta market-toimialalle parissa päivässä sekä kriisin aikana (henkilöstötutkimustulos 4,6/5) sekä todella vähäiset lomautukset olivat henkilöstönäkökulmaan liittyviä onnistumisia. Caseyrytksen talouden ja rahoituksen varmistaminen voidaan myös lukea onnistumiseksi, kun kassa ja rahoitus saatiin turvattua, vaikkakin lähtötilanne oli kuitenkin poikkeuksellisen vahva. Henkilöstöstä huolehtimisessa voidaan katsoa niin ikään haastattelujen, liiketoiminnan tulosten kuin työyhteisötutkimuksenkin perusteella caseyrytksen onnistuneen (77,3/100 – vastausprosentti 92%, Day B. et al, 2004). Samoin sisäinen viestinnän ja tiedottamisen voidaan katsoa onnistuneen niin haastateltujen kuin caseyrytksen erillistutkimustenkin perusteella. Henkilöstön ja asiakkaiden turvallisuuteen liittyvissä asioissa onnistuttiin. Kaiken kaikkiaan henkilöstön pysyvyyden jatkuvuuden tavoitteissa onnistuttiin, vaikka tilanteessa henkilöstön ja osaamisen poistumista organisaatiosta ulospäin myös tapahtui. Selkeät viestintävastuut tukivat onnistunutta viestintää, vaikka myös haasteita viestintään liittyen tältä osin myös syntyi. Caseyrytksen

aiemmin käyttöön otetut viestinnän kanavat olivat todellinen onnistuminen kaikin puolin. Sitoutuneen viestinnän, johdon kuin myös henkilöstönkin mediaseurannan avulla pystyttiin reagoimaan onnistuneesti tilanteen muutoksiin. Caseyritys järjesti nopeasti mm. laskutusyhteistyön kaupunkien ja kuntien kanssa, jolla mahdollistettiin kriisiajan ruokahuollon toteuttaminen (mm. koulut, päiväkodit, riskiryhmät) lähikuntiin. Keskitetty hankintojen suunnittelu ja johtaminen onnistui kriisissä niin räjähdysmäisen kasvun (keskitetyt hankinnat, ennustaminen, analytiikka yms.) kuin laskun tukemisenkin (varastotaseesta poisto, palautukset yms.) osalta erinomaisesti ja sillä oli merkittävä vaikutus liiketoiminnan jatkuvuuteen liittyen. Kriisin seurauksena ja vahvan kassan mahdollistaman kyettiin ostamaan tavanomaista edullisemmin mm. myyntiin tarjoutunut hotellikiinteistö, jossa caseyritys oli aiemmin ollut vuokralaisena. Onnistunutta kokonaisvaltaista liiketoiminnan johtamista (ml. kriisijohtaminen, tietojohdaminen) kuvaa myös se, että caseyrityksen maksoi tulospalkkiot kriisin aikaisten töiden hoitamisesta koko henkilöstölle jo aikaisessa vaiheessa sekä vuoden 2020 liikevaihto ja tulos kriisistä huolimatta kasvoi. Kriisistä johtuvia mainehaittoja ei caseyritykselle syntynyt, mutta mediataitoja kannattaa jatkossakin keskeisten henkilöiden osalta ylläpitää ja kehittää. *Keskeisiksi epäonnistumisia* oli caseyrityksessä poikkeuksellisen vähän tilanteeseen nähden. Kriisin vaikutusten alkuperäinen ennustaminen todettiin haastattelujen perusteella epäonnistuneeksi, mutta onneksi parempaan suuntaan ja mm. sairastumismäärät jäivät todella paljon ennustetusta. Tilanteen kehittymisen ennustamisessa ja arvioinnissa kriisin kestäessä voidaan caseyrityksen ja sitä tukevan konserniryhmittymän kuitenkin onnistuneen hyvin ja päivitettyt ennusteet pitivät kohtuu hyvin paikkansa. Polttoaineiden varastotäydennykset hankintayhtiön toimesta juuri korkeimman markkinahinnan aikana (öljyn markkinahinnan laskun seurauksena) aiheutti suurehkon tappion caseyritykselle. Kehitettäviä asioita nousi tutkimuksessa ja haastatteluissa esille, mutta liiketoiminnan kokonaisuuden kannalta caseyritys onnistui kriisitilanteen hoidossa ja sen mukaisten tavoitteiden saavuttamisessa poikkeuksellisen hyvin. Onnistumiset on koottu tarkemmin kuvaan 17.



Kuva 17. Caseyrityksen keskeiset onnistumiset ja mahdolliset epäonnistumiset katkoviivalla (Mukaiillen Marr 2006).

Tutkimuksen perusteella liiketoimintajohtamis- ja kriisijohtamisnäkökulmasta löytyi hyvin hoidetusta kriisijohtamisesta huolimatta myös kehittämistarpeita ja -mahdollisuuksia. Tietojohdamisen mahdollisuuksien laajempi hyödyntäminen tukisi kriisiajan johtamista sekä tilannekuvan muodostamista (asiakas-, liiketoiminta-, henkilöstönäkökulma yms. - kts. tietojohdaminen-osio). Digitaalisten ja sähköisten asiakasratkaisujen kehittäminen kriisitilanteita ja -tarpeita varten (esim. sähköinen lounasmaksaminen) tukisivat myös tulevaisuuden asiakaskäyttäytymistä. Johdon toimintakyvyn säilyttäminen/ hajauttaminen/ sijaisuusjärjestelyt/ varmistaminen pitkäkestoisen kriisin varalle ei nyt tullut ajankohtaiseksi, mutta olisi ehkä järkevää käsitellä debriefing-tyyppisesti. Caseyrityksen ja konserniryhmittymätasoisten johdon kollegiaalisen sparraustuen, tiedonvaihdon ja mentoroinnin edistäminen saattaisi edistää niin tavanomaisen kuin kriisitilanteiden nopeaa ja optimaalista päätöksentekoa. Caseyrityksen organisaatorakennetta voisi olla järkevää tarkentaa kriisitukien hyödyntämisen näkökulmasta. Henkilöstön sisäisen kierron edistäminen tukisi monelta osin kriisivalmiuksia, mutta myös tiedon jakamista tukevaa organisaatiokulttuuria sekä osaamisen kehittämistä. Hygienia- ja turvallisuustoimintamallien käyttö ja edistäminen myös ainakin toistaiseksi tilanteen edelleen ollessa päällä on perusteltua. Verkkokauppakapasiteetin, -järjestelmän ja -palvelujen kehittäminen tulevaisuutta silmällä pi-

täen sekä asiakaskäyttäytymisessä tapahtuneiden todennäköisesti pysyvienkin muutoksien perusteella on perusteltua. Kriisiajan ulkoisten sidosryhmien ja näihin kohdistuvia päämääriä voisi tarkentaa ulkoisen viestinnän riskien tunnistamiseksi (Carcia 2012, Veil & Husted 2012). Kriisisuunnitelmassa voisi muutenkin arvioida ne sisäiset ja ulkoiset tekijät, joihin viestinnällisesti vaikuttamalla on merkittävää toiminnallista tai taloudellista vaikutusta. Caseyrytyksen CMT-toimintaan liittyvä exit voisi olla järkevää resurssoinnin ja tiedon jakamisen näkökulmasta vielä tarkentaa. Caseyrytyksen luottamusmiesorganisaation säännölliset kriisipalaverit (1-2 vrk välein vs. toteutunut 2 viikon välein) tunnistettiin viestintää, ennakointia, luottamusta, kynnyksen madaltamista sekä vuorovaikutusta lisäävänä tekijänä. Caseyrytyksen turvallisuuden ostopalvelujen ja oman palvelutuotannon laajamittaisten sairastumisriskien minimointi ja vaihtoehtoratkaisut eivät nyt konkretisoituneet, mutta turvallisuusaspektista ja turvallisuuteen liittyvästä työvoimanäkökulmasta suunnittelua tulisi vielä jatkaa. Konserniryhmittymän eri tilanteissa olevien alueellisten yritysten alueellisen tilanteen huomioiminen ja synkronointi pitäisi pystyä vielä paremmin johtamisen ja viestinnän kautta ottamaan huomioon. Samoin tulisi konserniryhmittymän kriisijohtamisverkostojen (yritysjohto-, toimiala-, toiminnot) kehittämistä ja synkronointia kriisitilanteiden varalle jatkaa (esim. konserniryhmittymän ja alueellisten yritysten ydinjohto, konserniryhmittymän ja caseyrytyksen viestinnän synkronointi eri kanavissa). Konserniryhmittymän tulisi aktiivisesti pyrkiä vaikuttamaan viranomaisten kriisijohtamis- ja päätöksentekomallissa esiin nousseisiin haasteisiin. Konserniryhmittymän ja alueellisten yritysten sopimus pohjaisia velvoitteita tulisi kriisinjohtamisen näkökulmasta tarkastella tarkemmin (johtosuhteet, viestintä yms.). Kriisin debriefingissä (konserniryhmittymä – alueelliset yritykset) tulisi koota eri osapuolten havainnot vahvuuksista, kehitystarpeista ja kehitysmahdollisuuksista) ja tarvittaessa päivittää kriisinjohtamisen rooleja ja vastuita (Day B. et al, 2004, Fearn-Banks 2010, Elsubbaugh 2004). Kuvassa 18 on esitetty kooste kriisijohtamisen kehittämistarpeista ja -mahdollisuuksista merkittävyyden pohjalta.



Kuva 18. Caseyrytksen keskeiset kehittämistarpeet tai mahdollisuudet (Mukaiillen Marr 2006).

6.2. Caseyrytksen tietojohdaminen COVID-19-kriisitilanteessa

Kriisitilanteen liikkeenjohdon näkökulmasta tietojohdamisella voidaan mahdollistaa parempaa liiketoiminnan suorituskykyä, tulosta ja kilpailuetua (Nonaka et al, 2000), mutta tietojohdamisen liiketoiminnan tuloksiin linkittymisen tutkimiselle on edelleen tarvetta ja tämä tutkimus palveleekin tätä tarkoitusta hyvin (Heisig et al, 2016). Vaikka tutkijoiden keskuudessa ei ole vielä täysin yhteistä näkemystä tietojohdamisen pääkäytännöistä ja monet tähän asti esitetyt mallit ovat kattaneet vain pienen osan organisaation tai sen johdon tietojohdamisen kokonaisuuksista, niin tämän tutkimuksen perusteella on tunnistettu liiketoimintaan ja liiketoiminnan johtamiseen vaikuttavia tietojohdamisen tekijöitä (Hussinki et al 2017a, Hussinki et al 2017b).

