

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT
School of Engineering Science
Tuotantotalous

Tuomas Paunonen

**COVID-19 VAIKUTUKSET SAVONLINNAN SEUDUN YRITYKSIIN JA
YRITYSTEN KRIISIREAGOINTI**

Diplomityö

Tarkastajat:

Professori Timo Pihkala
TkT Suvi Konsti-Laakso

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT
School of Engineering Science
Tuotantotalouden koulutusohjelma

Tuomas Paunonen

COVID-19 vaikutukset Savonlinnan seudun yrityksiin ja yritysten kriisireagointi

Diplomityö

2021

63 sivua, 7 kaaviota

Tarkastajat: Professori Timo Pihkala ja TkT Suvi Konsti-Laakso.

Hakusanat: COVID-19, kriisireagointi, strategiatyö, korona,

Diplomityön aiheena oli tutkia, millä tavalla COVID-19 taudin aiheuttama pandemia vaikutti savonlinalaisiin yrityksiin ja miten yritykset reagoivat kriisitilanteeseen. Vuonna 2020 aiemmin tuntematon SARS-CoV-2 koronavirus levisi ympäri maailmaa aiheuttaen maailmanlaajuisen terveys- ja talouskriisin. Paikallisilla ja globaaleilla rajoitustoimilla hidastettiin taudin leviämistä. Vastatoimilla oli myös vaikutusta usean yrityksen liiketoimintaan.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin narratiivisesti. Kirjoituspyynnöt lähetettiin savonlinalaisille yrittäjille. Yrittäjiä pyydettiin kertomaan koronan vaikutuksista yritystoimintaan sekä millaisia toimia he ovat tehneet koronan johdosta.

Tutkimuksen teoriaosuudessa kuvataan taudin historiaa, globaalin talouden olemusta, yhteiskunnan koronatukia sekä strategiatyön perusteita. Työn tuloksena saatiin selville koronan aiheuttaneen eniten ongelmia asiakaskontaktin vaativille ja kuluttajasektorilla toimiville yrityksille. Alihankintatyö globaaleille markkinoille suojasi koronan vaikutuksilta. Yhteiskunnan tarjoamia koronatukia haettiin tarvittaessa. Kriisiin reagoitiin innovoimalla, säästämällä sekä sinnittelemällä. Kirjoitettua strategiatyötä ei vastaajien joukossa ollut tehty.

ABSTRACT

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT
School of Engineering Science
Degree Programme in Industrial Engineering and Management

Tuomas Paunonen

How COVID-19 affected to companies in Savonlinna and how they responded to crisis

Master's thesis

2021

63 pages, 7 figures

Examiners: Professor Timo Pihkala and M.Sc. (Tech.) Suvi Konsti-Laakso

Keywords: COVID-19, corona, response to crisis, strategic work

The aim of this study was to investigate how the pandemic caused by COVID-19 disease affected companies in Savonlinna and how companies responded to the crisis. In 2020, the previously unknown SARS-CoV-2 coronavirus spread around the world, causing a global health and economic crisis. Local and global measures were made to slow down the spread of COVID-19. At the same time these measures threaten the survival of firms across all sectors and industries.

The study was conducted as qualitative study and the research data was collected narratively. Requests for writing were sent to entrepreneurs in Savonlinna. Entrepreneurs were asked to respond how COVID-19 impacted on their business operations and what actions they have made to respond to crisis.

The theoretical part of the study covers the history of the disease, the nature of the global economy, how society supported companies and the basics of strategy work. The results was found that COVID-19 has caused most problems for companies that require close contact with customer and operate on the consumer sector. Subcontracting to companies that operate globally protected against the pandemic. Entrepreneurs applied for corona subsidies provided by society if necessary. Companies made strategic response to crisis. Responses were innovating, persevering and retrenchment. No written strategic work had been done.

ALKUSANAT

Haluan kiittää läheisiäni, jotka ovat antaneet minulle mahdollisuuden suorittaa tämän opintourakan viimeisen rypistyksen kunnialla loppuun. Matkalla oli omat haasteensa, mutta vihdoin on valmista. Nyt on aika hetken hengähtää - jonka jälkeen voi astua kohti uusia haasteita.

Savonlinnassa 8.6.2021

Tuomas Paunonen

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	6
2	EPIDEMIAN AIHEUTTAJA	7
2.1	Koronavirukset yleisesti.....	7
2.2	COVID-19.....	8
2.3	Hoito	10
3	TALOUS.....	12
3.1	Globaalitalous ja koronan vaikutukset.....	13
3.2	Suomen talous	17
4	YHTEISKUNNAN TOIMET	24
4.1	EU:n tukitoimet.....	25
4.2	Suomen tarjoamat tuet	27
5	STRATEGIA	34
5.1	Strateginen ajattelu ja johtaminen.....	34
5.2	Strategiatyö	38
5.3	Kriisinhallinta	40
5.4	Kriisireagointi	42
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	45
6.1	Aineisto	46
6.2	Analysointi.....	48
6.3	Luotettavuus.....	49
7	TULOKSET JA ARVIOINTI.....	51
8	PÄÄTÄNTÄ	56
	LÄHTEET	59

1 JOHDANTO

Vuosi 2020 alkoi tavalla, jota kukaan tuskin osasi kuvitellakaan. Tammikuussa Kiinasta kantautui uutisia siellä leviävästä oudosta keuhkokuumeesta aiheuttavasta viruksesta, johon eivät tehonneet normaalit antibiootit. Virus aiheuttaa keuhkokuume-taudin, jonka kantaja voi sairastaa täysin oireettomana tai vakavimmassa tapauksessa kantaja menehtyy. Toukokuussa 2021 maailmanlaajuisesti COVID-19 aiheuttamaan tautiin oli kuollut 3.4 miljoonaa ihmistä ja luku kasvaa joka päivä. Tautiin on kehitetty rokote ja asiantuntijat arvioivat syksyllä 2021 tilanteen paranevan. (WorldOMeter 2021; Liu ym. 2020)

Diplomityön aiheena oli tutkia Savonlinnan seudun yrittäjien omakohtaisia kokemuksia koronaviruksen ja sitä vastaan tehtyjen suojatoimien vaikutuksista omaan yritystoimintaan. Tutkimuksesta rajattiin pois ravintola- ja majoitusalan yritykset. Tutkimuksessa keskitytään siihen millä tavalla yritys on valmistautunut kriisitilanteeseen strategiatyön avulla ja kuinka muuttuvaan liiketoimintaympäristöön on reagoitu sekä millaisia toimia koronakriisistä selviytymiseen on tehty.

Tutkimuksen aineisto kerättiin narratiivisesti. Kirjoituspyyntö lähetettiin Savonlinnan seudun yrittäjille ja siinä kerrottiin työn taustasta sekä aiheesta. Vastauksessa pyydettiin kertomaan yrityksen tilanteesta ennen koronaa ja kuinka yrityksen toiminta on muuttunut koronan aikana sekä millaiset odotukset heillä oli vuoden 2020 liikevaihdosta verrattuna aiempiin vuosiin. Vastaukset analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Tuloksia käsiteltiin yhdessä teoriaosuudessa mainittujen tutkimusten ja aineistojen kanssa. Lopputuloksena saatiin selville: kuinka Savonlinnan seudun yritykset ovat varautuneet kriiseihin, millaisin toimenpitein koronakriisiin reagoitiin, millä tavalla yrityksissä on tehty strategiatyötä ja kuinka tarjolla olevia tukia on haettu ja mihin niitä on käytetty.

2 EPIDEMIAN AIHEUTTAJA

30.12.2019 internetissä lähti leviämään Wuhanin terveystviranomaisten kiireellinen tiedote. Tiedotteessa kerrottiin keuhkokuumeepotilaista, joiden taudinalkuperä oli tuntematon ja millä tavalla normaalit hoitokeinot olivat heihin tehonneet. Terveystviranomaiset mainitsevat neljä keuhkokuumeetapausta, joissa normaalilla 3–5 päivän antibioottikuurilla ei ole ollut merkittävää vaikutusta potilaan terveydentilaan. (ProMED-mail 2019)

31.12.2019 Maailman terveystjärjestön WHO:n, Kiinan osasto saa tiedon Wuhanin terveystviranomaisten verkkosivuilla olevasta mediatiedotteesta. Kiinan osasto välitti tiedon välittömästi eteenpäin WHO:n Läntisen Tyynenmeren viranomaisille. Samaan aikaan myös WHO:n EIOS järjestelmä sai haltuunsa ProMED:n tiedotteen, jossa kerrotaan Wuhanissa leviävästä tunnistamattomasta keuhkokuumeesta. Tiedotteen mukaan viranomaiset ovat jäljittäneet potilaiden liikkumista ja paikallistaneet yhdistäväksi tekijäksi Wuhanin Etelä-Kiinan kalatorin. Wuhanin kalatori suljettiin 1.1.2020. (WHO 2020a; Hui ym. 2020)

Taudin tunnistamisessa saavutettiin läpimurto 7.1.2020 kun kiinalaiset tutkijat onnistuivat eristämään 2019-nCoV -viruksen potilaasta. 10.1.2020 mennessä 41 potilaasta oli löydetty merkkejä 2019-nCov viruksesta. Ensimmäinen kuolonuhri oli monisairas 61-vuotias mies. Wuhanissa ei ollut todettu uusia tapauksia 3.1 jälkeen eikä ollut löytynyt selviä todisteita, että tauti tarttuisi ihmisestä ihmiseen. Kiinalaiset tutkijat onnistuivat sekvensoimaan viruksen koko genomiperimän ja se luovutettiin WHO:n kautta koko maailmalle käyttöön. 12.1.2020. (Hui ym. 2020)

2.1 Koronavirukset yleisesti

Koronavirukset aiheuttavat erilaisia hengitystiesairauksia ja monielinvaurioita ja niitä esiintyy pääasiassa lämminverisillä eläimillä ja linnuilla. Ensimmäinen ihmiseen tarttuva koronavirus tunnistettiin 1965 ja tähän mennessä niitä on onnistuttu tunnistamaan 7 erilaista (Zhu ym. 2020). Vakavimmat ovat olleet vuosien 2002–2003 aikana levinnyt *severe acute respiratory*

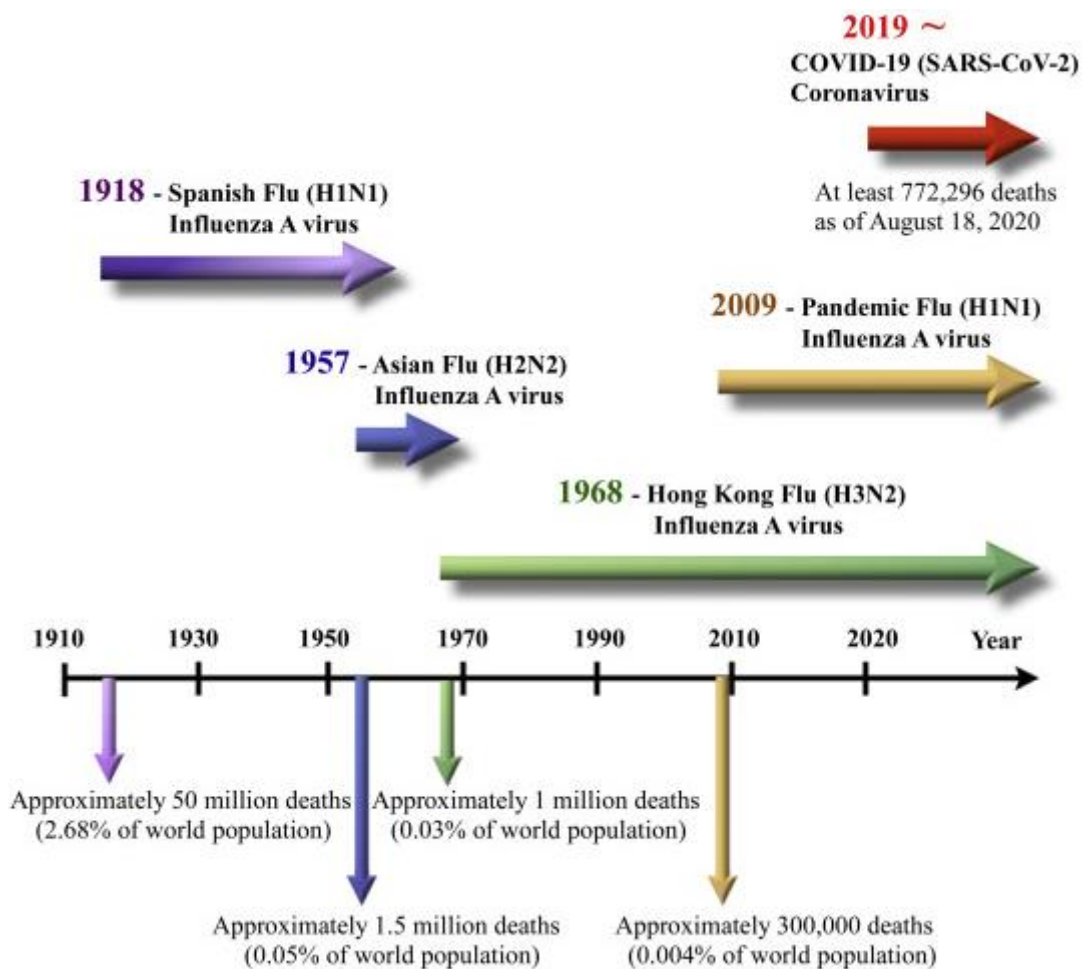
syndrome coronavirus, jota levitti SARS-COV-virus ja vuonna 2012 levinnyt Middle East respiratory syndrome, jota levitti MERS-CoV-virus. (Jaiswal & Saxena 2020, 141–150)

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL 2020) mukaan koronavirukset tarttuvat pääasiassa hengitystie-eritteiden välityksellä. Viruksen itämisaika on 2–5 päivää ja siltä pystytään parhaiten suojautumaan hyvällä käsihygienialla. Koronavirusinfektion yleisiä oireita ovat nuha, yskä, kurkkukipu, päänsärky ja kuume (THL 2020).

9.1.2020 WHO (WHO 2020a) julkaistussa tiedotteessa kerrotaan Kiinan viranomaisten tunnistaneen keuhkokuumeopotilaan taudin aiheuttajaksi uuden tuntemattoman koronaviruksen. Viruksesta käytettiin ensin nimeä 2019-nCov (Zhu 2020) kunnes WHO ilmoitti Twitterissä 11.2. (@WHO 2020) virallisen nimen taudille *COVID-19*, joka on lyhenne sanoista Corona Virus Disease. Kansainvälinen virusluokituskomitea (ICTV 2020) nimesi viruksen viralliseksi nimeksi *SARS-CoV-2*.

2.2 COVID-19

COVID-19 on viides pandemia vuoden 1918 espanjantaudin jälkeen. Espanjantautia levitti A influenssa (H1N1) joka tappoi arviolta 50 miljoonaa ihmistä. Aasialainen influenssa (H2N2) levisi 1957 ja se tappoi 1.5 miljoonaa ihmistä, vuoden 1968 Hongkongilainen influenssa (H3N2) tappoi miljoona ihmistä ja vuoden 2009 sikainfluenssa (H1N1) tappoi noin 300 000 ihmistä. Espanjantauti ja aasialainen influenssa on saatu taltutettua. Kaaviossa 1 on kuvattuna aikajana viidestä pandemiasta ja siitä on nähtävissä, kuinka COVID-19 taudin lisäksi myös kaksi muuta tautia aiheuttavat tapauksia maailmalla. (Liu, Kuo & Shih 2020)



Kaavio 1. Aikajana viidestä pandemiasta vuodesta 1918 lähtien (Liu, Kuo & Shih 2020).

Tammikuussa 2020 tunnistamaton koronavirus levisi ihmisestä toiseen ja sitä levittivät myös täysin oireettoman kantajat (Hui ym. 2020). COVID-19 tautiin kuolleiden määrä saavutti 2 miljoonan rajan 14.1.2021 (WorldOMeter 2021). Virukset kehittyvät elinkaarensa aikana ja ne mutatoituvat levitessään kantajasta toiseen (Liu 2020). Myös SARS-CoV-2 viruksesta on löydetty useita erilaisia variantteja. Tammikuussa 2021 maailmanlaajuisesti eniten huomiota ovat saaneet Britanniassa, Brasiliassa ja Etelä-Afrikassa levinneet muunnokset. Viruksen erilaisten varianttien tutkiminen on tärkeää sillä ne saattavat poiketa vaarallisen paljon alkuperäisestä. Alla on lueteltu millaisia ominaisuuksia SARS-CoV-2 variantit voivat muodostaa. (CDC 2020):

- **Kyky levitä nopeammin.** Todistettavasti on löydetty ainakin yksi variantti, joka leviää nopeammin kuin alkuperäinen SARS-CoV-2.

- **Kyky aiheuttaa lievempi tai vakavampi sairaus.** Tammikuussa 2021 asiantuntijat epäilevät Britanniassa leviävän muunnoksen aiheuttavan korkeampaa kuolleisuutta.
- **Kyky piiloutua tietynlaiselta testiltä.** Virus voi muuntautua siten että tietynlaiset testit eivät sitä löydä.
- **Kyky muodostaa immuniteetti rokotteelle.** Virus tarvitsee useampia mutaatioita ennen kuin se on onnistunut muodostamaan immuniteetin rokotteelle mutta tällainenkin on mahdollista.

2.3 Hoito

COVID-19 potilaiden hoidossa käytetään kortisonia pääsääntöisesti vain vakavasti sairaiden hengityskonepotilaiden hoitamisessa. Sen käyttöä rajoitetaan koska se heikentää yleistä vastustuskykyä muita viruksia vastaan. Muiden kuin vakavasti sairaiden potilaiden hoidossa keskitytään oireiden mukaisiin hoitomenetelmiin, joilla tuetaan hengitystä ja estetään mahdollisia verihyytymiä. Pandemian kukistaminen vaatii asiantuntijoiden mukaan maailmanlaajuisen rokoteohjelman, jolla saavutetaan riittävän laaja laumasuoja. (Rokotetutkimuskeskus 2021)

Koronavirukset ovat tarttuneet ihmiseen ja levinneet 60-luvulta asti silti vasta vuonna 2020 onnistuttiin kehittämään ensimmäinen koronavirusrokote. Aiemmat koronavirusrokoteohjelmat ovat hiipuneet samaa tahtia kuin SARS ja MERS esiintymät. Tutkimuksia on tehty koronaviruksista paljon ja niistä kertynyttä tietoa hyödynnetään nyt SARS-CoV-2 virusta vastaan suojaavaa rokotetta kehitettäessä. Yleensä rokotteen kehittäminen vie vuosia mutta nyt Modernilla (2020) meni 2 päivää kehittäessään rokotteensa mRNA-molekyylin. (Badgular K., Badgular V. & Badgular S. 2020)

Suomen tavoitteena on suojata koko väestö rokotteiden avulla. Niillä pyritään lieventämään COVID-19 taudin oireita, estämään viruksen aiheuttamia vakavia tautimuotoja sekä kuolemia. Tavoitteena on saada yhteiskunta avattua mahdollisimman nopeasti. Helmikuussa 2021 WHO:n (2021) rokoteaihiolistalla oli 15 rokotetta, joista 3 on saanut myyntiluvan Euroopassa 9.2.2021 mennessä. EU on neuvotellut sopimuksen kuudesta koronarokotteesta ja Suomi saa näistä oman osuutensa sopimuksen mukaisesti. Rokote tarvitsee myyntiluvan ennen kuin niiden

toimitus voi alkaa ja niitä toimitetaan kullekin valtiolle suhteutettuna väkilukuun. Suomessa koronavirusrokotteen saavat kaikki halukkaat ja se on täysin vapaaehtoinen ja maksuton. (STM 2021)

Valtioneuvoston asetuksen (1105/2020) mukainen rokotusjärjestys on:

1. COVID-19-tautiin sairastuneiden tai perustellusti sairastuneeksi epäiltyjen henkilöiden tutkimiseen, välittömään hoitoon tai huolenpitoon liittyvä tai muuta kiireellistä hoitoa antava sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö sekä sosiaalihuollon iäkkäille henkilöille tarkoitetun asumispalvelun ja laitoshoidon toimintayksikön henkilöstö ja asukkaat;
2. 70 vuotta täyttäneet ja vanhemmat henkilöt;
3. henkilöt, joilla on vakavalle COVID-19-taudille altistavia sairauksia;
4. muut kuin 1–3 kohdassa tarkoitetut henkilöt.

3 TALOUS

Pandemian vaikutuksia ei voi arvioida ainoastaan tarkastelemalla kuolleiden lukumäärää vaan huomioon tulee ottaa myös sen vaikutus jokapäiväiseen elämään ja erityisesti talouteen. Taloudelliset tappiot lasketaan miljardeissa dollareissa ja pitkälle edennyt globalisoituminen edesauttaa pandemian nopeaa leviämistä. Tutkitusti kaikki aiemmat pandemiat ovat levinneet ihmisten liikkumisen mukana. Rutto kulkeutui Kiinasta kauppareittien mukana Eurooppaan, ensimmäisen maailman sodan aikaan Espanjantauti levisi sotilainen mukana pitkin Eurooppaa. Viimeisimpänä vuoden 1957 aasialainen influenssa levisi meri -ja ilmateitse ja Hongkongilainen influenssa ilmateitse. Globalisaatio on luonut otolliset olosuhteet tautien maailmaanlaajuiselle leviämiselle. (Nistha Shrestha, ym. 2020)

Aunesluoman (2020) mukaan koronaviruksen aiheuttama pandemia on luonteeltaan yhteiskunnallinen kriisi. Virus on tartuttanut ihmisiä ja levinnyt mutta tilanne on kriisiytynyt vasta kun pandemiaa vastaan on aloitettu vastatoimet. Oheisvaikutuksilla on ollut laaja vaikutus kaikkiin yhteiskunnan perustoimintoihin, kuten talouteen, työntekoon, poliittisiin toimiin sekä ihmisten oikeuksiin, vapauksiin ja sosiaalisiin suhteisiin. Aunesluoman mukaan myös kansainvälinen järjestelmä ja sen institutionaaliset hallintamekanismit ja suurvaltasuhteet ovat kärsineet. Hän ei vähättele kriisin kansanterveydellistä osaa ja sitä, kuinka se on ylikuormittanut useiden maiden terveydenhuoltojärjestelmiä, lisännyt kuolleisuutta ja inhimillistä kärsimystä. Pandemian taloudelliset, sosiaaliset ja poliittiset vaikutukset ovat ennennäkemättömän suuria ja niiden korjaaminen vaatii isoja toimia. (Aunesluoma 2020)

Aunesluoman (2020) mukaan kriisi voi sysätä liikkeelle myös myönteisiä muutosvoimia. Tästä syystä hän huomioi tämänhetkisen kriisin ensisijaisesti yhteiskuntien ja kansainvälisen järjestelmän kriisinä ja muutostilanteena ja vasta sen jälkeen kansanterveydellisenä kriisinä. Kangasharju (2020) toteaa, kuinka korona on opettanut akuutin kriisinhoidon järjestelmää tasapainoilemaan terveys- ja talousvaikutusten keskellä. Hänen mukaansa kaikki talouskriisit muuttuvat lopulta julkisen talouden kriisiksi, koska talouden äkkijarrutusta halutaan lieventää sekä taloudellisista että sosiaalisista syistä.

3.1 Globaalitalous ja koronan vaikutukset

Korkman (2017, 21–22) kuvaa kirjassaan *Globalisaatio koetuksella*, kuinka kuljetuskustannusten madaltuminen ja kansallisten rajojen osittainen madaltuminen ovat mahdollistaneet kansainvälisen integraation laajenemisen – Globalisaation. On luotu puitteet tiedon, tavarantoiminnan, ihmisen sekä pääoman liikkua ja siirtyä aiempaa helpommin, nopeammin ja halvemmin ympäri maailmaa (Korkman 2017, 21–22). Kaupan esteiden purkaminen, suoran ulkomaisen pääoman aiempaa helpompi liikkuvuus, tietotekniikan kehittymisen kautta halventunut kommunikointi ja kuljetuskustannusten pieneneminen on antanut yrityksille uudenlaisen mahdollisuuden siirtää toimintansa, minne päin maapalloa tahansa (Tiemstra 2007).

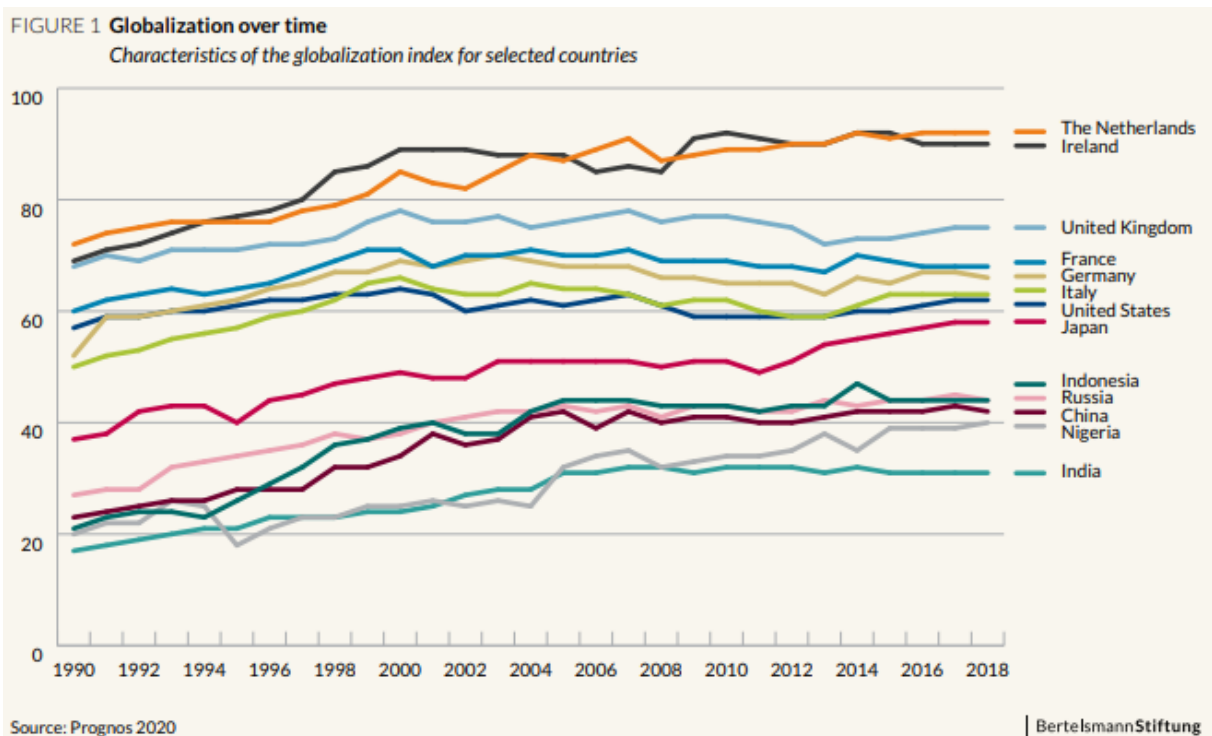
Yleisen käsityksen mukaan globalisaatiolle on annettu hyväksytyt moraaliset arvot. Globalisaation tulisi tukea vaurauden leviämistä ja taloudellista kasvua, kestäväää kehitystä ja kulttuurin monimuotoisuutta (Tiemstra, 2007). Globalisaatio mahdollistaa kehittyvissä maissa ihmisten elintason nostamisen mutta on samalla heikentänyt rikkaampien maiden alhaisemman työvoiman työllisyys – ja tulokehitystä. Maailman laajuisen köyhyyden poistaminen ja elintason nostaminen ei onnistu ilman taloudellista kasvua. (Korkman 2017, 22, 41, Tiemstra 2007)

Talouden globalisaation päätarkoitus on edesauttaa taloudellista kasvua laajentamalla olemassa olevia markkinoita ja luomalla niistä koko maapallon kattava talousjärjestelmä (Tiemstra 2007). Talouden globalisaation institutionaalinen perusta on rakennettu suurelta osin toisen maailman sodan jälkeen luotujen Maailmanpankin, Kansainvälisen valuuttarahasto IMF:n, Maailman kauppajärjestö WTO:n ja G7-, -G8 -ja G20 -maiden järjestöjen varaan (Korkman 2017, 23). Maapallon muuttuminen yhdeksi yhtenäiseksi talousalueeksi ei ole odotettavissa, vaikka kaksi suurta megatrendiä on edesauttanut kehitystä, niin olemme silti vielä fyysisesti etäällä toisistamme (Korkman 2017, 123). Globaalisti työvoima on vielä suhteellisen liikkumatonta eikä kaikkia työtehtäviä voi suorittaa etänä. Esimerkiksi siivous ja vartiointi sekä erilaiset hoivatehtävät suoritetaan vielä pääsääntöisesti lähietäisyydeltä, myös palvelutoiminta on luonteeltaan paikallista. Työvoiman siirtymistä rajoittaa erilaiset maahantulorajoitukset ja

työluvat mutta myös kieli- ja kulttuurierot sekä perhesiteet sitovat työntekijät lähtömaahan. (Tiemstra 2007, Korkman 2017, 41)

Saksalainen Bertelsmann-Stiftung-säätiö julkaisee kahden vuoden välein vertailututkimuksen (Petersen, Rausch, Sachs & Weiß 2020), jossa he laittavat valtiot laskemansa indeksin mukaiseen järjestykseen. Indeksi koostuu kolmesta osiosta, joiden tiedot on kerätty vuosien 1990–2018 luvuista. Taloudella on suurin painoarvo eli 60 %, jonka lisäksi politiikka sekä sosiaaliset suhteet ovat molemmat 20 %. Indeksiä laskettaessa talouden osuuteen luetaan mukaan kaikki rajojen yli tapahtuva tavaroiden ja palveluiden kauppa, palkkatulot ja pääoman liikkuminen, tässä tarkkaillaan myös talletusten suuruusluokkaa, joka reflektoi esimerkiksi pääomien kontrollointia. Sosiaalinen aspekti sisältää muiden asioiden ohella esimerkiksi kulttuurien läheisyyden ja henkilökohtaiset kontaktit. Poliitiikan osiossa huomioidaan esimerkiksi kansainväliset sopimukset ja jäsenyydet maailmanlaajuisissa organisaatioissa. (Petersen ym. 2020)

Globalisaatio-indeksiin on otettu mukaan 42 maailman kehittyneintä ja suurinta kehittyvää markkina-aluetta, jotka yhdessä kattavat yli 90 % maailman taloudesta. Näiden lisäksi mukaan otantaan on otettu Indonesia, Nigeria ja Luxemburg. Indeksien kärkipaikkaa isolla marginaalilla pitää kaksi hyvin kehittyntä, verkostoitunutta ja suhteellisen pientä eurooppalaista valtiota, Hollanti ja Irlanti. Seuraavana listalla ovat Belgia, Sveitsi ja Luxemburg. Pienten valtioiden edustus johtuu erityisesti niiden kotimarkkinoiden pienestä koosta. Ne ovat erittäin riippuvaisia rajan yli tapahtuvasta kaupasta, tästä johtuen suurimmat kehittyneet maat kuten Saksa, Yhdysvallat ja Japani löytyvät indeksin keskivaiheilta. Kiinan sanotaan usein määrävän globalisaation tahdin mutta tässä indeksissä se löytyy loppupäästä. Mikäli verrattaisiin vain maastaviennin suuruutta niin Kiina olisi ykkönen mutta kun suhteutetaan vienti Kiinan talouteen ja sen pääomamarkkinoihin ja kuinka suljetut ne ovat niin se sijoittuu listan häntäpäähän. (Petersen ym. 2020)



Kaavio 2. Globalisaatio-indeksin kehitys (Petersen ym. 2020).