Caseyrytksen tietojohdamisessa korostui konserniryhmittymän ja caseyrytksen operatiivisen tiedon vaihto sekä caseyrytksen poikkeuksellisen optimaalinen ja nopea päätöksenteko ajan ja muutosfrekvenssin lyhennyttyä kriisin myötä (viikosta päivään ja päivästä tunteihin) sekä asiakas- ja ostokäyttäytymisen muututtua (Choo 2002; Laihonen et al 2013). Inhimilliseen pääomaan ja rakennepääomaan liittyvään vahvaan yritys- ja organisaatiokulttuuriin, johdon monipuoliseen toimialakokemukseen, johdon henkilökohtaisten ja yritykseen liittyvien poikkeuksellisen pitkiin työsuhteisiin sekä johdon sitoutumiseen liittyen caseyrytukseen on muodostunut

hyvin vahva johtotason tietopääomaresurssi, jolla voidaan katsoa olevan merkittävää vaikutusta yrityksen suorituskykyyn (Lönnqvist et al 2005; Laihonon et al 2013).

Kriisin liiketoimintajohtamisen keskeiset tiedonlähteet haastattelujen perusteella olivat myynti, kassa, rahoitus, eri skenaarioiden mukaiset ennusteet, omat toimialaan liittyvät ja henkilökoh- taiset verkostot sekä konserniryhmittymän tietojohdamisen osa-alueita hyödyntävä tuki (mm. kriisitilanteen kannalta kriittisissä hankinnoissa). Liiketoimintaa tukevat tietojohdamisen kes- keiset lähteet olivat asiakasostokäyttäytyminen (asiakaskohtainen ja tuotekohtainen), asiakas- palautteet, turvallisuusraportointi, henkilöstön sairauspoissaolot. *Tiedon hankinnassa* haastat- telujen perusteella caseyrityksessä korostui riittävän ja oleellisen tiedon hankinta, vaihto, seu- ranta ja välittäminen. Toimialoilla olivat eri raportointijärjestelmät tilanteen seuraamiseen ja keskeisin seurattava asiakokonaisuus oli myynnin seuranta- ja vertailutieto sekä -indeksit krii- sin eri vaiheissa sekä edellisvuosiin verrattuna, mutta liiketoiminnan tavanomaiset luvut olivat myös käytössä. Varastoindeksiä ja ikää seurattiin myös jatkuvasti, mutta toki eri lailla eri toi- mialoilla. Käyttötavarakaupan iän ja tasearvon leikkaantumista oli mm. pyrittävä välttämään, kun taas ruokatavarakaupassa viimeinen myyntipäivä on merkitsevin yksittäinen tieto. Katetie- dot eivät haastattelujen arvioiden mukaan kriisitilanteessa välttämättä joka toimialalla ihan aina pitäneet täysin paikkaansa. Konserniryhmittymältä saatiin tarkkaa tietoa ja tukea mm. ostojen/ hankintojen ja niiden tasearvojen osalta. Asiakaskäyntien ja myynnin onlineseurantaa voitiin myynnin osalta seurata esim. käyttötavarakaupassa 15 minuutin tarkkuudella. Kaiken kaikkiaan haastattelujen perusteella liiketoimintaan liittyvää tilannetietoa oli riittävästi saatavilla, mutta johtaminen, ennakointi ja päätöksenteko on kriisissä pitkälti perustunut johdon henkilökohtai- seen, pitkään ja monipuoliseen caseyrityksessä tai konserniryhmittymässä kertyneeseen työko- kemukseen ja tietopääomaan. Henkilöviestintäjärjestelmän konserniryhmittymän tuottamat ryhmätilanneseurannat auttoivat eri toimialoihin liittyvien vaikutusten seurannassa. Välillä il- lalla klo 22 aikaan tehdyt muutokset on jouduttu saattamaan jo aamuksi otettavaksi liiketoimin- nassa huomioon, mikä edellytti jatkuvaa 24/7 media- ja tilanneseurantaa ainakin johto- ja esi- miestasolla. Tässä mm. konserniryhmittymän keskitetyt koosteet ja CMT-toiminnan tiedotus hallituksen päätöksistä auttoivat ennakoimaan toimialakohtaista johtamista sekä toimialoihin kohdistuvia vaikutuksia. Kriisin alkuvaiheessa henkilöstön sairauspoissaolotietojen tilastointi ei ollut riittävän nopeaa, mutta jo ensimmäisen viikon jälkeen henkilöstön todellista sairastu- vuustilannetta voitiin konserniryhmittymän tuella seurata viikoittain faktatietoon pohjautuen.

Kriisin aikaisen liiketoiminnan romahtaminen muutamilla toimialoilla tuotti tulevaisuutta silmällä pitäen tärkeää tietoa mm. minimiresurssoinnista ja -hankinnoista yms. Tiedon hankintaan, vaihtoon ja parhaiden käytäntöjen jakamiseen liittyvää konserniryhmittymään kuuluvien alueellisten yritysten keskinäistä tiedonvaihtoa katsottiin yleisesti olevan tarvetta tulevaisuudessa lisätä, vaikka toimiala- ja toimintonäkökulmasta sitä jo olikin. Alueellisten yritysten ja toimialojen säännöllisistä Teams-ryhmistä voisi tulevaisuudessa tiedon hankinnan ja vaihdon kannalta voinut olla kriisissä vielä enemmän hyötyä. Kollegasparraus osoittautui myös hyväksitavaksi tukea tiedon vaihdolla tilanteen kehittymisen arviointia ja ennustamista. Nämä perustuivat kuitenkin henkilökohtaisiin verkostoihin, ei niinkään suunnitelmalliseen tai koordinoituun toimintaan. Caseyrytksen johdolla ja sen avainhenkilöstöllä oli pitkien caseyrytksen työsuhteiden, monipuolisen toimialakokemuksen sekä johtoryhmän ja avainhenkilöstön tuntemuksen jälkeen poikkeuksellista osaamista ja kyvykkyyttä lisäarvoa tuottavan tiedon tunnistamiseen, ymmärtämiseen ja sen mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Jatkuva kriisin aikainen mediaseuranta ja omat henkilökohtaiset kontaktit olivat yksi keskeinen tiedon hankinnan keino ja esimerkki, joiden avulla caseyrytys ja sen johto ylläpiti kriisin nopeatempoisuuden, eri toimialoihin vaikuttavien rajoitustoimenpiteiden ja asiakkaiden tavanomaiseen tilanteesta poikkeavan asiakaskäyttäytymisen vaikutusten alla omaa tilannetietoisuuttaan ajan tasalla. Myös konserniryhmittymän mediaseurantaa ja CMT-katsauksilla tuettiin merkittävästi caseyrytksen tiedon hankintaa, tilanteen ennustamista, ja johtamista.

Asiakaskäyttäytymisessä näkyi osin hermostuneisuutta kriisin edetessä, joka näkyi myös asiakaspalautteissa. Asiakaskäyttäytymisessä oli vaihtelevuutta eri toimialojen osalta, mutta asiakkaat eivät myöskään enää pysyneet jatkuvasti muuttuneen tilanteen tasalla. Tiedon jakamista ja asiakasviestintää tehtiin myös ostetun median kautta (esim. painettu media, verkkomedia) asiakkaiden muuttuneen asiakaskäyttäytymisen vuoksi, vaikka viestinnän ja tiedottamisen painopiste oli pääosin kuitenkin enimmäkseen omassa henkilöstössä. Lisäksi kriisin aikana viestintä teki todella paljon töitä mm. sosiaalisessa median, yleisen tiedottamisen ja viestinnän koordinoinnissa. Asiakkaan ostokäyttäytymistä voitiin seurata konserniryhmittymän asiakastietojärjestelmän (n. 83% alueen asukkaista) kautta sekä mm. market-toimialan tuotekohtaista ostokäyttäytymistä market-tuen tietojärjestelmien kautta. Näiden tietojen perusteella mm. market-toimialalla kriisin aikana tehtiin todella isoja ostoja ruuan osalta. Analytiikka mm. postinumerojen yms. perusteella on järjestelmän tiedon hankinnan osalta mahdollista. Asiakkaan tiedolla

johtamisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia voisi kuitenkin tulevaisuudessa olla järkevää tarkastella kriisitilannetta ja tavanomaistakin tilannetta silmällä pitäen vielä tarkemmin. Johdon ja organisaation kriisitilanteen tietopääoma on caseyrityksessä kriisin seurauksena joka tapauksessa merkittävästi lisääntynyt.

Tietojohtamisen organisoitumista caseyrityksen osalta ei varsinaisesti ole erikseen määritelty, mutta caseyrityksessä on mm. markettuessa IT:stä ja hankinnoista vastaava keskijohdon edustaja, joka myös kuuluu CMT-organisaatioon. Tietojohtamisen näkökulmasta konserniryhmittymässä on keskitettyjen tietojärjestelmien sekä tukitoimintojen tietojohtamisen resursseja, joilla tiedon hankintaa, analytiikkaa, ennustamista ja arviointi sekä tiedon hyödyntämistä eri toimialojen ja toimintojen tarpeisiin. Konserniryhmittymä teki mm. hankintojen osalta kansainvälisen kokemustiedon pohjalta tietojohtamiseen ja analytiikkaan perustuvaa ennustamista. Sen rooli on tuottaa analysoitua tietoa, ennusteita ja työkaluja tietojohtamisen tueksi (tavanomainen ennustamistaso 2 krt/ vuodessa, kriisin aikana 2 krt/ viikossa). Nykyiset tietojärjestelmät tukivat hyvin kriisiajan tiedon tarvetta, hankintaa, analysointia sekä hyödyntämistä johtamisen ja päätöksenteon tueksi sekä yhteisen näkemyksen syntymiseksi. Konserniryhmän tietojohtamisen resurssointi pitäisi vielä synkronoida alueellisten yritysten ja caseyrityksen kanssa mahdollisimman hyvän lopputuloksen varmistamiseksi.