Absoluuttista tulolisäystä henkeä kohden tarkasteltaessa Japani on vuoden 2020 globalisaatio voittaja, sen jälkeen listalla ovat Irlanti, Sveitsi ja Suomi. Esimerkiksi vuodesta 1990 globalisaatio on kasvattanut japanilaisen vuotuista tulotasoa 1787 euroa, suomalaisen tulotaso on kasvanut 1344 euroa. Kehittyneet teollisuusmaat hyötyvät eniten kasvavasta globalisaatiosta ja samalla tuloerot köyhempiin maihin kasvavat. Kaaviosta 2 nähdään globalisaation kasvun hidastuminen vuodesta 2007 lähtien ja koronapandemian johdosta se tulee hidastumaan vielä voimakkaammin. Vuoden 2020 data tulee saataville arviolta 2022, tämän hetkisen arvion mukaan Saksassa globalisaation tuottama bkt:n kasvu henkeä kohden putoaa 7 % verrattuna vuoteen 2018. (Petersen ym. 2020)

Kansainvälisen valuuttarahaston (IMF 2021) raportin mukaan vuoden 2020 maailman bruttokansantuote laski 3,5 % verrattuna vuoteen 2019. Pandemia vaikutti voimakkaasti erityisesti kehittyneiden maiden talouteen. Kehittyneiden maiden BKT laski 4,9 % ja kehittyvien ja kehitysmaiden BKT laski 2,4 % (IMF 2021). Huhtikuuhun 2020 mennessä 2,7 miljardia työntekijää, joka vastaa 81 % maailman työvoimasta, olivat olleet koronasuojatoimien vaikutuksen alaisina. Pandemian vaikutukset ovat kohdistuneet erityisesti naisiin. He edustavat

yli 50 % työvoimavaltaiten alojen työntekijöistä, joita ovat esimerkiksi vaateteollisuus, vähittäiskauppa ja turismi. Näillä aloilla etätöiden tekeminen on. (YK 2021)

Koronaviruksella ja sitä vastaan tehdyillä suojaustoimilla on ollut suuri vaikutus maailman talouteen ja ihmisten liikkuvuuteen. Kansainvälinen matkailu ja sitä seuraava turismin vajoaminen on ajanut monet matkailusta elävät maat suuriin vaikeuksiin. YK:n talousraportin (YK 2021) mukaan kansainväliselle turismille aiheutuu 1100 miljardin tappiot. Vuonna 2019 lentoyhtiöt lennättivät 4,5 miljardia matkustajaa ja vuonna 2020 lentomatkustajia oli enää 2,2 miljardia. Laivavarustamo, joka kuljettaa normaalisti miljoona matkustajaa kuukaudessa keskeytti liikennöinnin kokonaan maaliskuuksi 2020. Satamien kautta kulkeva rahtiliikenne putosi Los Angelesissa ja Shanghaissa 22 %. (Nistha Shrestha, ym. 2020)

Korona-toimilla on ollut suuri vaikutus työvoiman liikkuvuuteen, ja tämä on vaikuttanut yritysten työvoiman saatavuuteen. Matkustusrajoitukset ja sulut ovat koskettaneet eniten valmistavan teollisuuden, majoituksen, ruokapalveluiden ja vähittäismyynnin työntekijöitä. Näillä aloilla työskentelee 54 % globaalista työvoimasta ja niiden osuus on 30 % maailman bruttokansantuotteesta. Etätöiden tekeminen ei ole aina mahdollista, esimerkiksi Yhdysvalloissa vain 34 % työtehtävistä pystytään tekemään etätöinä. Sulkutoimet ovat myös johtaneet tuotannon ja kulutuksen laskuun sekä työttömyyden nousuun, esimerkiksi Yhdysvalloissa 8 miljoonaa ihmistä menetti työpaikan koronapandemian aikana. (Nistha Shrestha, ym. 2020)

Suomen kannalta huolestuttavaa on koronaviruksen vaikutus globalisaatiokehityksen suuntaan. Koronapandemian on arveltu ajavan valtiot kohti itsenäisempiä ja omavaraisempia kansallisvaltioita. Yksittäiset valtiot tulevat todennäköisesti asettamaan suojatulleja ja alentamaan ympäristöstandardeja vahvistaakseen omaa talouttaan ja parantaakseen yritysten kansainvälistä kilpailukykyä (Petersen ym. 2020). Suomi on ollut globalisaation suurimpia voittajia ja nyt on nähty merkkejä siitä, kuinka koronavirus on vauhdittanut globalisaation vastaisia toimia (Kangasharju 2020). Globalisaation suunnan kääntyminen ja protektionismin lisääntyminen ei ole Suomen kansantalouden kannalta hyvä uutinen (Korkman 2017, 19). Yhdysvallat ja Kiina ovat käyneet valtataistelua keskenään ja pyrkivät vähentämään taloudellista riippuvuutta toisistaan. Valtioiden huoltovarmuutta lisätään tuomalla erityisesti

lääkkeiden ja ruuan tuotantoa lähemmäksi kotimaata. Valtiot pyrkivät lisäämään sellaisten hyödykkeiden tuotantoa, jotka koetaan välttämättömiksi kuviteltavissa olevia shokkeja vastaan. Pienet maat eivät pysty kaikkea tuottamaan itse, joten ne joutuvat tulevaisuudessakin turvautumaan tuontitavaraan. Tästä syystä Suomi ja EU ovat alkaneet varustautua varmuusvarastolla vastaavanlaisia tilanteita varten. (Kangasharju 2020)

Korona aiheutti ennennäkemättömän kriisin maailman talouteen. Shokki vaikutti maailman kauppaan, rajoitti rajojen ylitse tapahtuvaa matkustamista, häiritsi maailmanlaajuisia tuotantoketjuja ja pienensi globaalia kysyntää. Tällä hetkellä seurataan tarkasti, kuinka rokotukset vaikuttavat taudin ilmaantumiseen ja milloin tautia vastaan tehdyistä suojaustoimista voidaan luopua. Jos tautitilanne ei pahene niin maailman talouden arvioidaan kasvavan 6,9 % vuonna 2021 ja 3,7 % vuonna 2022. (YK 2021)

Talouden globalisaatio on maailmanlaajuinen valtioiden vuorovaikutusta edistävä prosessi (Korkman 2017, 23). Viruksen nopea leviäminen voidaan katsoa globalisaation huonoksi puoleksi, mutta valmistautuminen seuraavaan kriisiin onnistuu paremmin, kun käytössä on maailmanlaajuinen tuotantoverkosto ja tarvikkeita voidaan valmistaa joustavasti raaka-aine ja materiaali saatavuuden mukaan melkein missä päin maailmaa tahansa. (YK 2021)

3.2 Suomen talous

Korkman (2017, 148) kuvailee Suomen aina olleen hieman kauempana maailman keskipisteestä kuin muut Euroopan valtiot. Suomi on kokenut monia taloudellisia iskuja vuosikymmenten aikana mutta aina jollain tavalla selvinnyt niistä enemmän tai vähemmän voittajana. Pienet sisämarkkinat ja vähäiset raaka-ainevarat johtavat siihen, että Suomi on erittäin riippuvainen ulkomaankaupasta. Globaalisti avoimen maailman talouden hyödyntäminen on johtanut siihen, että talouskasvu on ollut maailman nopeinta 1800-luvun puolivälistä alkaen (Korkman 2017, 149). Ali-Yrkkö, Lehmus, Rouvinen ja Vihriälä (2017) kirjoittavat tutkimuksessaan *Riding the Wave: Finland in the Changing Tides of Globalisaation* kuinka Suomi 1980-luvulla hyödynsi avoimia markkinoita ja talouden kansainvälistymistä. Tämä vauhditti talouskasvun monia maita nopeammaksi, esimerkiksi Suomi saavutti Saksan bkt:n suhteessa asukaslukuun suhteutettuna ja melkein Ruotsin.

Vuonna 1989 korot kääntyivät nousuun, pankkien halukkuus lainata rahaa väheni, osakekurssit putosivat ja asuntojen arvot laskivat, nämä yhdessä Saksan yhdistymisen ja Neuvostoliiton hajoamisen kanssa ajoivat Suomen yhteen sen historian vakavimpaan talouskriisiin. Neuvostoliiton osuus Suomen viennistä oli ollut jopa 20 % mutta nyt se käytännössä katosi kokonaan. (Ali-Yrkkö ym. 2017)

Talouskriisin seurauksena Suomen taloudessa koettiin muun muassa seuraavaa (Ali-Yrkkö ym. 2017):

- ❖ asuntojen arvot laskivat 40 %
- ❖ osakekurssit 65 %
- ❖ bruttokansantuote laski yli 10 %
- ❖ yksityinen kulutus laski 3 vuotta
- ❖ työllisyys pieneni 20 %, työttömyys nousi kolmessa vuodessa alle 4 % yli 16 %
- ❖ julkisen sektorin 5 % ylijäämä kääntyi 6 % alijäämäksi
- ❖ pankit ajautuivat velkakriisiin ja Suomen valtio joutui tarjoamaan pankkitukea.

90-luvun alkupuolella Suomi kärsi rauhan ajan vakavinta talouskriisiä mutta ulkopuolella tilanne muuttui suosiollisempaan suuntaan. Neuvostoliiton muuntautuminen vähemmän uhkaavaksi, helpommin lähestyttävämmäksi ja ”normaaliksi” markkina-alueeksi tarjosi uudenlaisia mahdollisuuksia. Suomi liittyi Euroopan Unionin täysjäseneksi, maailman talous kehittyi nopeammin ja Kiina siirtyi kohti globaalia markkinataloutta ja sen kanssa ryhdyttiin tekemään enemmän yhteistyötä. Seuraavan vuosikymmenen suurin suomalainen menestystarina hyötyi erityisesti tieto- ja viestintäteknologian (ICT) vallankumouksesta. (Ali-Yrkkö ym. 2017)

Nokia kävi henkiinjäämistä 90-luvun alkupuolella ollessaan monialayhtiö toimien muun muassa sektoreilla kuten paperi-, kemikaali-, tietotekniikka-, ja kaapelisektoreilla. Yhtiön johto vaihdettiin ja yhtiössä päätettiin keskittyä matkapuhelimiin. Vuosien 1992–1999 aikana Nokian myynti kasvoi keskimäärin 30 % vuodessa. Yhtiöllä ja sen menestyksellä oli suuri vaikutus Suomen talouteen, sen osuus bruttokansantuotteesta oli korkeimmillaan 3,8 % vuonna 2000. Globalisaatio ja sen hyödyntäminen oli yksi Nokian menestyksen tärkeimpiä tekijöitä. Nokia

siirsi tuotantolaitoksia halvemman työvoiman maihin ja keskitti tuotekehitystä Suomeen. Nokian osuus Suomen viennistä oli parhaimmillaan 21 % ja osuus maailman matkapuhelinmarkkinoista 50 %. Tämän jälkeen markkinoilla saapuivat Apple sekä Android ja Nokia joutui jälleen mukautumaan tilanteeseen. (Ali-Yrkkö ym. 2017)

Suomi on esimerkkitapaus menestyksekkästä globaalien maailmantalouden hyödyntämisestä. 90-luvun puolivälin jälkeen suuret metsäyhtiöt laajenivat muun muassa Keski-Eurooppaan, Yhdysvaltoihin ja Etelä-Amerikkaan. Nokia perusti tuotantolaitoksia Kiinaan, Intiaan ja Yhdysvaltoihin ja siirsi myöhemmin myös tuotekehitystä näihin maihin. Suomen viennillä oli kolme tukijalkaa, suurimpana metsäteollisuus, jonka perässä tuli perinteinen teollisuus ja kolmantena ICT-ala. Eri aloille jakautuva vienti antoi suojaa maailman talouden shokeilta mutta toisaalta riippuvuus yksittäisen yrityksen ja yhteen teknologiaan keskittymiseen vaaransi omalla tavallaan talouden selviytymistä mahdollisesta kriisitilanteesta. Laman jälkeen alhaisen tuottavuuden tuotantoa katosi Suomesta ja se vapautti resursseja uusien innovaatioiden käyttöön. 90-luvun kriisistä selviytyäkseen Suomessa ryhdyttiin panostamaan koulutukseen ja innovaatiotoimintaan. EU-jäsenyyden myötä verotusta kehitettiin kannustavammaksi ja kilpailupolitiikkaa vahvistettiin. (Ali-Yrkkö ym. 2017)

Suomen talouskasvu oli seuraavat 15 vuotta kehittyneiden maiden parhaimmistoa, huolimatta 2001 teknologiakuplan puhkeamisesta ja oman valuutan menetyksestä. Julkinen sektori oli vahvasti ylijäämäinen ja valtionvelka putosi 30 % bruttokansantuotteesta. Viennin kasvu oli voimakasta ja sen myötä BKT kasvoi 3,5 % vuosivauhtia. Euroopassa keskimääräinen kasvuvauhti oli 1,8 % ja Yhdysvalloissa 1,9 %. Suomen talouden huippuvuodet päättyivät globaaliin finanssikriisiin 2008. BKT romahti 8,9 % kun se Euroopassa putosi keskimäärin 4,5 %. Suomen talouden kohtaloksi koituivat epäsymmetriset shokit, jotka osuivat Suomen talouteen huomattavasti raskaammin kuin muihin maihin. Talouteen vaikuttaneet epäsymmetriset shokit (Ali-Yrkkö ym. 2017, Korkman 2017, 151):

- Nokian matkapuhelinliiketoiminta romahti. Yhtiön osuus Suomen BKT:stä putosi 3 % lähes nolnaan.