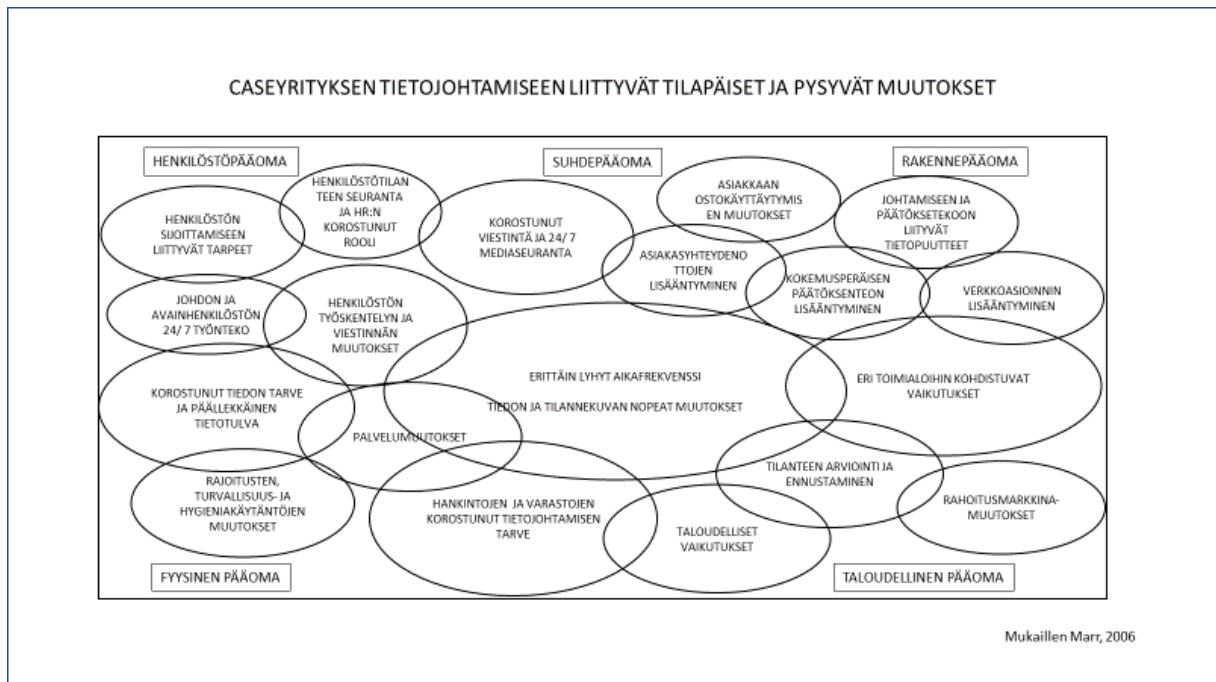
Tietojohtamisen liiketoiminnan suorituskykyyn vaikuttavien käytäntöjen osalta caseyrityksessä tiedon strategista johtamista tehtiin liiketoimintajohtotasolla. Johto on johtoryhmätasolla tai liiketoimintajohtajien toimesta määritellyt liiketoimintaa palvelevan tiedon tarpeen, jota muu avainhenkilöstö osaltaan tukee. Koko caseyrityksen tiedon strategista johtamista ei kuitenkaan varsinaisesti ole koordinoitu tai ainakaan se ei haastatteluissa tullut esille. Tietojohtamisen kokonaisuuden kehittämisen osalta osalla on tietotaitoa jo entuudestaan, mutta lisäkoulutustakin aiheen ympäriltä tarvittaisiin. Tässä konserniryhmittymän tuki olisi tarpeen huomioiden koko tietojohtamisen kokonaistilanne koko konserniryhmittymässä. Monessa muissa aiheeseen liittyvässä tutkimuksessa strategisen tason tekijöitä ja tietojohtamisen kyvykkyyttä on pidetty tietojohtamisen menestystekijöinä, jota haastattelujen perusteella tulisi tämän perusteella caseyrityksessäkin vielä vahvistaa. Ylimmän johdon sitoutumista tietojohtamisen strategiaan ei haastatteluiden perusteella tunnistettu erityisen selvästi, mutta tietoa johtamisessa ja päätöksenteossa selvästi hyödynnettiin. Johdon sitoutumiseen tietojohtamisen kehittämisen hyödyistä on

aikaisemman tutkimuksen perusteella yhteys, mutta myös päinvastaista näkemystä. Esimies-työn ja johtamisen käytäntöjen merkitys kriisissä oli haastattelujen perusteella erityisesti toimintaa ylläpitävän, proaktiivisen johtamisen sekä tiedon jakamisen ja viestinnän suhteen kriisitilanteessa iso erityisesti johdon suhteen, jota myös aikaisemmat tutkimukset tavanomaisessa tilanteessa tukevat. Työn aktiivinen organisointi kriisissä haastattelujen perusteella korostui myös. Henkilöstöjohtamiseen liittyvistä osa-alueista korostuivat erittäin vahvasti henkilöstöstrategia ja sisäiset arvot, joiden perusteella kriisitilanteessa henkilöstöstä ja työsuhteiden jatkuvuudesta huolehtiminen nousivat keskeiseen rooliin). Organisaatiokulttuurin merkitys kriisistä selviytymiseen tunnistettiin caseyrityksessä olevan todella vahva ja tämän onnistumista tukevaa vaikutusta tukevat myös lukuisat tutkimukset. Oppimiskäytännöistä eivät varsinaisesti haastatteluissa nousseet kriisitilanteen kannalta millään tavoin esille, kuten ei myöskään tiedon suojaaminen. Ulkoisen tiedon hyödyntämistä tehtiin ennusteiden ja kriisin vaikutusten arvioinnissa niin johdon omien vahvojen verkostojen kuin heidän ja caseyrityksen 24/7 mediaseuran avulla, joilla oli kriisitilanteessa erittäin suuri merkitys tilannekuvan muodostamisen, johtamisen ja päätöksenteon kannalta. Aiemmissä tutkimuksissa tällä on nähty myös olevan kriittinen vaikutus. Erityisesti tilannekuvan muodostamisessa ja hankintojen johtamisessa hyödynnettiin analytiikkaa ja tiedolla johtamista konserniryhmittymän toimesta, jolla tuettiin caseyritystä. IT-käytännöistä erityisesti aiemmin käyttöönotetut sisäiset viestintävälineet ja -järjestelmä sekä niiden avulla toteutettu jatkuva, avoin, rehellinen ja hyvin koordinoitu tiedottaminen ja viestintä nostettiin hyvin vahvasti onnistumista tukeviksi tietojohdamisen tekijöiksi. (Kimpimäki 2018)

Vaikkakin konserniryhmittymän ja caseyrityksen viestintä oli osittain päällekkäistä saman kanavan kautta, niin caseyritys onnistui siitä huolimatta hallitsemaan tietoa sekä jakamaan oikeata tietoa henkilöstölle. Aikaisempi tutkimus linkittää IT:n hyödyntämisen tuottavuutta nostavaksi (Joong & Hancer 2010), josta henkilöstöviestintäjärjestelmä oli caseyrityksessä konkreettinen todiste. Tietojohdaminen caseyrityksessä oli enemmän henkilötasolla omaan tehtävään sidottua kuin konserniryhmittymässä, jossa aktiivisesti, koordinoitusti ja selvästi kohdennetuilla resurssein käytettiin tietojohdamista eri toiminnoissa. Näiden pohjalta selkeänä vahvuuksina ja onnistumista vahvasti tukevina tekijöinä caseyrityksessä johdon näkökulmasta olivat toimintaa vahvasti ohjaava ja tukeva esimiestyö sekä johtaminen, työn organisointi, vahva organisaatiokult-

tuuri ja onnistunut viestintä- ja tiedottaminen (Hussinki et al 2017; Kimpimäki 2018). Kimpimäen (2018) tutkimushavainnot edellä mainittujen asioiden tärkeysjärjestyksestä tukee myös tämän tutkimuksen tuloksia kriisiajan liiketoimintaa tukevista tietojohdamisen käytännöistä.

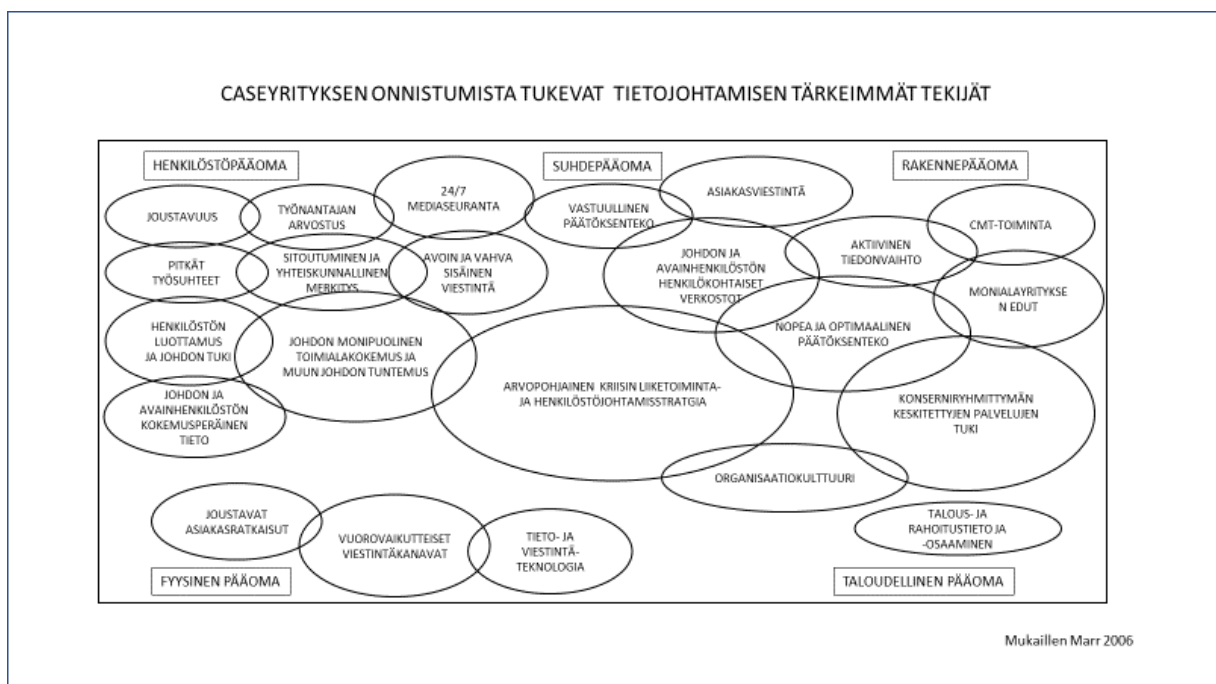
Tietojohdamisen kokonaisuuteen liittyviä tilapäisiä tai pysyviä muutoksia esiintyi tutkimuksen perusteella jonkin verran. Tiedon ja tilannekuvan erittäin nopeat muutokset sekä lyhyt aikafrekvenssi vaikuttivat tiedon hankintaan, hyödyntämiseen ja analysointiin sekä johtamiseen ja päätöksentekoon (tilapäinen). Kokemusperäinen johtaminen ja päätöksenteko jatkuvaan mediaseurantaan perustuen korostuivat tiedon hankinnassa, jolloin johdon tuli niin henkilökohtaisella tasolla kuin sitä tukevan viestinnänkin osalta olla aktiivinen käytännössä 24/7 (tilapäinen). Eri toimialoihin kohdistuvien muutokset ja niiden vaikutusten arviointi oli jatkuvaa tavanomaiseen tilanteeseen verrattuna (tilapäinen). Verkkosioinnin sekä sähköisen asioinnin tarve ja käyttö lisääntyi merkittävästi, jonka myötä asiakasprosessien erilaiset tarpeet ja asiakasostokäyttäytyminen myös muuttuivat (tilapäinen, osin pysyvä). Tästä seurasi erilaisten verkkopalvelutyökalujen tarpeen kasvu ja ostoprosessien muutokset (tilapäinen, osin pysyvä). Rahoitusmarkkina-tilanteen muutoksen seuraaminen vaatii jatkuvaa tiedon hankintaa ja analysointia nopeasti muuntuvassa toimintaympäristössä (tilapäinen), samoin taloudellisten vaikutusten arvioinnin ja seuraamisen osalta (tilapäinen). Prosentuaalisesti ja euromääräisesti suurten hankintojen ja varastojen varmistaminen sekä optimointiin vaatii erityistä tiedolla johtamisen kapasiteettia ja panostusta (tilapäinen). Asiakasyhteydenottojen kasvu liittyi enimmäkseen turvallisuuskysymyksiin sekä riskiryhmien asiointiin tai verkkopalvelujen laajentamiseen (tilapäinen). Viestinnän, tiedon jakamisen ja mediaseurannan tarve sekä aktiivinen oikean tiedon jakaminen tiedon jakamisessa ja tiedolla johtamisessa korostui merkittävästi (tilapäinen). Kaksisuuntaisten ja verkossa toimivien viestintä- ja tapaamisvälineiden tarve räjähti turvallisuusnäkökulmien, etätyöskentelyn sekä ajantasaisen johtamisen vuoksi (tilapäinen ja osin pysyvä). Henkilöstön sijoittamiseen liittyvät tietotarpeet niin henkilöstön fyysisen sijoittamisen kuin sen järjestelyjen vaatiman laillisenkin puolen osalta kasvoivat. Kuvassa 19 on koottu tietojohdamiseen liittyviä muutosaspekteja.



Kuva 19. Caseyrityksen tietojohdamiseen liittyvät tilapäiset tai pysyvät muutokset (Mukaiillen Marr 2006).

Tärkeimpänä liiketoimintaan vaikuttavana tietojohdamisen mahdollistajana toimii tietojohdamisen strategia ja sen linkittäminen liiketoimintajohtamisstrategiaan (Du Blessis 2007; Ragab & Arisha 2013). Akhavan & Pezeshkan (2014) tunnistivat kymmeneen kansainväliseen yritykseen toteutetuista tietojohdamisen hankkeista kriittisimpänä epäonnistumisen tekijänä ylimmän johdon sitoutumisen ja tuen puutteen, jonka katsotaan olevan perusedellytys tietojohdamisen kehittämiselle sen ymmärtämisen lisäksi. Tutkimuksen perusteella caseyrityksen liiketoiminnan johtamista tukivat tietojohdamisen osalta eniten caseyrityksen johdon monipuolinen ja pitkään työkokemukseen perustuva tietopääoma, johdon tuki, johdon kyvykkyys nopeaan ja optimoituun päätöksentekoon, jatkuva mediaseuranta sekä kaksisuuntaiseen tiedon jakamisen mahdollistava henkilöstöviestintäjärjestelmä, tiedon hankintaan liittyvät henkilökohtaiset verkostot, CMT-toiminta sekä konserniryhmittymän kokonaisvaltainen tuki (erityisesti hankintojen tietojohdaminen). Tiedon hankinnan onnistumiseen vaikutti myös koko johtoa tukevan avainhenkilöstön sitoutuminen ja 24/7 aktiivinen tilanneseuranta ja tiedon hankinta. Caseyrityksen ja muiden alueellisten yritysten sekä konserniryhmittymän välinen tilanne-ennusteiden vertailu ja tarkentaminen mahdollistivat hyvää ennustamistarkkuuteen pääsemisen tilanteen kehittymisen arvioinnissa. Tehostetulla asiakasseuranta, reagointi ja resurssointi asiakaspalautteisiin sekä asiakaskäyttämiseen mahdollisti tilanteen tasalla pysymisen. Caseyrityksen CMT:n ja avoimen

sisäisen keskustelun lisääntymisen myötä tieto liikkui riittävästi. Caseyrytyksen ja konserniryhmittymän asiakkaiden turvallisuuteen liittyvien ratkaisujen viestintä tuki liiketoiminnan onnistumista asiakkaille saadun turvallisuuden tunteen myötä. Konserniryhmittymän keskitettyjen konsernipalvelujen hyödyt olivat liiketoimintaa tukevan tietojohtamisenkin osalta selvät (tiedon hankinta, tietojärjestelmät, analysointi, ennustaminen, tietojohtaminen, kokonaisvaltainen tilanne- ja mediaseuranta). Kuvassa 20 on esitetty koosteena liiketoiminnan onnistumista tukevat tietojohtamisen tärkeimpiä tekijöitä.

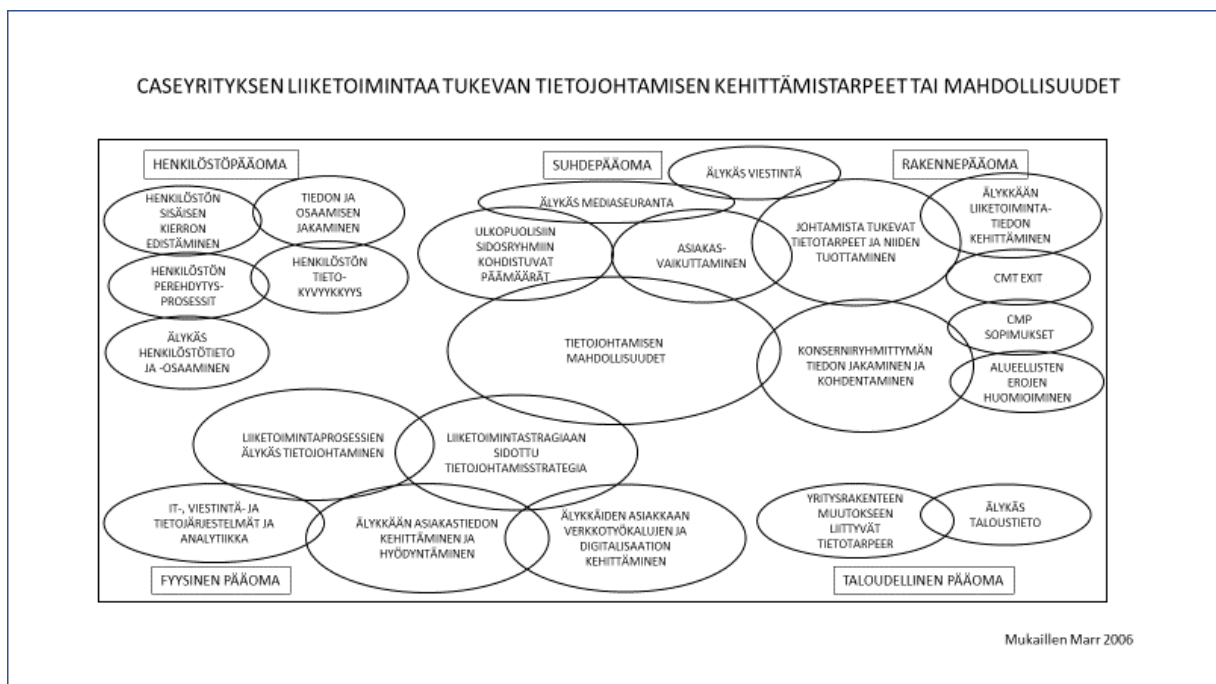


Kuva 20. Caseyrytyksen onnistumista tukevat tietojohtamisen tärkeimmät tekijät (Mukaillen Marr 2006).

Liiketoimintaa tukevia tietojohtamisen kehittämistarpeita tai -mahdollisuuksia tutkimuksen perusteella tunnistettiin. Caseyrytyksen tiedon ja tiedolla johtamisen strategiaa sekä organisoitumista tulisi kehittää linjassa liiketoimintastrategian kanssa sekä yhteistyössä konserniryhmittymän kanssa (Kimpimäki 2018; Du Plessis 2007). Caseyrytyksen tietojohtamisen vastuuttaminen ja resurssointi tulisi myös tarkentaa yhteistyössä konserniryhmittymän kanssa (johtoryhmävetoinen/ liiketoimintajohtovetoinen/ muun tehtävän yhteyteen/ erillisenä tehtävänä yms. – suosituksena kuitenkin tulisi säilyttää riittävän vahva liiketoimintayhteys ja huomioida konserniryhmittymän tietojohtamisen resurssit sekä toimintamallit (Kimpimäki 2018; Jones et al 2003; Kujansivu 2006; Kujansivu 2019). Mahdolliset muut tietojohtamisen roolit tulisi ehdottomasti