- Paperin kysyntä oli laskenut jo ennen finanssikriisiä mutta kysyntä laski voimakkaasti. Digitaaliset kanavat syrjäyttivät paperia tietolähteenä. Esimerkiksi Ruotsi ei kärsinyt tästä samassa laajuudessa kuin Suomi.
- Investoinnit laskivat kriisin myötä maailmanlaajuisesti.
- Vuonna 2014 öljyn hinnan lasku aiheutti Venäjän taloudelle ongelmia, joiden seurauksena vienti Venäjälle laski 50 %, saman verran laski myös venäläisten turistien matkailu Suomeen.

Finanssikriisin jälkeinen aika on ollut Suomen modernin historian pisin aika, jolloin BKT on pysytellyt alle edellisen huipun. Talouskasvu saatiin käyntiin vasta 2016 ja aiempi BKT:n huippu saavutettiin 2019 (Ali-Yrkkö ym. 2017). Samaan aikaan Ruotsin BKT oli kasvanut 14 % ja Saksan 8 %. Suomea kuritti viennin lasku ja investointien vähyys. Korkmanin (2017, 151) mukaan Suomi aiheutti omilla toimillaan kilpailukykyä heikkenemisen koska palkkoja korotettiin liikaa. Suomen talouden kasvupyrähdysten taustalla on usein ollut muualla syntyneiden teknologioiden ja ulkopuolisten tuotemarkkinoiden ja pääomien tehokas hyödyntäminen. Usein Suomen talouden laskut ovat lähteneet käyntiin jostain ulkopuolisesta shokkitilanteesta, jonka valtio on pyrkinyt omilla toimillaan nujertamaan. (Ali-Yrkkö ym. 2017)

Viennillä on suuri vaikutus Suomen talouteen ja sen muutokset heijastuvat kotimaiseen kulutukseen nopeasti. Kangasharju (2020) toteaa miten vienti ei suoraan lisää työpaikkoja mutta mikäli ulkomaankauppaa ei olisi niin Suomi menettäisi erikoistumisestaan syntyvän tuottavuushyödyn ja joutuisimme tuottamaan kaikki hyödykkeet omana tuotantona. Tämä laskisi Suomen talouden tuottavuutta ja sosiaaliturvaa. Kangasharju (2020) kärjistäen kirjoittaa, mikäli ulkomaankauppa loppuisi kokonaan niin työpaikkoja tulisi lisää ja suurin osa suomalaisista pääsisi töihin mutta joutuisi valmistamaan pienemmän tuottavuuden hyödykkeitä, joka laskisi kansalaisten elintaso. Vuonna 2020 Suomen ulkomaankauppa oli ylijäämäinen, käypähintaisen viennin arvo oli 24,0 miljardia ja tuonnin 21,4 miljardia euroa. Viennin arvo laski vuoden takaisesta viisi ja tuonnin 12 prosenttia (Tilastokeskus 2021).

Euroalueella investoinnit laskivat keskimäärin yli 8 prosenttia. Espanjassa, Ranskassa ja Italiassa korona kuritti investointihalukkuutta ja niiden investoinnit laskivat jopa yli 10 %.

Suomessa tilanne oli odotettua positiivisempi, investoinnit laskivat vain noin 3 prosenttia. Yhdysvallat ja Aasia ovat molemmat tärkeitä vientikumppaneita Suomelle ja näiden molempien nopea elpyminen koronasta auttaa myös Suomen taloutta palaamaan koronaan edeltävälle kasvu-uralle. Kansainvälisesti tarkastellen Suomen tavaravienti pärjäsi koronakriisissä suhteellisen hyvin ja palautui kriisiä edeltävälle tasolle vuoden 2020 lopussa. PTT ennustaa Suomen talouskasvuksi vuodelle 2021 2,5 prosenttia ja seuraavalle vuodelle 3,5 %. (PTT 2021)

Koronakriisistä selviämiseen ja sen jälkeiseen talouskasvuun voidaan vaikuttaa kustannuskilpailukyvyllä. Koronakriisin aikana kustannuskilpailukyky ei ole niinkään merkitsevä tekijä. Kriisin jälkeen on erittäin tärkeää seurata ja reagoida siihen, kuinka työn hinta tulee muodostumaan Suomen ulkopuolella, se määrittelee Suomen talouskasvun ja työllisyyskehityksen suunnan. Korkmanin mukaan (Korkman 2017, 151) finanssikriisin jälkeen tehtiin virhe ja palkkoja nostettiin talouden näkökulmasta liikaa ja talous ei kasvanut samassa suhteessa muun Euroopan kanssa. Kustannuskilpailukyky heikkenee, mikäli työnhinta ei nouse Suomen ulkopuolella samaan tahtiin kuin kotimarkkinoilla. Suomessa palkanmaksukyvyyn tulee kehittyä merkittävästi nopeammin, jotta vältetään kustannuskilpailukyvyyn heikkenemiseltä. (Kajanoja 2021)

Vuonna 2020 verojen ja pakollisten sosiaaliturvamaksujen kertymä pieneni 2,2 prosenttia verrattuna edelliseen vuoteen, kertymä oli yhteensä 99,2 miljardia euroa. Pääasiallisena syynä kertymän pienemiseen pidetään koronaepidemian aiheuttamia poikkeusoloja. Valtion verokertymä pieneni edellisvuodesta 5,4 prosenttia 46,9 miljardiin euroon. Alla listattuna verokertymiä tulolajeittain ja niiden eroavaisuudet vuoteen 2019 verrattuna (SVT 2021a):

- Arvonlisäveron tuotto oli 21,8 miljardia euroa, laskua 0,9 prosenttia.
- rahapeli-toiminnasta saatavat voittovarat 746 miljoonaa, laskua 32,1 prosenttia
- auto- ja moottoripyörävero 713 miljoonaa, laskua 19,5 prosenttia
- alkoholijuomaverokertymä 1,5 miljardia, kasvua 2,6 prosenttia
- ajoneuvovero 1,2 miljardia, kasvua 1,6 prosenttia ja
- tupakkavero 1,1 miljardia, kasvua 3,4 prosenttia.

Kotitalouksien maksama tuloverokertymä kasvoi 1,6 prosenttia 29,8 miljardiin euroon kun taas yhteisöjen tulovero pieneni 20,3 prosenttia 4,8 miljardiin euroon. Kokonaisuudessaan valtion verokertymä 2020 oli 46,9 miljardia euroa, joka on 5,4 prosenttia pienempi kuin vuoden 2019 verokertymä. (SVT 2021a)

Koronakriisin aiheuttaman liikevaihdon ja kannattavuuden romahtamisen seurauksena yritykset ovat pyrkineet leikkaamaan kustannuksia. Paason, Pursiaisen ja Torstilan (2021) tutkimuksessa 64 % yrityksistä ilmoitti liikevaihdon pudonneen. Suurimmat pudotukset tapahtuivat matkailu- ja ravintolapalveluissa sekä esittävän taiteen alalla, johon luetaan musiikki, taide ja teatteri. Rakentamisen ja kaupan alalla liikevaihto pysyi ennallaan tai jopa kasvoi. Suomessa työvoimakustannukset ovat monia vertailumaita korkeammat, niiden osuus tehdasteollisuudessa on noin 15 % ja muualla noin 30 %. Yrityksillä on käytössään rajallinen määrä keinoja reagoida kiristyneeseen taloudelliseen tilanteeseen. Yritykset voivat leikata kustannuksia lomauttamalla, irtisanomalla tai lyhentämällä työaikaa. Toimialasta riippumatta maksuvaikeuksiin joutuneet yritykset ovat olleet heikolla kannattavuudella jo ennen koronakriisiä. Kriisin aiheuttama liikevaihdon pudotus ja kannattavuuden lasku ajoi ne aiempaa vakavampiin maksuvaikeuksiin. Lomauttaminen on lyhyen aikavälin keino työkustannusten pienentämiseen, pidemmällä aikavälillä tulee pyrkiä kokonaiskustannusten laskuun ja kilpailukyvyn nostoon. (Vanhala & Mäki-Fränti, 2020)

Marraskuun loppuun tehdyssä kyselyssä yritykset arvioivat pystyvänsä leikkaamaan operatiivisia kustannuksia 25–30 % verrattuna tilanteeseen ennen koronakriisiä. Lomautuksiin oli turvautunut noin 60 % niistä yrityksistä, jotka arvioivat kannattavuutensa laskevan yli 20 %. Näistä yrityksistä irtisanomisista oli tehnyt noin 20 %. Toiseksi yleisin säästöjen kohde oli pyrkimys säästää vuokratuloista, johon oli kyennyt 18 % yrityksistä. Marraskuussa 2020 noin puolella vastanneista yrityksistä ei koronakriisi ollut vaikuttanut kannattavuuteen tai maksuvalmiuteen. Noin 10 prosenttia yrityksistä arvioi menettäneensä kannattavuudestaan vähintään 25 % ja lähes viides arvioi kassavarojen riittävän kahdeksi kuukaudeksi. (Mäki-Fränti 2021)

Tilastokeskuksen mukaan (SVT 2020) vuonna 2020 konkurssseja pantiin vireille yhteensä 2135 mikä on 18,6 prosenttia vähemmän kuin vuonna 2019. Konkurssien määrät vähenivät kaikilla

toimialoilla, tämä voi johtua konkurssiin hakemista rajoittavasta väliaikaisesta laista, joka oli voimassa 1.5.2020-31.1.2021 (HE233/2020). Konkurssiin haetuissa yrityksissä oli yhteensä 10876 työntekijää (SVT 2020). Työttömiä työnhakijoita oli vuoden 2021 helmikuussa 663 200, mikä on 133 100 enemmän kuin vuotta aiemmin. Lomautettujen määrä lisääntyi samaisella ajanjaksolla 36 900 (SVT 2021b). Patentti- ja rekisterihallituksen (2021) tilaston mukaan kaupparekisteriin merkittiin uusia yrityksiä 38 452 mikä on 239 yritystä enemmän kuin vuonna 2019. Eniten rekisteröitiin uusia osakeyhtiöitä 20 020 kappaletta ja yksityisiä elinkeinonharjoittajia (PRH 2021). Savonlinnan seudulla perustettiin vuonna 2020 119 uutta yritystä, edellisenä vuonna uusia yrityksiä syntyi 147 kappaletta (Härkönen 2021).

4 YHTEISKUNNAN TOIMET

Koronaviruspandemian kaltaisia globaaleja kriisejä arvioidaan nousevan tulevaisuudessa esiin yhä useammin. Tulevaisuuteen varautumisen johdosta usean maan johtajat yhtyivät 30.3.2021 Eurooppa-neuvoston puheenjohtajan Charles Michelin ja WHO:n pääjohtajan Ghebreyesusin aloitteeseen valmistella kansainvälistä pandemiayleissopimusta. Michelin puhui ensimmäisen kerran sopimuksesta Pariisin rauhan foorumissa 12.11.2020. (Eurooppa-neuvosto 2021a)

”We need to go further and learn the lessons of the pandemic. We see that it is absolutely crucial to be able to act more quickly and in a more coordinated way, to ensure that medical equipment is available and to exchange information with each other very quickly in order to protect our citizens as best we can.”

-Charles Michel, Eurooppa-neuvoston puheenjohtaja 12.11.2020

Kansainvälinen yleissopimus perustuu kollektiiviseen solidaarisuuteen ja avoimuuteen. WHO:n alaisuudessa yhteisesti laadittu sopimus on kansainvälisen oikeuden mukaan sitova sopimus, jonka avulla pyritään saavuttamaan muun muassa seuraavia asioita (Eurooppa-neuvosto 2021a):

- nopeampi reagointi pandemioiden havaitsemisesta niiden ehkäisyyn,
- parannetaan selviytymiskykyä tulevista pandemiosta,
- varmistetaan tulevaisuudessa rokotteiden, lääkkeiden ja diagnosointilaitteiden parempi saatavuus,
- WHO:n koordinoima vahvempi kansainvälinen kehysryhmä,
- ”One Health” – yhdistetään ihmisten, eläinten ja planeetan hyvinvointi.

Paremmalla varoitusjärjestelmällä kehitetään reagointinopeutta taudin havaitsemisesta suojatoimien aloittamiseen. Pyritään kehittämään globaalit toimitusketjut, logistiikkajärjestelmät ja varastoinnit siten että tarvikkeiden jakelu onnistuu mahdollisimman tehokkaasti niitä tarvitseville alueille. Parannetaan tiedeyhteisön mahdollisuuksia nopeaan reagointiin ja teollisuudelle tarvittavat resurssit, jotta se pystyy tarvittaessa nopeasti lisäämään tuotantokapasiteettiaan. Sopimuksen arvioidaan voivan olla muodoltaan WHO:n perussäännön

mukainen puitesopimus. Tällainen sopimus hyväksytään ensin kansainvälisellä tasolla ja se astuu voimaan, kun riittävä määrä jäsenvaltioita on sen ratifioinut. Mikäli tällainen sopimus syntyy niin se luo terveydenhuollolle paremmat lähtökohdat taisteluun seuraavaa pandemiaa vastaan kuin oli ennen COVID-19. (Eurooppa-neuvosto 2021a)

4.1 EU:n tukitoimet

Euroopan unioni teki kaksi koheesiopoliittista aloitetta huhtikuussa 2020. CRII (Coronavirus Response Investment Initiative) ja CRII+. Aloitteet mahdollistavat Euroopan aluekehitysrahaston, Euroopan sosiaalirahaston ja koheesiorahaston vapaana olevien varojen nopean ja joustavan käyttöönoton. Näiden lisäksi perustettiin uusi rahasto REACT-EU, johon kerättiin 47 miljardia euroa. REACT-EU on kohdennettu kriisistä selviytymiseen ja korjaaviin hankkeisiin, joilla edistetään vihreitä, digitaalisia ja kestäviä investointeja. CRII, CRII+ ja REACT-EU olivat EU:n kiireelliset tukitoimet kriisin torjuntaan ja siitä selviämiseen. (European Commission 2021)

Euroopan unionilla on käytössään ”hätätilanteen tukiväline” – ohjelma. Se perustuu yhtenäisen EU:n solidaarisuuden periaatteisiin ja sen avulla voidaan kohdistaa tarvittavat resurssit nopeasti strategisesti tärkeisiin kohteisiin. Koronakriisin aikana tukivälineen avulla pyritään lieventämään kriisistä aiheutuvia välittömiä haittoja sekä tuetaan valtioita pandemian jälkeisessä elpymisvaiheessa. Merkittävä osa hätätilanteen tukivälineen budjetista käytetään koronarokotteiden hankintaan. EU on tehnyt ennakkohankintasopimuksia eri valmistajien kanssa ja näin pyritään turvaamaan kaikille valtioille yhtenäinen määrä rokotteita suhteessa niiden asukaslukuun. Rokotteiden lisäksi tukivälineestä on rahoitettu hoitovälineitä, lääkkeitä, testausta, lääketutkimusta, logistisia kustannuksia, henkilöstön koulutusta ja kansallisten kontaktijäljityssovellusten linkittämistä. (Euroopan komissio 2021a)

Yksi EU:n tehtävä on valvoa valtioiden yrityksille jakamia tukia. Pääsääntöisesti yritysten tulee kilpailla markkinoilla omilla vahvuuksillaan ja valtiot eivät saa puuttua tähän tukemalla yksittäisiä yrityksiä, poikkeuksena koronapandemian aikaiset tukitoimet. Euroopan komissio otti käyttöön sen historian joustavimmat valtioneuvoston tukisäännöt. Säännösten perusteella Euroopan unionin jäsenvaltiot voivat tukea vaikeuksiin joutuneita yrityksiä seuraavasti:

- suorat tuet tai veroetuudet,
- pankkilainoille myönnetyt valtiontakaukset,
- julkisten ja yksityisten lainojen korkotuet,
- hyödynnetään pankkien lainanantokykyä pienille ja keskisuurille yrityksille,
- lisätään joustavuutta valtioiden myöntämiin lyhytaikaisiin vientiluottovakuuksiin.