hyödyntää ensisijaisesti konserniryhmittymän kautta ja toissijaisesti caseyrityksen resurssoinnilla sisäisten tietolähteläiden/ tietotiimiläisten kautta (Kimpimäki 2018; Mosley et al, 2009, Kujansivu 2019). Caseyrityksen tietojohdamistietämyksen lisäämisellä voidaan vaikuttaa tietojohdamisen organisoitumiseen, sen hyödyntämiseen sekä johdon sitoutumiseen tietojohdamisen edistämiseen (Kimpimäki 2018). Caseyrityksen tiedolla johtamisen mahdollisuuksia liiketoiminta- ja asiakasprosessien sekä liiketoiminnan johtamisen tukemiseen tulisi kartoittaa järjestelmällisesti yhteistyössä konserniryhmittymän kanssa (esim. Case Alko: Verkkokauppaliiketoiminnan käynnistämiprojekti tietojohdamisen käytäntöjen näkökulmasta; Kujansivu & Lönnqvist 2006; Kujansivu 2019). Tietoon perustuva tavoitteellinen vaikuttaminen ja seuranta asiakasprosesseissa loisi mahdollisuuksia liiketoiminnan vielä kohdennetumpaan johtamiseen niin tavanomaisessa tilanteessa kuin kriisitilanteessakin (tiedolla johtaminen ja vaikuttaminen asiakaskäyttäytymiseen, tietoprosessit, tietopääoman lisääminen; Kujansivu & Lönnqvist 2006; Kujansivu et al 2007; Kujansivu 2019, Grant 1996, Kimpimäki 2018). Caseyrityksen ja konserniryhmittymän digitaaliseen kehitykseen (viestintä, verkkoympäristö, verkkotyökalut) ja tiedon hyödyntämiseen kannattaisi tulevaisuudessa koordinoitusti edelleen panostaa (analytiikka, tiedolla johtaminen, liiketoiminnan kannalta keskeinen tietoarkkitehtuuri ja -järjestelmät, tietoprosessit yms.; Kujansivu 2019, Grant 1996, Kimpimäki 2018). Caseyrityksen johdon kollegiaalisen sparraus- ja mentorointituen edistämällä olisi mahdollisuus kasvattaa johdon ja konserniryhmittymän johtamisen tietopääomaa, osaamista, kyvykkyyttä sekä kriisiajan johtamista tukevia verkostoja (Grant 1996, Kimpimäki 2018). Caseyrityksen henkilöstön tiedon jakamiseen perustuvan kulttuurin edistäminen lisäksi tarvittavaa tietopääomaa niin kriisitilanteiden tarpeita kuin tavanomaista tilannekehitystäkin varten sekä mahdollistaisi kestävään kehitykseen perustuvan kilpailuedun tavoittelun ja saavuttamisen (Dayan & Evans 2006). Caseyrityksen henkilöstön sisäistä kiertoa edistämällä mahdollistettaisiin monipuolista osaamispääomaa eri toimialoilta kriisiajan tarpeisiin mahdollisia henkilöstösiirtoja silmällä pitäen (tiedon jakaminen, tietopääoman lisääminen, hiljainen tieto, osaamisen jakaminen, toimialatietämys; Kujansivu 2019, Grant 1996, Kimpimäki 2018). CMT-toiminnalle olisi ollut osittain tarvetta jatkaa pidempään suunnittelun, resurssoinnin ja tiedon jakamisen näkökulmasta, vaikka tilanne olikin jo rauhoittunut (CMT-exit). Konserniryhmittymän johto-, toimiala-, ryhmä- ja toimintokohtaisen tietojohdamisen tarkastelun kautta olisi mahdollisuus luoda kriisiajan tarpeisiin liiketoimintajohtamista tukevia tietojohdamisen toimintamalleja ja käytäntöjä (esim. tiedon vaihdon ja jakamisen mahdollistavat ryhmät; Day B. et al, 2004). Myös tiedon johtamisen näkökulmasta

konserniryhmittymän ja caseyrityksen viestinnän synkronointia pitäisi pystyä johtamisjärjestelmän ja viestinnän haasteiden vuoksi ja niiden kautta edelleen kehittämään (Day B. et al, 2004). Tämä tarkoittaa konserniryhmittymän ja caseyrityksen/ muiden alueellisten yritysten yhteisen kriisinjohtamismallin uudelleen tarkastelua, mahdollista synkronointia, konserniryhmittymän yritykset sekä sen toimialat kattavien ryhmien ja/tai foorumien varmistamista parhaiden käytäntöjen ja tiedon jakamiseksi sekä tarvittavien konserniryhmätasoisien päätösten tekemiseksi ja niihin sitoutumiseksi. Tämä saattaa tarkoittaa myös sopimus- tai johtamisjärjestelmäperusteista tarkastelua koko konserniryhmittymän osalta Day B. et al, 2004). Caseyrityksen ja konserniryhmittymän debriefing ja kriisijohtamissuunnitelman päivitys tulisi joka tapauksessa tehdä vähintään kriisin jälkeen, mutta mielellään aina tarpeen vaatiessa ja tilanteen sen mahdollistaessa (kriisijohtamis- ja viestintäsuunnitelma, roolit ja vastuut, sopimus pohja yms.; Day B. et al, 2004). Kuvassa 21 on kooste liiketoimintaa tukevista tietojohdamisen kehitystarpeista – ja mahdollisuuksista.



Kuva 21. Caseyrityksen keskeiset tietojohdamisen kehitystarpeet tai -mahdollisuudet (Mukaillen Marr 2006).

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimukseen haastateltiin valitun caseyrityksen 7 johtoryhmän jäsentä, 4 muuta johdon edustajaa ja avainhenkilöä sekä 1 konserniryhmittymän keskeinen johdon edustaja. Haastatteluun valinnan perusteena oli erityisesti liiketoiminnan johdon näkökulma ja sitä tukeva avainhenkilöstö sekä kriisitilanteessa keskeisessä roolissa ollut konserniryhmittymän edustaja. Tutkimus rajattiin koskemaan ajallisesti hyvin rajattua ajanjaksoa (03-06/2020), mutta sitä ei kuitenkaan rajattu kriisijohtamisen ja tietojohdamisen yksityiskohtaiseen aihealueeseen säilyttäen näiden kokonaisuuksien arvioinnin mahdollisuus koko tutkimuksen ajan, vaikkakin teoreettisessa viitekehityksessä sekä tutkimustulosten esittämisessä sovellettiin Marrin (2006) arvonluontiprosessia sekä Laihonen et al (2013) liiketoiminnan lisäarvoa tuottavaa näkökulmaa.

Haastattelut olivat teemahaastatteluja liiketoiminnan johtamisen sekä sitä tukevan kriisijohtamisen ja tietojohdamisen ympärillä. Haastatteluissa haastateltavat arvioivat tärkeimpiä must win- aihealueita, onnistumista tukevia asioita, mahdollisia epäonnistumisia sekä kehittämiskohteita näiden aihealueiden ympärillä. Näin ollen haastateltavat myös arvioivat ja arvottivat näiden kolmen johtamiseen liittyvän kokonaisuuden merkittäviä tekijöitä sekä niiden merkitystä kriisitilanteen ratkaisemisessa. Haastatteluja ohjasi liitteenä 1 oleva haastattelurunko, jota täydennettiin haastattelijan aiemmin ja haastattelussa tekemien havaintojen mukaisilla lisäkysymyksillä tutkimustavoitteiden mukaisesti. Tutkimustuloksia arvioitiin niin haastateltavien näkemysten kuin haastattelijan kokonaisnäkemystenkin perusteella.

Kriisijohtamista caseyrityksessä lähestyttiin tavanomaisen onnistuneen kriisijohtamisen näkökulmasta. Samoin tehtiin tietojohdamisen osalta tutkimalla molempien liiketoiminnan johtamisen onnistumista mahdollistavia ja tukevia tekijöitä. Painopisteenä tutkimuksessa oli caseyritys, mutta konserniryhmittymän tuen esille noussut merkitys otettiin huomioon liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta.

Kokonaisuutena tutkimus ja caseyrityksen poikkeuksellisen hyvä kriisistä selviytyminen vahvisti aiempien tutkimuksen näkemyksiä kriisijohtamisen ja liiketoiminnan johtamisen onnistumistekijöistä sekä mm. arvoperustaisen ja henkilöstönäkökulmaan perustuvan liiketoiminta- ja henkilöstöstrategian merkityksen kriisin onnistumisen kannalta. Näitä strategisia johtamisva-

lintoja tukivat kriisin jälkeen toteutetut henkilöstötutkimukset, mutta myös aiempi tutkimuskirjallisuus. Henkilöstöstä, sen turvallisuudesta ja jatkuvuudesta huolehtiminen vastuullisen johtamisen ja päätöksenteon keskiössä kriisin kaikissa vaiheissa. Tutkimuksessa tunnistettiin mm. keskitettyjen konserniryhmittymäresurssien sekä monialayrityksen eri toimialojen tarjoamat erityisvahvuudet sekä -mahdollisuudet, joiden avulla mm. henkilöstön lomautuksissa pyrittiin kaiken aikaa vastuullisesti minimimäärään työtä tarjoamalla sekä voimakkaasti kasvaville toimialoille määräaikaisesti sijoittamalla. Kriisijohtamisen näkökulmasta caseyrityksen poikkeuksellisen nopea ja optimaalinen johtaminen sekä päätöksenteko perustui johdon pitkäaikaisen caseyrityksessä tai konserniryhmittymässä hankittuun työkokemukseen sekä johdon keskinäiseen henkilö- ja toimialatuntemukseen. Lisäksi johdolla oli käytössään poikkeuksellisen laaja-alaiset henkilökohtaiset epäviralliset ja viralliset verkostot, joita hyödyntämällä nopea johtaminen ja päätöksentekoon vaadittu tilannekuvan muodostaminen vaati. Samoin tilannetta tuki keskitetyn konserniryhmittymän ja sen keskushallinnon tuki ja caseyrityksen johdon ja viestinnän 24/7 toteuttama media- ja asiakasseuranta. Kriisin nopeus vaati myös johtamisen kannalta nopeaa tilannekehitystä vaativan kriisijohtamisjärjestelmän, johon oli varauduttu CMT (Crisis Management Team)- johtamismallilla niin konserniryhmittymätasolla kuin caseyritystasollakin. Tämä tuki kriisijohtamisessa ja liiketoimintajohtamisessa onnistumista niin nopean kriisijohtamisvalmiuden, -kyvyn kuin -toiminnankin osalta. Kriisijohtamisjärjestelmässä kuitenkin vaikuttaa caseyrityksen ja konserniryhmän keskinäiset sopimukset, velvoitteet ja oikeudet, joita tulisi kriisijohtamisen näkökulmasta, kriisijohtamisen tavoitteiden sekä tämän tutkimuksen havaintojen perusteella tarkastella tarkemmin ja tarvittaessa päivittää niitä palvelemaan paremmin kriisitilannetta. Aiemmin käyttöön otettu kaksisuuntainen ja vuorovaikutuksellinen henkilöstöviestintäjärjestelmä mahdollisti kriisin vaatiman nopean ja oikeaan tietoon perustuvan päätösten jalkauttamisen, vaikka samassa viestintäympäristössä sekoittuivat niin caseyrityksen kuin konserniryhmittymänkin erilaiset toimintaohjeet ja päätökset.