Tämä mahdollistaa yritysten kyvyn jatkaa toimintaan tai keskeyttää se koronakriisin ajaksi ilman että se vaikuttaa yrityksen kasvumahdollisuuksiin. (Euroopan komissio 2021b)

Suomi on hakenut ja Euroopan komissio on hyväksynyt useita tukipaketteja, joilla yrityksiä autetaan selviämään koronan aiheuttamista taloudellisista vaikeuksista. Lentoyhtiö Finnair ja lentoasemayhtiö Finavia saivat kevään 2020 ensimmäiset tuet (Euroopan komissio. 2021c):

- Lentoasemayhtiö Finaviaa tuettiin yhteensä 350 miljoonalla eurolla.
- Finnair on saanut useita kertoja tukea. 15.3.2020 valtio myönsi 351 miljoonan euron lainan matkustusrajoitusten aiheuttamien tappioiden johdosta. 10.6.2020 Suomi pääomitti Finnairia hankkimalla tämän osakkeita osakeannissa noin 500 miljoonalla eurolla. 19.5.2020 EU:n komissio hyväksyi Suomen valtiontakauksen noin 600 miljoonan lainalle.
- Maaliskuussa 2020 hyväksyttiin 1 miljoonan euron tukiohjelma kalastus- ja vesiviljelyalalle.
- 29.5.2020 komissio hyväksyi 120 miljoonan euron tukiohjelman ravintola-, kahvila- ja baaritoiminta harjoittaville yrityksille.
- Lisäksi kaksi erillistä 2 ja 3 miljardin euron tukipakettia yritysten tukemiseen.

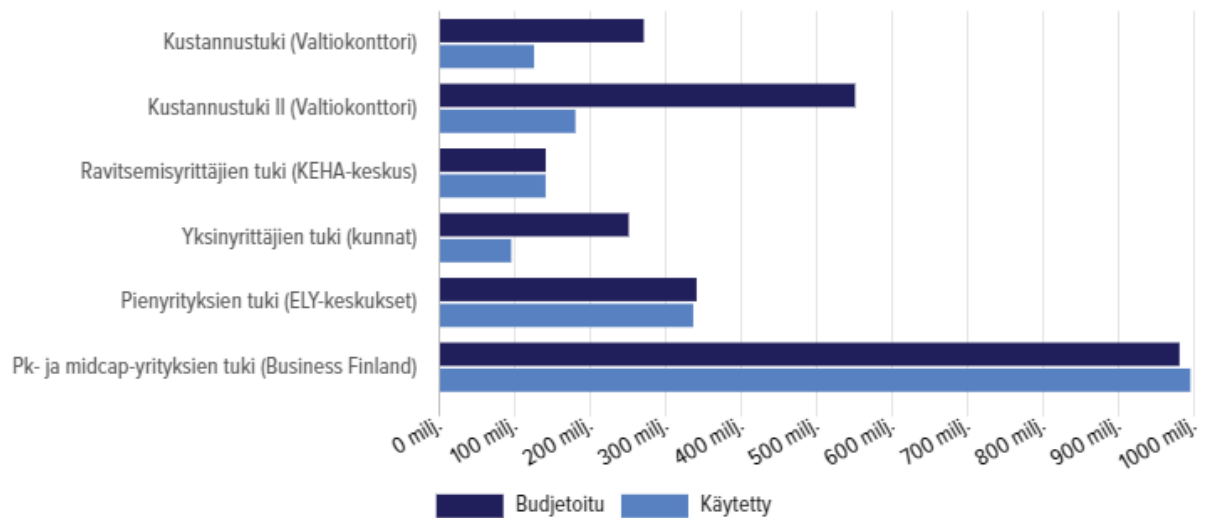
Euroopan unionin johtajat päättivät 23.4.2020 ryhtyä valmistelemaan elpymisrahastoa, jonka avulla pyritään lieventämään kriisin vaikutuksia ja tukemaan pandemian jälkeistä talouskasvua. Elvytyspaketti on kokonaisuudessaan noin 1800 miljardia euroa ja se koostuu EU:n pitkänaikavälin 2021–2027 budjetista (1073 miljardia euroa) ja väliaikaisesta 750 miljardin Next Generation-elpymisvälineestä. Yli puolet rahoituksesta ohjataan tutkimukseen ja innovointiin Horisontti Eurooppa -ohjelman avulla, vihreään ja digitaaliseen siirtymään

Digitaalinen Eurooppa -ohjelmalla sekä varaudutaan tuleviin elpymis- ja palautumistukivälineen rescEU ja EU4Health-ohjelman kautta. (Euroopan komissio. 2021d)

Valtioita tuetaan elvytyspaketin varoilla niiden bruttokansantuotekehityksen mukaisesti (Euroopan komissio 2021d). Tämänhetkisen arvion mukaan Suomi saa EU:n 750 miljardin euron Next Generation -paketista noin 2,9 miljardia. Tästä suurin osa kohdennetaan vihreään siirtymään, digitalisaatioon, työllisyyden ja osaamisten kehittämiseen sekä sote-palveluihin. EU:n ohjeistuksen mukaan kolmasosa tukirahoista tulee käyttää vihreän teknologian hankkeisiin eikä hankkeista saa koitua ilmastolla vahinkoa. Suomi on sijoittamassa lähes miljardi euroa uusiutuviin energialähteisiin. Ministerityöryhmä pyrkii vahvaan julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuuteen. Kehitetään toimintaympäristöä houkuttelevaksi sijoituskohteeksi yksityiselle pääomalle, jotta valtion tuelle saadaan vipuvaikutusta sijoitetulle pääomalle. Alustavan arvion mukaan yksityisiä investointeja on saatavissa jopa yli kolmen miljardin euron verran. (Valtiovarainministeriö 2021)

4.2 Suomen tarjoamat tuet

Suomen valtio on tukenut koronasta kärsineitä yrityksiä erilaisilla rahoitusratkaisuille. Annetulla rahoituksella turvataan yritysten kyky jatkaa yritystoimintaa koronakriisin jälkeen. Rahoitusta on myönnetty suorina avustuksina, oman pääoman ehtoisina sijoituksina, tutkimus-, kehitys-, ja innovaatiolainoina sekä Finnveran myöntäminä takauksina pankkien lainoihin (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021a). Kaaviossa 3 on kuvattu valtion suorien tukien budjetit ja käyttö. Kaaviosta voidaan todeta kustannustukea jääneen aiemmilla kierroksilla jakamatta ja osittain tästä syystä tuen myöntämisen ehtoja lievennettiin kolmannelle kierrokselle. (Valtiokonttori 2021)



Kaavio 3. Yrityksille myönnetyt suorat tuet (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021a).

Valtion suorat yritystuet ovat kohdennettu yritystoiminnan kustannusten kattamiseen ja kehittämiseen. Yritystuki myönnetään eri toimijan puolesta perusten hakevan yrityksen kokoon. Yksinyrittäjät hakevat tuen suoraan kunnalta, pienyrityksille tuki myönnetään ELY-keskuksesta ja Business Finlandin kautta pk-yrityksille. Ravintoloille tukea myöntää KEHA-keskus. Valtion kustannustuki on tarkoitettu kaikille yrityksille ja sen kolmas hakukierros käynnistyi huhtikuussa 2021. Kolmannen hakukierroksen kustannustuen tukikausi on 1.11.2020-28.2.2021 ja se on tarkoitettu yrityksille, joiden liikevaihto on pudonnut COVID-19 pandemian vuoksi yli 30 % vertailukauteen nähden. Vertailukautena käytetään kuukausittain arvonlisäveron ilmoittavien yritysten kesken 1.11.2019-29.2.2020. Kustannustuen myöntämiseen tehtiin kolmannelle hakukierrokselle yksinyrittäjiä ja pienyrityksiä auttavia muutoksia. Aiemmin suurin syy tukihakemusten hylkäämiseen on ollut tuen jääminen alle 2000 euron alarajan, nyt tukea maksetaan aina vähintään 2000 euroa. Kustannustuen enimmäismäärää nostettiin miljoonaan euroon, jonka jälkeen yksittäisen yrityksen kohdalla Euroopan komission myöntämien tilapäisten valtiontukisääntöjen mukaan myönnetyt tuet eivät saa ylittää 1,8 miljoonaa euroa. (Valtiokonttori 2021)

Suomen Teollisuussijoitus Oy on tarjonnut koronavaiheissa oleville kasvuyrityksille ja keskisuurille yrityksille pääoman ehtoisia sijoituksia. Keskisuurille yrityksille tarjottava vakausrahoitus on suunnattu yrityksille, jotka ovat ajautuneet kriisiin äkillisesti ja ongelmat ovat luonteeltaan tilapäisiä. Teollisuussijoituksen tekemät sijoitukset väliaikaisesta

vakaushjelmasta toteutetaan osakesijoituksina tai vaihtovelkakirjalainana ja ne ovat suuruudeltaan 1–10 miljoonaa euroa. Ensisijaisesti rahoituskohteina ovat yritykset, jotka ovat merkittävä työllistäjä Suomessa eli niiden henkilöstömäärä on yli 50, liikevaihto on yli 10 miljoonaa euroa eikä yhtiö ollut ylivelkaantunut ennen koronakriisiä. (Suomen Teollisuussijoitus 2021)

Business Finlandin tarjoama tilapäinen TKI-laina häiriötilanteisiin on tarkoitettu tutkimus-, kehitys, ja innovaatioprojektien rahoittamiseen. Rahoitus on tarkoitettu osakeyhtiöille sekä merkittävää liiketoimintaa harjoittaville yhdistyksille ja säätiöille, joiden liiketoimintaan koronaviruksella on ollut merkittävä negatiivinen vaikutus. Rahoituksen saajan liiketoiminnan on oltava sellaista, että se pystyy toteuttamaan vähintään 150 000 euron projektin ja maksamaan TKI-lainan takaisin liiketoiminnan tuotoista. Rahoituksen vaikuttavuudessa kiinnitetään erityistä huomiota sen työllistävään vaikutukseen ja sen takia hakijaorganisaation on työllistettävä vähintään kuusi kokoaikaista työntekijää Suomessa. Business Finlandin TKI-lainaa voidaan käyttää kahdenlaisiin projekteihin, jotka ovat (Business Finland 2021):

- Korona on vaikeuttanut hakijan liiketoimintaa ja TKI-projektilla pyritään suoraan ratkaisemaan koronan aiheuttama tilanne. Esimerkiksi hakija uudistaa projektilla tuotteitaan, palveluitaan, tai tuotantomenetelmiään. Projektin avulla kehitettävällä ratkaisulla on oltava vähintään jonkinlaista kansallista uutuusarvoa ja hakijan on kyettävä osoittamaan millä tavalla projektilla kehitettävät uudet liiketoimintamallit, tuotteet, prosessit tai toimintatavat edesauttavat yritystä saavuttamaan kilpailuedun.
- Korona on aiheuttanut kansainväliseen kasvuun tähtäävän yrityksen liiketoimintaan häiriön, johon ei TKI-projektilla yritetä suoraan löytää ratkaisua. Rahoitettavan projektin ei tarvitse suoraan liittyä koronan aiheuttaman häiriötilanteen ratkaisuun, vaan hakijan on kyettävä osoittamaan millä tavalla korona vaikeutti yhtiön toimintaa ja minkälaiset vaikutukset sillä on tulevaisuuden näkymiin.

Business Finlandin TKI-lainalla voidaan rahoittaa vain merkittäviä kehitysprojekteja. Myönnettävän lainan vähimmäismäärä on 100 000 ja maksimisumma 500 000 euroa. Lainan

osuus projektin kokonaisrahoituksesta on 50–70 % ja laina-aika on pääsääntöisesti 7–10 vuotta. (Business Finland 2021)

TKI-lainan lisäksi Business Finland tarjoaa tukea rahallisena avustuksena, jota ei tarvitse maksaa takaisin. Avustustukea on saatavilla kahta erilaista (Business Finland 2021b):

- Esiselvityusrahoitus maksimissaan 10 000 euroa, joka on tarkoitettu liiketoimintojen uudelleen suunniteluun, korvaavien alihankintaketjujen kartoittamiseen ja tuotannon organisoimiseen.
- Kehittämisrahoitus enintään 100 000 euroa. Tällä rahoituksella yrityksellä on mahdollisuus toteuttaa ne kehityskohdat, jotka se on aiemmilla toimilla tunnistanut. Tällä tavoitellaan uusien ratkaisujen löytämistä yrityksen liiketoimintaan.

 KYLLÄ Rahoitusta voi käyttää kehittämiseen. Kehittäminen voi olla hyvin käytännönläheistä.	 EI Rahoitusta ei voi käyttää operatiiviseen toimintaan.
 Uudet palvelut ja tuotteet  Uudet kumppanuus- ja alihankintamallit  Tuotantoketjun häiriöiden korjaaminen  Verkkokaupan ja digitaalisen liiketoimintamallin suunnittelu ja kehittäminen  Markkinointisuunnitelman tekeminen  Mikä tahansa muu yritykselle uusi toimenpide, jonka yritys kokee tarpeelliseksi tässä tilanteessa	 Menetetty kassavirta tai muut koronaviruksesta aiheutuvat tappiot  Operatiivisen toiminnan palkkakulut  Investoinnit  Verkkokaupan tekninen pystyttäminen  Markkinointikulut  Hakemuksen valmisteluun ja kirjoittamiseen liittyvät kulut

Kaavio 4. Business Finlandin avustuksen käyttökohteet (Business Finland 2021b).