Liiketoiminnan onnistumista ja sitä tukevan tietojohdamisen näkökulmasta tutkimus vahvisti aiempien tutkimusten tavoin tietojohdamisen ja sen elementtien vaikuttavan positiivisesti liiketoiminnan tuloksiin sekä kriisijohtamisessa onnistumiseen. Näitä mahdollisuuksia ei monesti-kaan yrityksissä kuitenkaan nähdä tai ymmärretä, ellei yrityksen johdolla ole tietojohdamisen ymmärrystä tai yrityksessä/ yritys konsernissa ei ole tietojohdamisen erityisosaajaa. Tämä havainto tuli myös tutkimuksessa caseyrityksen kohdalla esille. Grant (1996) mainitsee artikkelissaan, että yrityksen kyvykkyyteen vaikuttaa se, miten hyvin yritys onnistuu hyödyntämään

ja integroimaan käyttöön asiantuntijoillansa olevaa tietoa. Tällä kyvykkyydellä on linkitys yrityksen kilpailuetuun kilpailijoihinsa nähden. Erityisesti tutkimuksen haastatteluissa korostui konsernin keskitettyjen hankintatoimintojen ja niiden tietojohdamiseen liittyvän analyysin, analytiikan ja muiden toimintojen erittäin suuri merkitys, jonka myös aiemmat tutkimukset ovat vahvistaneet. Konserniryhmittymässä tuotetaan valtavasti erilaista tietoa liiketoiminnan tueksi ja sitä oli käytössä kriisin aikana caseyrityksessäkin, mutta liiketoiminnan ja kriisijohtamisen kannalta olennaista ja priorisoitua tietoa tulisi pystyä vielä paremmin tuottamaan liiketoiminta- ja asiakaslähtöisesti. Tutkimuksesta jäi sen vuoksi kuva, että tietoa on saatavissa konserniryhmittymän tuella valtavia määriä, mutta olennaisen ja priorisoidun tiedon tunnistamista ja määrittämistä ja ylipäättään tiedolla johtamisen mahdollisuuksia ei johdolla välttämättä ole tiedossa. Tämä vaatisi koordinoitusti johdon kouluttamista aiheeseen sekä heidän liiketoimintajohtamiskykyjen hyödyntämisen tietojohdamisen kehittämiseksi. Tärkeimpänä liiketoimintaan vaikuttavana tietojohdamisen mahdollistajana ja perustana nousi aiempien tutkimusten perusteella tietojohdamisen strategia ja sen linkittäminen liiketoimintajohtamisstrategiaan (Kimpimäki 2018; Du Plessis 2007), jonka kautta edellistä tietojohdamisen kehittämistä tulisi lähestyä. Tietojohdamisen strategian linkittäminen caseyrityksen liiketoimintastrategiaan ja sen mukainen vahvempi organisoituminen tutkimustenkin mukaan lisäisi mahdollisuuksia luoda niin normaaliolojen kilpailuetua kuin kriisinhallintaakin tukevia tietojohdamisen elementtejä. Tutkimuksessa tunnistettiin tiedon hyödyntämiseen ja tietojohdamiseen liittyvät laajat ja kilpailuetua synnyttävät mahdollisuudet erityisesti asiakastiedon, mutta myös liiketoimintatiedon sekä henkilöstötiedon osalta, joihin voidaan tulevaisuudessa soveltaa digitalisaatioon, analytiikkaan, robotiikkaan ja tekoälyyn perustuvia ratkaisuja. Tutkimuksen caseyrityksen onnistumisen suhteen avainasemassa myös tietojohdamisen suhteen oli kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen ja viestinnän mahdollistama sekä aiemmin vähäisessä käytössä ollut henkilöstöviestintäjärjestelmä, jonka käyttö kriisitilanteessa mahdollisti tiedon nopean jakamisen sekä oikean tiedon varmistamisen. (Lönnqvist et al 2005).

Kriisitilanteen tutkimusasetelman vuoksi tutkimuksessa on hyvä huomioida ns. pitkällä aikavälillä kehittyvien merkitsevien tekijöiden vaikutus ja merkitys, jotka eivät kriisitilanteesta johdun tulleet haastatteluissa suoraan esille. Näiden merkityksen kuitenkin haastattelija pystyi haastattelu- ja analyysivaiheessa omaan konsultointikokemukseen ja aiempiin tutkimustuloksiin vedoten todentamaan. Tästä esimerkkinä olivat mm. caseyrityksen hyvin vahva organisaatio-

tiokulttuuri, johdon ja avainhenkilöstön poikkeuksellisen pitkäaikaiset ja monipuoliset työsuhteet ja työkokemus caseyrityksessä tai konserniryhmittymässä sekä johdon ja avainhenkilöstön keskinäinen tuntemus, joiden vaikutukset kriisitilanteen johtamiseen ja päätöksentekoon olivat selvästi haastattelujen perusteella todennettavissa. Pitkällä aikavälillä kehitettävien kilpailutekijöiden kehittäminen vaatii aikaa sekä strategisesti onnistuneita pitkän aikavälin valintoja sekä johtamiskulttuuria niin kriisijohtamisen kuin tietojohdamisenkin osalta (Kimpimäki 2018).

7.1. Jatkotutkimustarpeet

Jatkotutkimusnäkökulmia tuli tutkimuksen perusteella esille paljon. Tutkimushavaintojen sekä aiempien tutkimusten riippuvuuksien ja merkityksien jatkotutkimus avaisi enemmän eri tekijöiden painoarvoa, vaikkakin tutkimuksen haastatteluissa tätä arviointia on jo tehtykin resurs-sipohjaisesti merkitystä ja vaikutusta arvioiden (Marr 2006). Vastaavanlaisten monialayritysten tai yhdellä toimialalla toimivien yritysten kriisiajan tutkimuksella voisi olla mahdollisuus saada vahvistusta epäonnistumisiin johtaneista tekijöistä sekä mahdollisen tietojohdamisstrategian mahdollistaman tietojohdamisen onnistumisista ja kehityskuluista, joita caseyrityksessä ei laajamittaisesti voitu arvioida. Tietojohdamisen erilaiset organisoitumisen variaatiot sekä erilaisten sitä tukevien digitaalisten välineiden ja niiden optimaalinen käyttö antaisi tutkimusasetelmana pohjaa tietojohdamisen optimoituun lisäarvoon liiketoiminnan johtamiseen ja kriisijohtamiseen, kun jokainen organisaatio on niin erilainen. Erilaisten automaatioon, tekoälyyn, robotiikkaan yms. perustuvat nopeat tietotarpeet ja niiden tietojohdamisen ratkaisut ovat perusteltuja erityisesti tämän tutkimusasetelman kriisitilanteessa, jolloin aikafrekvenssi on tavanomaiseen tilanteeseen verrattuna todella lyhyt. Koronakriisiin liittyviä tutkimusten määrä koko ajan lisääntyy, joten tutkimustieto tältä osin myös lisääntyy, jolloin myös jatkotutkimusmahdollisuudet aiheen ympärillä kasvavat.

LÄHDELUETTELO

Aho, J. (2014). The effect of celebrity CEO's crisis communication to crisis outcome. Lappeenranta University of Technology, LUT School of Business, International Marketing and Management.

Akhavan, P. & Pezeshkan, A. 2014. Knowledge management critical failure factors: a multi-case study, VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, vol. 44, no. 1, s. 22–41.

Anand, A., Kant, R., Patel, D. P. & Singh, M. D. 2015. Knowledge Management Implementation: A Predictive Model Using an Analytical Hierarchical Process, Journal of the Knowledge Economy, vol. 6, no. 1, s. 48–71.

Andreeva, T. & Kianto, A. 2012. Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance, Journal of Knowledge Management, vol. 16, no. 4, s. 617–636.

Anttila, P (1996). Tutkimisen taito ja tiedonhankinta
– taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet. Akatiimi Oy.

Ash, J. & Smallman, C. (2010). A case study of decision making in emergencies. Risk Management 12(3), s. 185-207.

Bontis, N. 2001. CKO wanted -- evangelical skills necessary: a review of the Chief Knowledge Officer position, Knowledge and Process Management, vol. 8, no. 1, s. 29–38.

Burstein, F., Sohal, S., Zyngier, S. & Sohal, A. S. 2010. Understanding of knowledge management roles and responsibilities: a study in the Australian context, Knowledge Management Research & Practice, vol. 8, no. 1, s. 76–88.

Choo, C.W. 2002. Information management for the intelligent organization. The Art of Scanning the Environment. Third edition. American society for information science and technology. Information Today, Inc.

Chua, A. & Lam, W. 2005. Why KM projects fail: a multi-case analysis, *Journal of Knowledge Management*, vol. 9, no. 3, s. 6–17.

Coombs W.T. (2007); *Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding*, 2nd ed. Thousand Oaks, Sage USA 2007

Coombs W. T. (2012), *Ongoing crisis communication: Planning, Managing and Responding* 3rd ed (2012) Sage USA

Coombs W.T., Holladay S.J. (2009). Further explorations of post-crisis communication: effects of media and response strategies on perceptions and intensions, *Public Relations Review* 35 (2009) s.1-6

Coombs W.T., Frandsen F., Holladay S.J. and Johansen W.(2010); Why a concern for apologia and crisis communication, *Corporate Communications: An International Journal* Vol.15 No 4 2010 s. 337-349 Emerald Group Publishing Ltd.

Coombs W.T., Holladay S.J. (2008); Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology's role and value in crisis communication, *Public relations Review* 34 (2008) s. 252-257

Crandall W., Parnell J.A., Spillan J.(2010) *Crisis Management in the New Strategy Landscape*, 2010 Sage Publications Inc. USA

Dahlberg, T., (2010). The Final Report of "Master Data Management Benchmark Best Practices Research Project". Aalto University School of Economics and Solteq Oyj. Helsinki 2010.

Dayan, R. & Evans, S. 2006. KM your way to CMMI, *Journal of Knowledge Management*, vol. 10, no. 1, s. 69–80.

Day B. et al, 2004. "It will happen again" What SARS taught businesses about crisis management. *Management Decision*, Vol. 42, No. 7, s. 822-836. Emerald Group Publishing Limited

Desouza, K. C. & Raider, J. J. 2006. Cutting corners: CKOs and knowledge management, *Business Process Management Journal*, vol. 12, no. 2, s. 129–134.

Dezenhall E- and Weber J. (2011); *Damage Control; The Essential Lessons of Crisis Management*, 2011 Penguin Group (USA)

Du Plessis, M. 2007. Knowledge management: what makes complex implementations successful?, *Journal of Knowledge Management*, vol. 11, no. 2, s. 91–101.

Eduskunta. Tulevaisuusvaliokunta. (2020). Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2020. Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. [Verkkoinen]. [Viitattu 20.6.2021]. Saatavilla: https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2020.pdf

Elsubbaugh S., Fildes R. and Rose M.B. (2004); *Preparation for Crisis Management: A Proposed Model and Empirical Evidence*, *Journal of Contingencies and Crisis Management* Vol. 12 No.3 September 2004 Blackwell Publishing Ltd.

Fearn-Banks K. (2010) *Crisis Communications, A casebook Approach* 4th edition, (2010) Routledge USA

Funabashi, Y. & Kitazawa, K. (2012). Fukushima in review: A complex disaster, a disastrous response. *Bulletin of the Atomic Scientists* 68(2), s. 9-21.