Rahoituksen käytölle on asetettu säännöt mihin sitä voi hyödyntää ja mihin ei. Kaaviossa 4 on luetteloitu avustusten käyttökohteet. Esimerkiksi avustusta ei voi käyttää verkkokaupan tekniseen toteuttamiseen mutta sen suunnitteluun ja kehittämiseen käyttö on hyväksyttävää. Rahoitus on osa niin kutsuttua de minimis -tukea, eli julkista yritystukea. De minimis -tuen on katsottu olevan sen verran pienimutoista, että Euroopan komissio ei ole katsonut sen vääristävän kilpailua tai vaikuttavan EU-jäsenvaltioiden väliseen kauppaan (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2021.) De minimis -tuen enimmäismäärä kolmen vuoden aikana on 200 000 euroa ja sitä myöntävät julkiset organisaatiot kuten Finnvera ja ELY-keskukset. (Business Finland 2021b)

ELY-keskukset rahoittavat enintään viisi henkilöä työllistäviä yrityksiä mutta eivät yksinyrittäjiä. Myös yli viisi henkilöä työllistävät elinkeinonharjoittajat ovat oikeutettuja ELY-keskuksen myöntämään tukirahoitukseen. Kaikki muut toimialat ovat tähän oikeutettuja lukuun ottamatta maataloutta, metsätaloutta, kalataloutta tai maataloustuotteiden jalostusta harjoittavat toimialaluokituksen TOL 2008 alla olevat yritykset. Rahoitus on kohdennettu koronasta aiheutuvien liiketoimintahäiriöiden korjaamiseen. Rahoituskriteerit ovat hyvin samankaltaiset kuin Business Finlandin avustuksessa (Business Finland 2021b). Tukirahoituksen vaihtoehdot ovat joko enintään 10000 euron esiselvitysrahoitus tai enintään 100 000 euron toteutusrahoitus. Avustus tulee käyttää samojen ehtojen mukaisesti kuten kuvassa 4 on määritelty Business Finlandin myöntämälle tuelle. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2021)

Valtio on varannut kunnille yksinyrittäjätukea varten yhteensä 250 miljoonaa euroa. Tuki on suuruudeltaan 2000 euroa ja se tarkoitettu vain yksinyrittäjälle eli yrittäjällä ei saa olla palkattua työvoimaa. Yrittäjän on oltava YEL-rekisterissä tai laskutusta on pitänyt kertyä vähintään 20000 euroa ja toiminnan on täytynyt olla kannattavaa edellisenä vuonna. Tuki on tarkoitettu yritystoiminnan kustannuksiin esimerkiksi tilavuokriin, laitteisiin, kirjanpito- ja toimistomenoihin eli yrittäjän itselleen maksamaa palkkaa ei hyväksytä kustannuksiin. Mikäli yrittäjä on saanut aiemmin Business Finlandin tai ELY-keskuksen myöntämää tukea niin hän ei ole oikeutettu yksinyrittäjätukeen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020)

Finnvera toimii valtion erityisrahoittajana, jonka toimintamuotona ovat takaustuotteet. Pankit rahoittavat yrityksiä ja Finnvera toimii tarvittaessa kyseisten lainojen takaajana. Lainanhaku tilanteessa pankki hakee lainalle takauksen Finnveralta yrityksen puolesta. Takauksesta peritään maksu, jolla Finnvera kattaa osuutensa takauksista aiheutuvista luottotappioista. Koronakriisin aikana Finnveralta voi saada lainoihin lyhennysvapaata. Paason ym. (2021) tutkimukseen vastanneista vain 19 prosenttia oli hakenut valtion takaamaa pankkilainaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021b)

Mäki-Fränti (2021) kirjoittaa Suomen Pankin Euro & Talous -artikkelissa Suomen Teollisuussijoituksen tekemien kyselyiden perusteella kuinka koronakriisi on koetellut yrityksiä epätasaisesti ja kuinka tukien kohdentaminen on ollut hankalaa. Suomi on välttynyt suuremmalta konkurssiaallolta, johon on luultavasti vaikuttanut väliaikainen konkurssilaki (HE

233/2020) jolla vaikeutettiin yritysten hakemista konkurssiin väliaikaisten maksuvaikeuksien vuoksi. Yritysten kannattavuus on parantunut kesän ja syksyn aikana, eikä yritysten ole enää mahdollista lomauttaa enempää tai säästää vuokratuloissa. Koronakriisin pitkittyessä yhä useampi yritys tulee tarvitsemaan lisätukea. Suorat yritystuet ovat olleet suosituimpia kuin Finnveran tarjoamat lainatakaukset. Arviolta joka kolmas yritys, joka arvioi olevansa huomattavissa maksuvaikeuksissa tai kannattavuutensa heikentyneen oli saanut Finnveran, Business Finlandin tai ELY-keskuksen myöntämää tukea. Yrityskyselyn perusteella tähän asti myönnetyt tuet ovat kohdistuneet yrityksille, jotka ovat pärjänneet korona aikana hyvin. Niiden kannattavuus ei ole tippunut pandemian aikana kriittisen rajan. Tämä merkitsee Mäki-Fräntin mukaan sitä, että tukien kohdistaminen ei ole täysin onnistunut niitä eniten tarvitseville. (Mäki-Fränti 2021)

Suomen Pankki (2021) julkaisee Suomen talouden tilasta ennusteen joka kevät ja syksy. Tämän hetken ennusteen mukaan Suomen talous tulee kasvamaan 2,6 % vuonna 2021. Kasvun saavuttaminen edellyttää rokotusten onnistumista ja yhteiskunnan avaamista. Talous kasvaa 2023 2,7 prosenttia vuodessa, mutta kasvu hidastuu 2023 1,2 prosenttiin, lasku johtuu työikäisen väestön ikääntymisestä ja työvoimapulasta. Työllisyysaste palautuu koronaepidemiaa edeltävälle tasolle ja inflaatio nousee 1,7 prosenttiin vuonna 2022. (Suomen Pankki 2021)

5 STRATEGIA

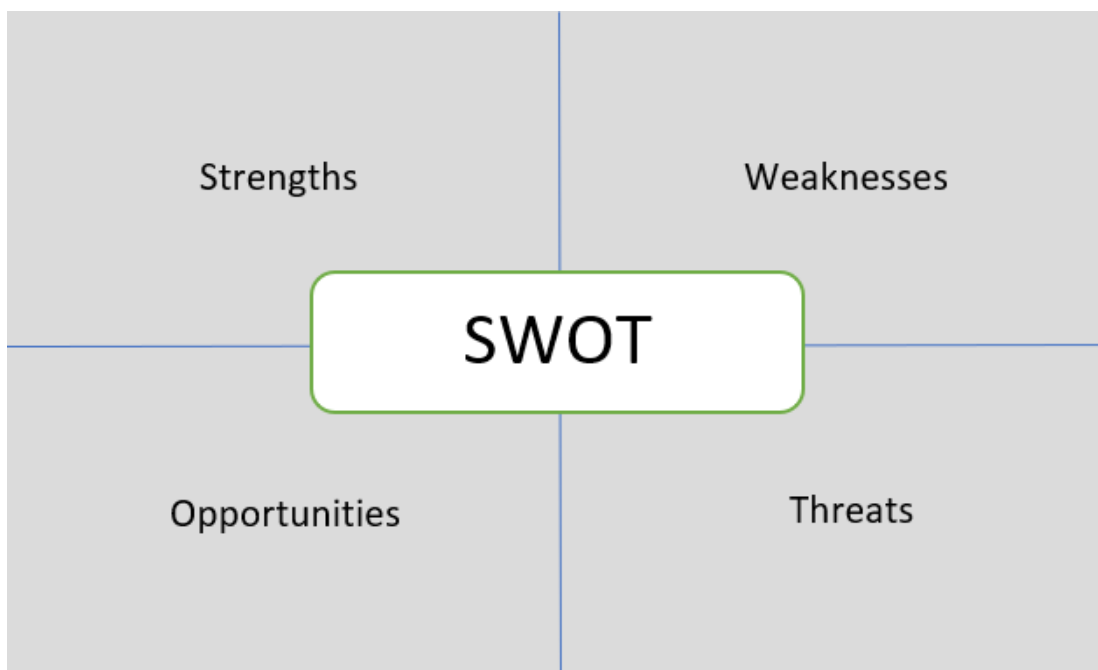
Kreikan kielen sana *stratos* tarkoittaa armeijaa ja *-ag* merkitsee johtamista. Nämä yhdistettynä päästään hyvin lähelle strategia -sanan alkuperää, jolla kreikkalaiset kuvasivat ”kenraalin taitoja”. Kenraalin taidoilla tarkoitettiin viholliselta piilossa tehtäviä asioita. Ensimmäinen kirjallinen maininta strategiasta on noin 2500 vuotta sitten sotateoreetikko Sun Tsin esittelemät ajatukset vihollisen kukistamisesta. Hänen mukaansa erinomaisinta ei ole sata voitettua taistelua ja ei yhtään hävittyä, vaan se kuinka vihollinen onnistutaan kukistamaan kokonaan ilman taistelua. Kun tunnet vihollisesti sekä itsesi et ole vaarassa yhdessäkään taistelussa. Saman kaltaisia ajatuksia on käytetty vuosien aikana myös yritysten strategiatyössä, kun pyritään kohentamaan omaa asemaa kilpaillulla toimialalla. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2014, 97, Tienari & Meriläinen 2009, 133–134)

Vanhan konsulttisanonnan mukaan ”*ratekia on sitä, että tähtää ensin*” (Tienari & Meriläinen 2009). Strategia on ollut liikkeenjohdon käytössä 1950-luvulta, jolloin siitä käytettiin termiä taloussuunnittelu (Puusa ym. 2014). Strategia on Kamenskyn (2010) mukaan käsitteenä valtavan laaja ja se muodostaa raamit liiketoiminnan, organisaatioiden ja henkilöstön johtamiseen ja kehittämiseen mutta on samaan aikaan väärinkäytetyin termi liiketoiminnan johtamisessa. Riskinä on että strategia-käsite voi saada millaisen sisällön tahansa sen käyttäjän mukaan ja tämä saattaa johtaa esimerkiksi pörssiyritysten johdon näkemysten väärinymmärrykseen (Kamensky 2010).

5.1 Strateginen ajattelu ja johtaminen

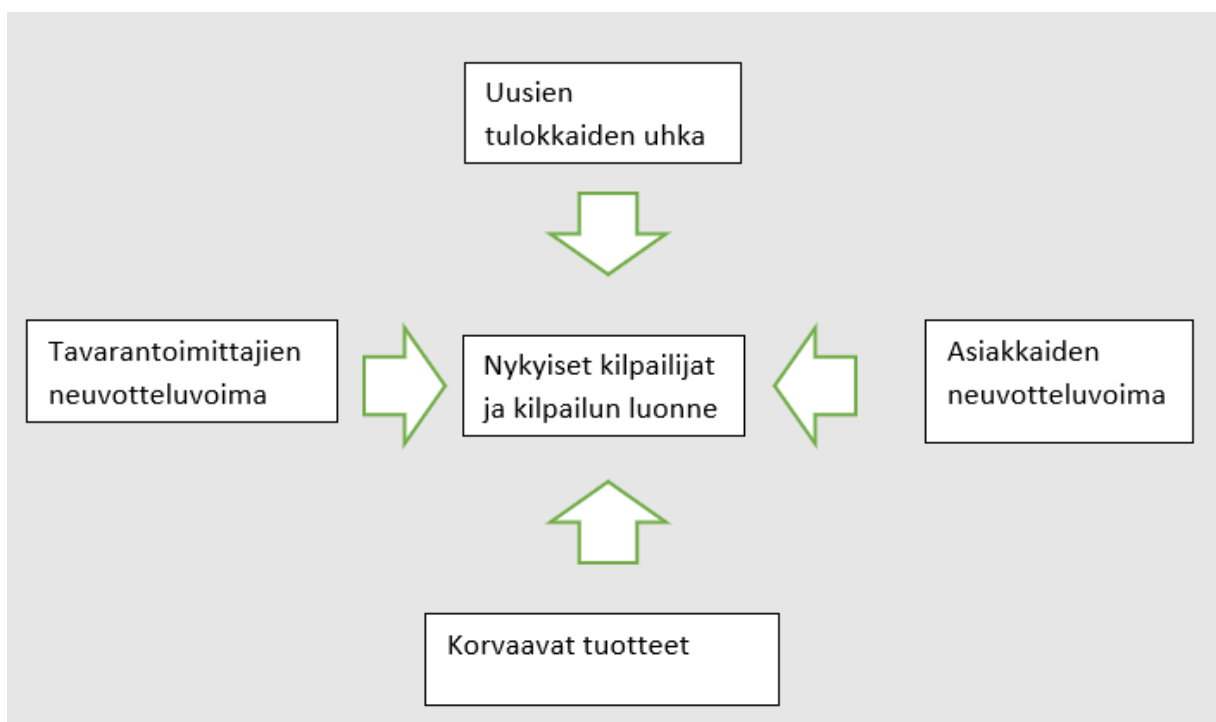
Tienari ja Meriläinen (2009, 124) nostavat esiin strategiatyön tasapainoilun toimintaympäristön ymmärtämisen ja oman organisaation toiminnan ymmärtämisen välillä. 1960-luvulla puhuttiin pitkän tähtäimen suunnittelusta ja 1970-luvulla strategisesta suunnittelusta (Puusa ym. 2014, 97). Tuolloin strategia miellettiin ylimmän johdon työkaluksi, joka koostui erikseen palkattujen työntekijöiden laatimista suunnitelmista, analyyseista ja raporteista, joiden avulla ylin johto teki lopulliset päätökset. Tämä yksilökeskeinen strategia on viime vuosikymmeninä siirtynyt kohti keskustelevaa ja vuorovaikutteista strategista käsitystä, jossa strategia on olemassa vasta kun se toteutuu ihmisten välillä. (Tienari & Meriläinen 2009, 124–125)

Strateginen johtaminen vahvistui osaksi liikkeenjohtamista 1960-luvulla ja tuon jälkeen sen valta-asema liikkeenjohtotieteissä saavutti johtoaseman muihin johtamisen suuntauksiin nähden. Tuolloin strategisen johtamisen alueella vaikuttivat Andrews ja Ansoffin ajatukset. Ansoff painotti huolellisen suunnittelun ja tilanteen analysoinnin tärkeyttä. Näiden avulla voitiin valmistella organisaatio uuteen tilanteeseen sekä huomioimaan toimintaympäristön menestystekijät, jonka jälkeen pystytään valitsemaan yritykselle paras vaihtoehto. Ansoffilainen ajattelu priorisoi suunnittelun ja erilaistumisen. Tavoitteiden laadinnan, päämäärän asettamisen ja yrityksen markkinatilan arvioinnin avulla pystytään valitsemaan paras vaihtoehto. Andrews saavutuksiin voidaan lukea SWOT-analyysi (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*), jonka avulla arvioidaan ulkopuolelta tulevia uhkatekijöitä ja peilataan niitä omiin vahvuuksiin ja heikkouksiin. SWOT-analyysi on tyypillisesti kuvattu nelikenttä-mallilla kuten kaaviossa 5 on mallinnettu. Analyysissä arvioidaan tulevaisuuden kehityssuuntia niin sisäisten kuin ulkoisten resurssien osalta, talouslukujen kriittinen tarkastelu, kilpailukeinovalikoiman arviointi se tarkastellaan jakeluverkostoa ja kannattavuutta. Analyysissa on tärkeää sisäisten prosessien kuten johtamisen, henkisen pääoman, sosiaalisten suhteiden, kulttuurin ja identiteetin eli koko sisäisen organisaation tilan totuudenmukainen arviointi. (Puusa ym. 2014, 76–77; 101–102)



Kaavio 5. SWOT-analyysin nelikenttämalli.

Kilpailunäkökulma oli useiden strategisen johtamisen mallien keskipisteenä 1970- ja 1980 – luvuilla. Porterin näkemysten taustalla oli oletus, että pärjätäkseen kilpailussa muiden kanssa yrityksen täytyy pystyä tekemään onnistuneempia siirtoja kuin muut. Porter vakiinnutti käsityksen strategiasta ylimmän johdon analyyttisenä työkaluna. Porterin kehittämällä viiden kilpailuvoiman mallilla voidaan tunnistaa minkä tahansa toimialan kilpailuvoimat. Näitä voimia ovat kuluttajien markkinavoima, tuottajien markkinavoima, uusien kilpailijoiden uhka, vaihtoehtoisten hyödykkeiden uhka sekä toimialan nykyisen kilpailun taso. Analyysin mukaan yrityksen asema toimialalla muodostuu sen suhteesta kaikkiin kilpailuvoiman tekijöihin suhteessa muihin yrityksiin. Toimivan johdon tehtävänä on seurata yrityksen sijoittumista toimintaympäristössä ja tehdä strategiset päätökset näiden tulosten perusteella. Kaaviossa 6 on kuvattu Porterin viiden kilpailuvoiman malli. (Puusa ym. 2014, 73, 103; Tienari & Meriläinen 2009, 136)



Kaavio 6. Porterin viiden kilpailuvoiman malli.

Henry Mintzberg oli ensimmäisiä, joka kirjoitti strategian olevan muuta kuin tarkasti määritelty toimintaohjeistus ja määritteli että strategia voi olla myös tilanteen mukaan kehittyvä ja esiin työntyvä toimintasuunnitelma. Hänen mukaansa strategian suunnittelu ja johtaminen on

mahdotonta ja uuden syntyminen alkaa pienten tekojen ja ajatusten yhteen liittamisestä. Organisaatiolla on paljon piileviä voimavaroja ja niiden täydellinen hyödyntäminen ei onnistu noudattamalla vain kirjoitettua strategiasuunnitelmaa. Hyvät strategiset johtajat ymmärtävät strategisen ajattelun pohjautuvan organisaation eri osien ja niiden toimintaympäristöön sijoittumisen ymmärtämisestä. Strategiatyö voidaan nähdä ideoiden kilpailukenttänä, jossa aloitteita luomalla organisaation pienet osat voivat luoda uusia suuntaviivoja yrityksen strategiaan ja lopullinen suunta voi muuttua täysin päinvastaiseksi kuin johto on aiemmin määritellyt. (Tienari & Meriläinen 2009, 137; Puusa ym. 2014, 103–104)

Santalaisen (2009) mukaan strateginen ajattelu on voimistunut 2000-luvulla ja se voidaan parhaimmillaan nähdä liimana, joka yhdistää strategiatyön käsitteet ja työkalut johdon avuksi luoden ratkaisumahdollisuuksia erilaisiin haasteisiin. Vuosikymmenten aikana on esitetty lukuisia erilaisia strategisen johtamisen työkaluja ja ajatusmalleja. Nämä ovat muotoutuneet ja kehittyneet useiksi erilaisiksi strategiakoulukunniksi, jotka voidaan yhden esimerkin mukaisesti ryhmitellä seuraavasti (Puusa ym. 2014 106–108):

- Inkrementalismi. Pienin muutoksiin tapahtuvaa kehitystä. Organisaation keskeinen tehtävä on tarkkailla ympäristöä ja sopeuttaa oma toimintansa täysin sen mukaiseksi koska ympäristö on voimakkaampi ja merkittävämpi kuin itse organisaatio. Esimerkiksi politiikassa halutaan tehdä suuria muutoksia niin ne täytyy aloittaa pienin askelin.
- Suunnittelulähtöisyys. Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Ansoff edusti tätä koulukuntaa sillä hänen mukaansa lähtökohtien ja päämäärän asettamisen jälkeen itse strategian toteuttaminen ei kuulunut suunnitelmaan, vaan ne eroteltiin kahdeksi erilliseksi alueeksi. tunnisti lähtökohdat ja asetti tavoitteet, mutta strategian toteuttaminen jätettiin usein suunnitelman ulkopuolelle.
- Erinomaisuus. Tämän koulukunnan edustajien mukaan aina on olemassa parhaat käytänteet, jotka toimivat universaalisti kaikkialla samalla tavalla. Kyseinen koulukunta tunnisti ensimmäisenä kulttuuriset erot ja kiinnitti niihin huomiota.
- Kilpailuasemointi. Kunkin organisaation tulisi löytää vahvimmat kilpailuvaltit omalla toimialallaan. Esimerkiksi kustannusjohtajuus, erilaistuminen ja erikoistuminen.

- Osaamispainotteisuus. Tärkeintä on aineeton pääoma eikä niinkään perinteiset kilpailutekijät, joita on helpompi kopioida kuten teknologia, taloudelliset edut tai markkinoihin liittyvät, niitä on helpompi kopioida kuin osaamista.
- Hyperkilpailu. Organisaatioympäristö on muuttunut kilpailuympäristöksi, jossa pyritään joko pois liian kilpailulliselta alueelta tai muokataan markkinoita sellaisiksi, joita ei vielä ole, joten siellä ei ole vielä kilpailua.

Kamenskyn (2010, 16–17) mukaan kaikkien yllä mainittujen viime vuosikymmeninä kehittyneiden liikkeenjohdon ja strategisen johtamisen oppien yhdistävänä tekijänä toimii kilpailu. Kilpailijoista erottautuminen on yritykselle elinehto ja se onnistuu aidossa kilpailutilanteessa vain hyvin laaditulla ja toteutetulla strategialla. Yritysten on löydettävä omat vahvuutensa kilpailuetujen lähteistä, eli kysyntä-, kilpailu-, resurssi- ja verkostotekijöistä ja niiden yhdistelmistä. Yritys voi kuvitella olevansa tilanteessa, jossa sillä ei ole kilpailua. Tällaisessa tilanteessa johdon tulee ajatella tulevaisuutta asiakkaan ja tarkastella toimintaansa resurssien hallinnan ja liiketoimintaympäristön tarpeiden osalta. Kamensky (2010, 17–18)

5.2 Strategiatyö

Kehusmaa (2010, 15) yhdistää strategisen johtamisen, suunnittelun ja toteuttamisen yhden termin eli strategiatyön alle. Hän haluaa tällä kuvasta sitä, kuinka strategia on koko organisaation yhteinen asia ja sen johtaminen ja toteuttaminen läpi kaikkien organisaatiotasojen vaatii työtä. Strategialla ei ole yksiselitteistä määritelmää mutta yksi usein esiin nouseva ajatus on, että strategialla kuvataan yrityksen tavoitetta päästä oman toimialan ylivoimaiseksi markkinajohtajaksi. Pyritään löytämään omasta toiminnasta jotain sellaista mitä kilpailijoilla ei ole ja hyödyntää sitä omassa. Mintzbergin tunnetun käsityksen mukaan strategia voidaan jakaa viiteen osaan (Kehusmaa 2010, 13–15):

- tarkoituksellinen suunnitelma yrityksen kehityskulusta,
- johdonmukainen mutta ei välttämättä suunniteltu toiminta,
- yrityksen valitsema asema markkinoilla,
- yrityksen visio tulevaisuuden näkymistä,
- juoni, jolla suunnitellaan liiketaloudellinen toiminta.

Kamensky (2010, 18–19) määrittelee strategia-käsitteen kolmella lauseella, jotka sivuavat toisiaan mutta kattavat osaltaan koko yrityksen toimintaympäristön. ”1. *Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.*” Tämä korostaa toimintaympäristöä ja muuttuvaa maailmaa, asetetaan suuntaviivat, joita seurataan. Koko organisaatio tiedostaa tehdyt päätökset ja osataan yhdessä toteuttaa strategiaa määrätietoisesti ja kurinalaisesti. 2. ”*Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä.*” Yritys ei kirjaimellisesti pysty hallitsemaan ympäristöä mutta se pystyy sopeutumaan ympäristön muutoksiin, muokkaamaan ja vaikuttamaan ympäristöönsä sekä valitsemaan toimintaympäristön. Kamenskyn mukaan ympäristössä on luonnollisesti tekijöitä, joihin ei pysty vaikuttamaan mutta yrityskohtaisesti on suuria eroja siinä, kuinka ennakoidaan tulevaa ja kuinka tarkasti seurataan ja analysoidaan muuttuvia tilanteita. ”3. *Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee yrityksen ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että sille asetetut kannattavuus-, ja jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.*” Sisäiset tekijät ovat yhtä tärkeitä onnistumisessa kuin ulkoiset tekijät. Kamensky mainitsee esimerkkinä omistajien ja yritysjohton väliset ristiriidat, joita esiintyi esimerkiksi Valiossa, Raisiossa ja Metsäliitossa. Näissä ongelmana oli omistajien kaksoisrooli tuottajaorganisaationa, jolloin erilainen ymmärrys johdon ja työntekijöiden välillä välttämättömistä muutostarpeista ajoi yritykset ongelmiin. Toinen sisäinen kenties vieläkin suurempi ongelmakohta on osaavan työvoiman saatavuus ja pysyvyys. Osaamisen tarve kasvaa nopeammin kuin sitä on mahdollista saada ja tämä ajaa yrityksen tilanteeseen, jossa sen on mahdotonta pitää yllä menestyvää strategiaa. (Kamensky 2010, 18–20)

Johnson, Scholes ja Whittington (2008, 7) ovat jakaneet yritysstrategiat kolmeen tasoon, jolloin niiden luominen, toteuttaminen ja seuranta voidaan kohdentaa kulloisellekin organisaatiotasolle. Ylimpänä on *konsernistratégia*, joka muodostaa suuren kehyksen, jonka sisällä yritys esimerkiksi määrittelee omien resurssien kohdentamisen eri organisaatioiden välillä, kuinka hoidetaan maantieteellinen läsnäolo halutuilla alueilla ja millaiset tuotteet tai palvelut ovat yrityksen kilpailuvaltteina. Seuraavalla tasolla on *liiketoimintastrategia* ja *kilpailustrategia*, jolla määritellään markkinoiden kilpailukeinot esimerkiksi hinnoittelu, innovaatiot, kilpailijoista erottautuminen ja markkinaosuuksien voittaminen. Alimpana kolmen

portaan asteikolla on *toimintastrategia*. Tällä tasolla määritellään millä tavalla yritys toteuttaa *konserni- ja liiketoimintastrategiaa* käytössä olevien resurssien, työvoiman ja prosessien voimin. Kamenskyn (2010, 21–22) mukaan suurimmalle osalle yrityksistä riittää kaksi strategiatasoa, eli konsernistrategia ja liiketoimintastrategia. Jos yritys toimii vain yhdellä liiketoiminta-alueella, niin myös nämä tasot voidaan yhdistää yhdeksi strategiaksi. (Johnson ym. 2008, 7)

Kehusmaa (2010, 16) kuvaa strategiatyön olevan parhaimmillaan silloin kun se on sulautunut saumattomaksi osaksi organisaation toimintaa. Strategiatyö on jatkuva prosessi, jossa suunnitellaan sopiva strategiatyömalli, laaditaan strategia, toteutetaan se käytännössä, seurataan ja arvioidaan sekä päivitetään strategiaa tarvittaessa (Kehusmaa 2010, 16). Timo Santalainen (2009, 178) toteaa, kuinka pienyritysten usein kuvitellaan toimivan vain paikallisilla markkinoilla eikä heidän tarvitse välittää strategiastyöstä. Tämä on hänen mukaansa täysin väärä oletus. Pk-yrittäjän tulee olla strategi koska kilpailun paine ja rajallinen määrä resursseja edellyttää omien vahvuuksien mahdollisimman tehokasta hyödyntämistä. Ates, Garengo, Cocca ja Bititci (2013) huomasivat tutkimuksessaan, ettei pk-yrityksiltä usein ollut laadittuna pitkän ajan strategista suunnitelmaa.

Mayrn ja Lixlin (2019) pk-yrityksiin suuntautuvan tutkimuksen mukaan vakavimpiin ongelmiin joutuivat strategiatyössä virheitä tehneet yritykset. Ates ym. (2013) toteavat pk-johtajien usein oletettavan ajan muuttavan lyhyen ajan suunnitelmat itsestään pitkän ajan suunnitelmiksi. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa vaan juuri strateginen suunnittelutyö on iso ongelma pk-sektorilla. Yrityksillä on vaikeuksia kehittää yrityksen arvoja, missiota ja visiota tukevaa suunnitelmaa. Usein toimitaan vasta kun jokin ulkopuolinen tapahtuma on laukaissut kriisin, ei kyetä toimimaan proaktiivisesti, jolloin olisi mahdollisuus välttää kriisi. Pk-yritysten strategiastyötä tulisi tukea ja keskittyä niiden vahvuuksiin ja välttää sijoittamista isojen organisaatioiden strategiastyömuottiin. (Ates ym. 2013)

5.3 Kriisinhallinta

Kriisi kirjoitetaan kiinaksi kahdella merkillä joista toinen tarkoittaa vaaraa ja toinen mahdollisuutta (Spillan & Hough 2003). Vargo ja Seville (2011) kirjoittavat kriisin tarjoavan

uudenlaisia liiketoiminta mahdollisuuksia mutta sisältäen samalla merkittäviä riskejä. Usein kriisi kuvataan odottamattomaksi negatiiviseksi tapahtumaksi, jolla on mahdollisuus johtaa yritystoiminta suuriin ongelmiin (Hong). Kriisi voidaan kuvata jonkin tapahtuman tai toiminnan käännekohdaksi, joka vaarantaa yrityksen perustoiminnan, vahingoittaa julkisuuskuvaa tai vaarantaa yrityksen olemassaolon (Spillan & Hough 2003). Tapahtuma voi saada alkunsa esimerkiksi suuresta luonnonkatastrofista tai avainhenkilön poissaolosta, lyhyestä sähkökatkosta tai negatiivisesta lehtijutusta (Spillan & Hough 2003). Erilaisilla kriisimääritelmillä on kolme yhdistävää tekijää, kriisi on aina uhka organisaatiolle, se tapahtuu aina yllättäen ja kriisin aiheuttama tapahtuma vaatii nopeita päätöksiä (Vargo & Seville 2011).

Kriisien sisältämien mahdollisuuksien ja riskien johdosta niitä käsitellään usein kahden eri sidosryhmän avulla eli strategisen suunnittelun ja kriisinhallinnan toimesta (Vargo & Seville 2011). Krausin ym. (2020) mukaan kriisityöskentelyn aikana on kolme vaihetta, joita voidaan tarkastella sisäisesti tai ulkoisesti. Ensimmäisenä on kriisiä edeltävä aika, jolloin tehdään varotoimia ja suunnitellaan, kuinka mahdollinen edessä oleva tapahtuma pystytään estämään. Toisena on kriisinhallinta, jolloin tehdään toimenpiteitä, jotta selvitään mahdollisimman vähin vaurioin ja kolmantena on kriisin jälkeinen aika (Kraus ym. 2020). Hong (2012) kuvaa kriisiin varautumista prosessiksi, jossa valmistellaan sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät havaitsemaan kriisignaaleit, varautumaan mahdollisiin vahinkoihin sekä palautumaan kriisistä ja oppimaan tapahtuneesta.