Garcia, H. F. (2012). Leadership communications: Planning for the desired reaction. *Strategy and Leadership* 40(6), s. 42-45.

Grant, R. M. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic*

management journal, vol. 17, no. S2, s. 109–122.

Greyser S.A: (2009); Corporate brand reputation and brand crisis management, Management Decision VOL 47, No. 4 2009 s. 590-602

Grolin, J. (1998). Corporate legitimacy in risk society: The case of brent spar. Business Strategy and the Environment 7(4), s. 213-222.

Hayes, E. & Lynn, J. & Wooten, P. (2005). Leadership as unusual: How to display competence in times of crisis. Organizational Dynamics, Vol. 34, No. 2, s. 141–152.

Hayward M.L.A., Rindova V.P. and Pollock T.G. (2004); Believing one's own press: The causes and consequences of CEO celebrity, Strategic Management Journal 25 (2004) s. 637-653 Heikkinen S. (2007).

Heisig, P. 2009. Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe, Journal of Knowledge Management, vol. 13, no. 4, s. 4–31.

Heisig, P., Suraj, O. A., Kianto, A., Kemboi, C., Perez Arrau, G. & Fathi Easa, N. 2016. Knowledge management and business performance: global experts' views on future research needs, Journal of Knowledge Management, vol. 20, no. 6, s. 1169–1198.

Herschel, R. T. & Nemati, H. R. 2000. Chief knowledge officer: Critical success factors for knowledge management, The Executive's Journal, vol. 16, no. 4, s. 37–46.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. p. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. (2011). Tutkimushaastattelu. Gaudeamus.

Hurns, D. & Tapp, L. (2010). Working with the media. *Professional safety* 55(1), 52-54.

Jaques, T. (2012). Crisis leadership: A view from the executive suite. *Journal of Public Affairs* 12(4), s. 366-372.

Hussinki, H., Kianto, A., Vanhala, M. & Ritala, P. 2017a. Assessing the universality of knowledge management practices, *Journal of Knowledge Management*, vol. 21, no. 6, s. 1596–1621.

Hussinki, H., Ritala, P., Vanhala, M. & Kianto, A. 2017b. Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance, *Journal of Intellectual Capital*, vol. 18, no. 4, s. 904–922.

Hämeen Sanomat 25.12.2019. Kaakkois-Aasian tuhoisasta tsunamista Tapaninpäivänä 15 vuotta – Hyökyaallot tappoivat yli 200 000 ihmistä, joista 179 oli suomalaisia. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 12.7.2021]. Saatavilla: <https://www.hameensanomat.fi/uutiset/kaakkois-aa-sian-tuhoisasta-tsunamista-tapaninpaivana-15-vuotta-hyokyaallot-tappoivat-yli-200-000-ih-mista-joista-179-oli-suomalaisia-992453/>

Inkinen, H. 2016. Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance, *Journal of Knowledge Management*, vol. 20, no. 2, s. 230–257.

Inkinen, H. T., Kianto, A. & Vanhala, M. 2015. Knowledge management practices and innovation performance in Finland, *Baltic Journal of Management*, vol. 10, no. 4, s. 432–455.

Jaques, T. (2012). Crisis leadership: A view from the executive suite. *Journal of Public Affairs* 12(4), s. 366-372.

JHU CSSE 2021. COVID19 data. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 20.7.2021]. Saatavilla: <https://github.com/CSSEGISandData/COVID-19>

Jones, N.B., Herschel, R.T. and Moesel, D.D. (2003), "Using "knowledge champions" to facilitate knowledge management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7 No. 1, s. 49-63.

Joong Kim, Y. & Hancer, M. 2010. The effect of knowledge management resource inputs on organizational effectiveness in the restaurant industry, *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, vol. 1, no. 2, s. 174–189.

Kamhawi, E. M. 2012. Knowledge management fishbone: a standard framework of organizational enablers, *Journal of Knowledge Management*, vol. 16, no. 5, s. 808–828.

Kahr, K. (2021). Toimitusketjuhäiriöiden vaikutus kauppaketjujen hankintoihin Covid-19-pandemia-aikana. Hankintojen johtaminen. Kauppatieteiden kandidaatintutkielma. LUT-kaupporkeakoulu

Kimpimäki, P. 2018. Tietojohtamisen vaikutus liiketoimintaan. Case tutkimus. Pro gradu -tutkielma. Lappeenrannan Teknillinen Korkeakoulu.

Kianto, A. & Andreeva, T. 2014. Knowledge Management Practices and Results in Service-Oriented versus Product-Oriented Companies, *Knowledge and Process Management*, vol. 21, no. 4, s. 221–230.

Kazemi, M. & Allahyari, M. Z. 2010. Defining a knowledge management conceptual model by using MADM, *Journal of Knowledge Management*, vol. 14, no. 6, s. 872–890.

Kianto, A., Andreeva, T. & Pavlov, Y. 2013. The impact of intellectual capital management on company competitiveness and financial performance, *Knowledge Management Research & Practice*. Nature Publishing Group, vol. 11, no. 2, s. 112–122.

Koskinen I, Alasuutari P. ja Peltonen T.(2005); Laadulliset menetelmät kauppatieteissä, Vastapaino Tampere 2005.

Kujansivu, P. & Lönnqvist, A. 2006. Aineettoman pääoman tunnistaminen ja kehittäminen liiketoimintaprosessien näkökulmasta: Case Alko Oy. Teoksessa:

Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät: Mittaa, kehitä ja johda. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kujansivu, P. 2019. Case Alko: Verkkokauppaliiketoiminnan käynnistämiprojekti tietojohdamisen käytäntöjen näkökulmasta. Haastattelu 11.10.2019. LUT Yliopisto.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen I., Jussila, J. Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. et Yliniemi, T. (2013). Tietojohdaminen. Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohdamisen tutkimuskeskus Novi. Tampere: Juvenes Print.

Liew, C. A. 2008. Strategic integration of knowledge management and customer relationship management, *Journal of Knowledge Management*, vol. 12, no. 4, s. 131–146.

Löfstedt, R. E. & Renn, O. (1997). The brent spar controversy: An example of risk communication gone wrong. *Risk Analysis* 17(2), s. 131-136.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Aavarantasarja. JTO-palvelut. Tampere. Tammerpaino Oy.

Lucero M., Kwang A.T.T., Pang A.(2009); Crisis leadership: when should the CEO step up?, *Corporate Communications; AN International Journal* VOL.14 2009 s. 234-248 Emerald Group Publishing Ltd.

Marouf, L. 2016. The role of knowledge sharing culture in business performance, VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, vol. 46, no. 2, s. 154–174.

Marqués, D. P. & Simón, F. J. G. 2006. The effect of knowledge management practices on firm performance, Journal of Knowledge Management, vol. 10, no. 3, s. 143–156.

Marr, B. (2020). 6 Simple Steps to Great Key Performance Questions (KPQs). [Verkkoi-
neisto]. [Viitattu 2.7.2021]. Saatavilla: <https://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=976>

Massey, 2. E. & Larsen, J. P. (2006). Crisis management in real time: How to successfully plan for and respond to a crisis. Journal of Promotion Management 12(3), s. 63-97.

Mitroff et al, 1993. Preparation for Crisis Management: A Proposed Model and Empirical Evidence.

Mosley, M., Bracket, M., & Earley, S. (Eds.). (2009). The DAMA guide to the data management body of knowledge (DAMA-DMBOK guide) (1st ed.). Bradley Beach, New Jersey: Technics Publications, LLC.

Mumford, M. D., Friedrich, T. L., Caughron, J. J. & Byrne, C. L. (2007). Leader cognition in real-world settings: How do leaders think about crises? The Leadership Quarterly 18(6), s. 515-543.

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. 2000. SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, Long Range Planning, vol. 33, no. 1, s. 5–34.

Neale, A. (1997). Organisational learning in contested environments: Lessons from brent spar. *Business Strategy and the Environment* 6(2), s. 93-103. New York Times. (2011). [Verkkoaineisto]. [Viitattu 23.7.2021]. Saatavilla: http://topics.nytimes.com/top/reference/timestopics/subjects/c/chile_mining_accident_2010/index.html?offset=0&s=newest

Nieppola T. (2014). Johtaminen kriisitilanteessa – Johtajan vastuualueet ja ominaisuudet poikkeutilassa. Pro gradu- tutkielma. Oulun Yliopiston kauppakorkeakoulu.

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. 2000. SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, *Long Range Planning*, vol. 33, no. 1, s. 5–34.

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624. [Verkojulkaisu]. [Viitattu 20.7.2021]. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>

Paraskevas A. (2006); Crisis management or crisis response system? A complexity science approach to organisational crises, *Management Decision* Vol.44 No.7 2006 s. 892-907 Emerald Group publishing

Parikka V. (2018). Starbucks syrjäntäkohun keskellä: Sulkee 8 000 kahvilaa väliaikaisesti ja lähettää 175 000 työntekijää koulutukseen – tästä videosta yhtiön kriisi alkoi. *Helsingin Sanomat*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 3.8.2021]. Saatavilla: <https://www.hs.fi/talous/art-2000005646006.html>

Pearson C. & Clair J (1998); Reframing crisis management, *Academy of Management Review* 23 (1) 1998 s. 59-76 Percy L. (2008); *Strategic Integrated Marketing Communications*, 2008

Perrini, F. & Tencati, A. (2006). Sustainability and stakeholder management: The need for new corporate performance evaluation and reporting systems. *Business Strategy & the Environment* (John Wiley & Sons, Inc) 15(5), s. 296-308.

Ragab, M. A. F. & Arisha, A. 2013. Knowledge management and measurement: a critical review, *Journal of Knowledge Management*, vol. 17, no. 6, s. 873–901.

100

Regester M. & Larkin J. (2008); Risk Issues and Crisis Management in Public Relations; A casebook of Best Practises, 4th edition 2008 Kogan Page UK

Tanriverdi, H. 2005. Information technology relatedness knowledge management capability, and performance of multibusiness firms, MIS Quarterly, vol. 29, no. 2, s. 311–334.

Savitz, A. W. & Weber, K. (2006). The triple bottom line : How today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success-and how you can too. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schoenberg A. (2005); Do Crisis Plans Matter? A New Perspective on Leading During a Crisis, Public relations Quarterly Spring 2005 Vol.50 Issue 1 s. 2-6

Ståhle, P. & Grönroos, M. (2002). Knowledge mangement. Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Sanoma Pro Oy.

Tanabe, F. (2011). Analysis of core melt accident in fukushima daiichi-unit 1 nuclear reactor. Journal of Nuclear Science and Technology 48(8), s. 1135-1139.

Thach, L. (2012). Managerial perceptions of crisis leadership in public and private organizations: An interview study in the united states. International Journal of Management 29(2), s. 712-725.

Tuomi, R. (2012). Miten kävi Talvivaaralle? [Verkkoaineisto]. [Viitattu 20.7.2021]. Saatavilla: <http://pilkunpaikka.com/2013/01/14/enta-miten-kavi-talvivaaralle/>

Ucelli L. (2002); The CEO's "how to" guide to crisis communications, Strategy&Leadership 30,2 2002 s .21-24 MCB UP Ltd. 70

Useem, M. & Jordan, R. & Koljatic, M.. (2011). How to lead during a crisis: Lessons from the rescue of the chilean miners. MIT Sloan Management Review 53(1), s. 49-55.

Valtioneuvosto (2020). Valtioneuvoston rajoitukset ja suositukset. Hallituksen tiedotteet koronavirustilanteesta. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 2.6.2021]. Saatavilla: https://valtioneuvosto.fi/tietoa-koronaviruksesta/rajoitukset-ja-suositukset?p_p_id=com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_U7K6MpQdvGVS&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_U7K6MpQdvGVS_delta=10&p_r_p_resetCur=false&com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_U7K6MpQdvGVS_cur=9

Van Wart, M. & Kapucu, N. (2011). Crisis management competencies. Public Management Review 13(4), s. 489-511.

Vassikopoulo A., Siomkos G., Kalliopi C., Pantouvakis A.(2009); Product-harm Crisis management: Time heal all wounds, Journal of Retailing and Consumer Services 16 (2009) s. 174-180

Veil, S. R. & Husted, R. A. (2012). Best practices as an assessment for crisis communication. Journal of Communication Management 16(2), s. 131-145.

Wooten L.P. and James E.H. (2008); Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource development. Advances in Developing Human resources Vol.10, No. 3 June 2008 s. 352-379

Yew Wong, K. & Aspinwall, E. 2005. An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector, Journal of Knowledge Management, vol. 9, no. 3, s. 64–82.

Yle Uutiset 22.04.2016. Tšernobylin ydinvoimalaonnettomuus Suomen uutisissa. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 23.7.2021]. Saatavilla: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2016/04/22/tšernobylin-ydinvoimalaonnettomuus-suomen-uutisissa>

Yle Uutiset 5.1.2016. Nordea lopetti käteisen käsittelyn – ikäihmisten on pakko opetella käyttämään pankkiautomaattia. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 23.7.2021]. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-8572592>

Yle Uutiset 25.8.2021. Heikki Salmela syytti välijohtoa ja koronaa Hesburgerista paljastuneista ongelmista - "Törkeä juttu, jos ei ymmärrä henkilöstön merkitystä" [verkkajulkaisu]. [Viitattu 3.9.2021]. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-12078904>

Yu, S., Kim, Y. & Kim, M. 2007. Do we know what really drives KM performance? *Journal of Knowledge Management*, vol. 11, no. 6, s. 39–53.

Zack, M. H. 1999. Developing a Knowledge Strategy, *California Management Review*, vol. 41, no. 3, s. 125–145.

Zack, M., McKeen, J. & Singh, S. 2009. Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis, *Journal of Knowledge Management*, vol. 13, no. 6, s. 392–409.

LIITTEET

Liite 1 Haastattelurunko

Taustatiedot

1. Nimi, tehtävä, asema organisaatiossa, johdettavan organisaation koko (liikevaihto, henkilöstömäärä)?

Johtaminen ja sen haasteet kriisitilanteessa liiketoimintojen näkökulmasta

2. Liiketoiminnan/ toimialan johtamisjärjestelmä ja sen toimintamalli ennen kriisiä?
3. Keskeiset kriisin vaikutukset, haasteet ja ongelmat liiketoiminnalle/ toimialalle ja sen johtamiselle? Mitkä olemassa olevat asiat tukivat kriisin aikaista johtamista?
4. Keskeiset johtamiseen liittyvät päätökset ja toimenpiteet liiketoiminnan ja toimialan osalta?
 - Tehdyt toiminnan muutokset? Miksi? Missä onnistuttiin? Missä epäonnistuttiin?
 - Mihin asioihin päätökset perustuivat?
 - Mitkä asiat johtamisessa ja päätöksenteossa erityisesti korostuivat? Miksi?
 - Mikä johtamisessa ja päätöksenteossa oli haasteellisinta? Miksi?
5. Keskeiset kriisin johtamiseen ja päätöksentekoon liittyvät tulokset? Missä onnistuttiin? Miksi? Missä asioissa ei onnistuttu? Miksi? Mitkä tehdyt muutokset jäivät pysyviksi?
6. Miten johtaminen ja päätöksenteko kriisin aikana oman johtamisesi osalta muuttui? Mihin asioihin johtamisessasi pääasiassa keskityit? Mitä asioita pyrit selvittämään? Mitä asioita pyrit viestimään? Muuttuiko ajankäyttösi? Oma jaksamisesi? Mitä tukea johtamiseesi sait/ olisitko kaivannut tukea johtamiseesi?
7. Keskeiset kriisin aikaiseen johtamiseen ja päätöksentekoon liittyvät kehitysehdotukset?

Liiketoiminnan johtamisen tuki tietojohtamisen näkökulmasta (tilannetieto, tietojärjestelmät, HR, IT, riskienhallinta, muut tukifunktiot - SOK/ alueosuuskauppataso)

8. Mitä tietojohtaminen liiketoiminnan ja muiden toimintojen johtamisen ja päätöksenteon kannalta teillä tarkoittaa?
9. Kokonaistilannekuvan muodostuminen liiketoiminnan johtamisen ja päätöksenteon/ tukitoimintojen tarpeiden kannalta? Tarvittavaan tiedon hankintaan tai raportointiin käytössä olevat tuki- ja johtamisjärjestelmät?
10. Mitä liiketoiminnan johtamisen tueksi tarvittua tietoa oli saatavilla? Mistä? Oliko tieto riittävää ja riittävällä aikataululla saatavissa? Mitä johtamiseen tietoa ei ollut saatavilla?

Haasteet johtamiseen tarvittavassa tiedossa? Miksi? Mitä tietoa oli saatavilla, mutta liian hitaalla aikataululla? Miksi?

11. Tulokset? Missä onnistuttiin? Miksi? Missä asioissa ei onnistuttu? Miksi? Mitkä tehdyt muutokset jäävät pysyviksi?
12. Keskeiset kriisin tietojohtamiseen liittyvät haasteet/ kehitystarpeet (tiedon hankinta, laatu, analysointi, jakaminen ja hyödyntäminen/ olemassa olevat järjestelmät, uudet hankinnat)? Miten näihin reagoitiin lyhyellä/ pitkällä aikajänteellä? Mitkä asiat tukivat kriisin nostattamia tarpeita?

Viestinnän ja muiden tukitoimintojen rooli kriisitilanteessa

13. Millaisia haasteita kriisi johtamisviestinnän tai tukitoimenpiteiden osalta aiheutti? Miten haasteisiin reagoitiin? Muutokset? Miksi?
14. Tulokset? Missä onnistuttiin? Miksi? Missä asioissa ei onnistuttu? Miksi? Mitkä tehdyt muutokset jäävät pysyviksi?
15. Keskeiset kehitystoimenpiteet? Olemassa olevien järjestelmien hyödyntäminen? Uudet hankinnat? Miten? Miksi?

KUVALUETTELO

- Kuva 1. Jäävuorimetafora yrityksen aineettoman ja aineellisen varallisuuden suhteesta (Laihonen et al. 2013, s.36)
- Kuva 2. Aineeton pääoma jäsennehtynä kolmeen osa-alueeseen (Kujansivu et al. 2007; kuva Laihonen et al 2013, s.38)
- Kuva 3. Puumetafora aineettoman pääoman roolista yrityksen arvonluonnin lähteenä (Laihonen et al 2013, s. 37)
- Kuva 4. Tunnistettavia tietopääomaresursseja (inhimillinen pääoma, suhdetpääoma, rakennepääoma) sekä taloudellisia ja fyysisiä pääomaresursseja (Marr, 2006, s. 52)
- Kuva 5. Tunnistettavia tietopääomaan liittyviä (inhimillinen pääoma, suhdetpääoma, rakennepääoma), taloudellisia ja fyysisiä avainresursseja niiden tärkeyden mukaan kuvattuna (Marr, 2006, s. 55)
- Kuva 6. Tunnistettavia tietopääomaan liittyviä (inhimillinen pääoma, suhdetpääoma, rakennepääoma), taloudellisia ja fyysisiä avainresursseja keskinäisten riippuvuuksien mukaan kuvattuna (Marr, 2006, s. 56)
- Kuva 7. Esimerkki TT- Clubin arvonluontikartasta (Marr, 2006, s. 83)
- Kuva 8. Tietojohtamisen prosessi ja sen mahdollistavat tekijät (Laihonen et al 2013, s.28)
- Kuva 9. Johtamisen haasteita ja niitä vastaavia tietojohtamisen lähestymistapoja (Laihonen et al 2013, s.32)
- Kuva 10. Tutkielmassa käytetty teoreettinen viitekehys (Mukaiillen Marr 2006; Laihonen et al 2013)
- Kuva 11. Caseyrytyksen tunnusluvut vuosina 2015-2020
- Kuva 14. Caseyrytyksen myynnin indeksivertailu 03-06/2019-2020
- Kuva 15. Caseyrytyksen asiakaspalautevertailu 03-06/2020 ja 03-06/2021
- Kuva 16. Caseyrytyksen tunnistamat kriisin ”must win- battles” (Mukaiillen Marr 2006)
- Kuva 17. Caseyrytyksen tilapäiset ja pysyvät muutokset (Mukaiillen Marr 2006)
- Kuva 18. Caseyrytyksen kriisijohtamista ja onnistumista tukevat tärkeimmät tekijät (Mukaiillen Marr 2006)
- Kuva 19. Caseyrytyksen keskeiset onnistumiset ja mahdolliset epäonnistumiset katkoviivalla (Mukaiillen Marr 2006)
- Kuva 20. Caseyrytyksen keskeiset kehittämistarpeet tai mahdollisuudet (Mukaiillen Marr 2006)

- Kuva 21. Caseyrityksen tietojohdamiseen liittyvät tilapäiset tai pysyvät muutokset (Mukai-
len Marr 2006)
- Kuva 22. Caseyrityksen onnistumista tukevat tietojohdamisen tärkeimmät tekijät
(Mukaiilen Marr 2006)
- Kuva 23. Caseyrityksen keskeiset tietojohdamisen kehitystarpeet tai -mahdollisuudet
(Mukaiilen Marr 2006)