Pk-yritykset keskittyvät tahtomattaan aiemmin koettuihin kriiseihin ja ne tekevät toimia, jotta koetut kriisit eivät tapahdu uudestaan (Vargo & Seville 2011). Hyvä kriisisuunnitelma sisältää Vargon ja Sevillen (2011) mukaan neljä avaintekijää. Siinä tulee kiinnittää erityistä huomioita johtamiseen kovan paineen alla, organisaatiokulttuuriin, päätöksentekoon ja tilanteen hahmottamiseen. Johdon päätöksentekokykyä painottavat myös Erol ja Atmaca (2016), sillä kriisin aikana yrityksen resurssit käyvät vähiin, joten niiden mahdollisimman tehokas hyödyntäminen ja oikeanlainen kohdistaminen voivat olla kriisistä selviämisen ratkaisevia tekijöitä. Kriittisiä osa-alueita ovat erityisesti tuotannon toimintakyvyn ylläpitäminen, kassanhallinta ja rajallisten henkilöstöresurssien hallittu käyttö (Erol & Atmaca 2016). Resurssien niukkuus erottaa pk-yritykset suurista organisaatioista ja se antaa niille etulyöntiaseman verrattuna suurempiin yrityksiin (Vargo & Seville 2011). Pk-yritykset

pystyvät nopeisiin päätöksiin ja mukautumaan muuttuvaan toimintaympäristöön huomattavasti ketterämmin kuin suuret organisaatiot mutta samalla ne ovat alttiimpia ulkopuolisille vaaratekijöille (Vargo & Seville 2011).

Suunnittele hyvin ja mukaudu muuttuvaan toimintaympäristöön, nämä kaksi asiaa ovat Vargon ja Sevillen (2011) mukaan tärkeimmät tekijät siinä millä tavalla yritys selviää kriisistä. Suurimmat kriisin aiheuttamat ongelmat koskevat yrityksen toiminnan yleistä epävarmuutta ja kustannusten, erityisesti tuotantokustannusten kasvua. Kustannusten kasvua pyritään usein ensisijaisesti hillitsemään työvoiman vähentämisellä, mutta kysynnän lasku iskee myös myyntipuolelle. Erol ja Atmaca (2016) suosittelevat kriisin aikana huomioimaan:

- strategioiden tehokkuuden tarkastelu
- taloudellisen rakenteen vahvistaminen
- tuotantokustannusten leikkaaminen
- investointien kehittäminen
- kilpailukentän tarkasteleminen.

Taloudelliset ongelmat ovat usein ensimmäinen haaste, jonka yritys kohtaa kriisin aikana (Erol & Atmaca 2016). Kulujen kasvu suhteessa myyntiin johtaa rahoituksen saannin vaikeutumiseen ja ylivelkaantumiseen (Erol & Atmaca 2016). Toisin kuin suuryrityksillä pk-yritykset eivät pysty toimimaan yhtä joustavasti kysynnän laskun, peruttujen tilausten ja myöhästyneiden maksujen kanssa. Liikevaihdon kasvuun ja markkinaosuuteen keskittyvät yritykset selviävät kriisistä muita todennäköisemmin (Sharma, Garg & Sharma 2011).

5.4 Kriisireagointi

Säästäminen – *Retrenchment*: On hyvin laajasti käytössä oleva kriisireagointitapa. Tässä tavassa yritykset pyrkivät vähentämään kuluja kaikkialta, tuotantolinjat, eri omaisuusluokat, tuotekulut eli kaikkialta pyritään säästämään. Wenzelin, Stansken, ja Liebermanin (2020) mukaan säästäminen kaventaa yrityksen ansaintamahdollisuuksia koska siinä keskitetään yrityksen resurssit hyvin kapealle sektorille ja mahdollisuudet nopeaan kasvuun kriisin jälkeen pienenevät. Toisaalta säästämisen katsotaan olevan tärkeä osa pitkää selviytymisprosessia ja

sillä saadaan tasapainotettua yrityksen toimintaa, jonka päälle on kriisistä selviämisen jälkeen mahdollista luoda uusia strategisia avauksia. Säästäminen on usein väistämätön toimintatapa, kun yritys ajautuu vaikeuksiin. Sitä ei välttämättä ole kirjoitettu strategiseen suunnitelmaan mutta se on lyhytkestoinen vastatoimi kriisitilanteeseen. Mikäli vaikea tilanne jatkuu pitkään niin usein joudutaan etsimään muita reagoitintapoja. Säästäminen pitkittyneessä tilanteessa ajaa yrityksen kohti uusia ongelmia. Tällaisessa tilanteessa esimerkiksi yrityskulttuuri ja yrityksen resurssit voivat kokea hallitsemattomia muutoksia. Tämän vuoksi Wenzel ym. (2020) suosittelivat muita kriisireagoitintapoja. (Wenzel ym. 2020)

Sinnittely – Persevering: Tässä kriisitoimessa yritys pyrkii säilyttämään olemassa olevat toiminnot mahdollisimman muuttumattomina huolimatta poikkeusoloista ja markkinoiden häiriötilanteesta. Wenzel ym. (2020) mainitsevat sinnittelyn olevan erinomainen vastatoimi, kun yrityksen toimintaympäristö muuttuu voimakkaasti joka päivä. Tällaisissa tilanteissa sinnittelevät yritykset voivat pärjätä paremmin kuin strategisia muutoksia tekevät kilpailijat. Sinnittely on hyvä keino reagoina kriisiin, kunhan yritysjohto tietää, ettei strategisia uudistamistoimenpiteitä pidä tehdä liian aikaisin. Sinnittely on erinomainen keskipitkän aikavälin kriisireagoitintapa, mutta kriisin pitkittyessä resurssit käyvät vähiin yritykseltä ja muilta sidosryhmiltä, joten lopulta joudutaan miettimään uusia vastatoimia. (Wenzel ym.2020)

Innovointi: Kriisit ravisuttavat yhteiskuntaa ja aiheuttavat yrityksille ja yhteisöille suuria ongelmia mutta joskus niistä seuraa myös jotain hyvää. Yritykset saattavat ajautua tilanteeseen, jossa ei ole muuta ulospääsyä kuin keksiä jotain täysin uutta. Aiemmin mahdottomalta tuntunut liikeidea voi muuttua testaamisen arvoiseksi. Kriisin aikana yritykset pyrkivät laajentamaan markkinoitansa ja he saattavat siirtyä kokonaan uudelle sektorille. Tämänkaltainen strateginen uudistuminen vaatii resursseja kuten likviditeettiä ja mikäli yritys on ensin sinnitellyt ja säästänyt niin on mahdollista, että yritys on tuossa vaiheessa jo kuluttanut resurssit ja tällaiseen uudistumiseen ei enää ole resursseja. Yrityksen johdolla on suuri merkitys kriisireagoinnin onnistumisessa. Vahvat johtajat yhdessä pienen hallituksen kanssa voivat tehdä nopeita päätöksiä ja muuttaa yrityksen toimenkuvaa mukautuen muuttuvaan toimintaympäristöön. Innovointi on jopa ohittamaton tapa reagoida kriisiin. Mikäli kriisi pitkittyy ja hallittavissa olevat resurssit käyvät vähiin niin yrittäjien ja johdon täytyy keksiä jotain uutta selviytyäkseen. (Wenzel ym. 2020)

Exit: Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa yritys ei jatka enää liiketoimintaa. Yritys voi ajautua konkurssiin tai huomataan ettei kriisistä ole muuta ulospääsyä kuin liiketoiminnasta luopuminen. Exit ei välttämättä ole kaiken päättävä toimenpide vaan se voidaan nähdä strategisena ratkaisuna. Esimerkiksi halutaan vapauttaa resursseja vanhasta liiketoiminnasta ja kehittää kriisin aikana esiinnoussutta liikeidea. Yrittäjien ja toimivan johdon tulisi nähdä exit mahdollisuutena uuden luomiseen ja olla yhdistämättä sitä epäonnistumiseen. (Wenzel ym. 2020)

Mayrn ja Lixl (2019) painottavat oikea-aikaisen reagoinnin tärkeyttä ja kommunikoinnin vahvistamista tärkeimpien sidosryhmien kesken. Luottamuksen täytyy säilyä kaikkien osapuolten välillä tai muuten kriisistä selviytyminen voi olla jopa mahdotonta. Perheyrityksiin ja siellä vallitseviin henkilösuhteisiin liittyy omanlaisia riskejä, jotka voivat vaikeuttaa yrityksen kykyä uudistua kriisin aikana. Suuret organisaatiot pystyvät yllättävän helposti ylempää johtoa vaihtamalla muuttamaan liiketoiminnan suuntaa mutta sellainen ei ole välttämättä mahdollista esimerkiksi yhden perheen omistamassa yrityksessä. Tällaisissa perheomisteisissa yrityksissä omistussuhteet ja omistajien yritykseen antama työpanos luovat erilaisia haasteita, jotka voivat ajaa yrityksen suurempiin ongelmiin kuin olisi muuten käynyt. (Mayrn & Lixl 2019)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Toimin itsekin yrittäjänä Savonlinnassa ja olen myös siksi kiinnostunut tutkimaan miten vuoden 2020 koronaepidemia on vaikuttanut seudun yrityksiin ja kuinka yhteiskunnan tarjoamia tukia on hyödynnetty sekä miten yritykset reagoivat koronakriisiin. Olen kiinnostunut yrittäjien omakohtaisista kokemuksista ja näkemyksistä siksi kaikki kirjoituspyynnöt lähetettiin suoraan yrittäjille. Tutkielman lähtökohtana oli oletus siitä, että vuosi 2020 on monella alalla ollut poikkeuksellinen verrattuna aiempiin vuosiin. Uutisten ja tilastojen valossa osalla yrityksistä on mennyt paremmin ja osalla huonommin. En halunnut lähteä erottelemaan liikaa eri aloja toisistaan ja Savonlinnan kokoinen talousalue on sen verran pieni, etten voinut kohdentaa kyselyä pelkästään tietylle toimialalle. Päädyin rajaamaan tutkielmasta pois ravintola- ja majoituspalvelut koska heitä koronapandemian rajoitus- ja sulkutoimet ovat koskettaneet kaikkein eniten (Paaso, Pursiainen & Torstila 2021).

Tutkielma on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Sarajärven ja Tuomen (2018, 27) mukaan laadullinen tutkimus on empiirinen tutkimus, jossa analysoidaan ja argumentoidaan havaintoaineistoa empiiriseltä pohjalta. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään usein tutkimaan ilmiötä tai tapahtumaa, eli siinä kuvataan todellista elämää (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Tämän vuoksi on tärkeää valita tutkimuksen tiedonantajat harkiten, jotta heillä on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (Sarajärvi & Tuomi 2018, 96–98). Tutkielmassani olen kiinnostunut kohdennetusti yksittäisten yrittäjien kokemuksista ja näkemyksistä koronavuodesta. Tarkoituksena ei ole tehdä kattavaa selvitystä laajasta yrittäjäjoukosta vaan keskittyä savonlinnalaisiin yrityksiin. Tutkimusjoukko on pieni tarkkaan valittu joukko, joten laadullinen tutkimus on sopiva valinta tähän työhön.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan ihmisten omia kokemuksia ja näkemyksiä, eli tutkittava tieto on tutkittavien itsensä tuottamaa. Yleisimmät aineistonkeruumenetelmät laadullisessa tutkimuksessa ovat kysely, havainnointi, haastattelu ja erilaiset dokumentoidut tiedot, esimerkiksi puheet, kirjeet, päiväkirjat, muistelmat, sopimukset, esseet ja eläytymismenetelmät. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 83, 96). Tässä tutkimuksessa keskiössä ovat yrittäjien omat kokemukset koronan vaikutuksista vuoden 2020 yritystoimintaan. Heikkinen kirjoittaa (2018,

170) kuinka on luonnollista tutkia ihmisten omia kertomuksia ja kokemuksia, kun halutaan ymmärtää ihmisiä ja kuinka he ovat toimineet tilanteessa. Tämän pohjalta kirjoituspyynnöt sopivat tämän tutkielman aineistonkeruumenetelmäksi. Toisena vaihtoehtona olisi ollut haastatella yrittäjiä, mutta korona-aikana tapaamisia suositellaan välttämään, joten nuo olisi täytynyt tehdä etäyhteyden avulla. Ajattelin myös yrittäjien ajankäyttöä. Haastattelun kesto olisi arviolta noin tunti, kun kirjoituspyyntöön vastaaminen antaa vapauden vastata silloin kun se vastaajalle parhaiten käy. Tämän lisäksi Hirsjärven ym. (2009, 206) mukaan haastattelun haasteiksi voidaan katsoa myös haastateltavan tapa antaa haastattelutilanteessa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Koin että saan kirjoituspyyntöihin paremmin vastauksia kuin alkaisin kaksoisroolissa yrittäjäopiskelijana haastatella heitä. Kirjoituspyyntöön vastaajat saivat itse päättää mitä kertovat ja mitä jättävät kertomatta.

Tässä työssä narratiivisuudella viitataan erityisesti aineistonkeruumenetelmään ja sen avulla saatuihin yrittäjien vastauksiin. Narratiivi voidaan suomentaa kertomukseksi, tarinaksi tai tapahtumien kuluksi (Hirsjärvi ym. 2009, 218). Heikkinen (2018, 171) kirjoittaa, että käsitteistö oli vielä vuosikymmen sitten hyvin laaja ja eri termit olivat synonyymeja toisilleen. Tuolloin narratiivinen, kerronnallinen, kertomuksellinen ja tarinallinen tutkimus vastasivat toisiaan. Nykyään kerronnallisuus on vakiintunut käyttöön. Kerronnallinen tutkimus on vakiinnuttanut paikkansa muiden tutkimusalojen joukossa (Heikkinen 2018, 171). Kerronnallisen tutkimuksen analysointimenetelmiä kehittyi jatkuvasti, mutta päätyypiltään ne usein jaotellaan sen mukaan, ollaanko kiinnostuneita kertomuksen sisällöstä vai kertomisen tavasta (Hänninen 2018, 195–196). Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 219) mukaan kirjoituspyynnössä voidaan pyytää kertomaan jostain kohdennetusta tapahtumasta elämässä, kuten tässä tutkimuksessa koronavuodesta.

6.1 Aineisto

Aineiston keräämisen aloitin pohtimalla millä tavalla saisin yrittäjien omakohtaiset kokemukset koronavuodesta mahdollisimman rehellisesti tavoitettua. Yleisesti on tiedossa koronavuoden monimuotoiset vaikutukset eri alojen yrityksiin. Osalle yrityksistä vuosi on ollut menestyksekkäs ja osa on ajautunut olemassaolon partaalle ja lopulta jopa konkurssiin.

Hänninen (2018, 193) kirjoittaa kuinka on nähnyt useamman kerran opinnäytetyön tekijän pyytävän vastauksia jostain määritellystä elämäkokemuksesta paikallis- tai aikakauslehdessä. Hänen mielestään mitä tarkemmin osaa kirjoituspyynnön kohdentaa ja tarkentaa sitä suuremmalla todennäköisyydellä siihen vastataan. Aineiston keruuta varten keräsin noin 30 paikallisen yrittäjän listan ja laitoin heille tammikuussa 2021 kirjoituspyynnön sähköpostiin. Olin yllättynyt kuinka harva siihen vastasi. Ensimmäinen vastaus tuli samana päivänä mutta seuraavaa vastausta jouduin odottamaan lähes kaksi viikkoa. Annoin vastaanottajille aikaa vastata kirjoituspyyntöön pari viikkoa, jonka jälkeen lähetin rohkaisevan muistutusviestin. Tämän jälkeen soitin vielä parille yrittäjälle ja kerroin tilanteesta. Tämän jälkeen he lupasivat vastata viestiin. Koska halusin tutkia juuri yrittäjien kokemuksia ja näkemyksiä oli tärkeää, että saan vastaukset suoraan yrittäjiltä, toisin sanoen en hyväksynyt vastauksia yritysten työntekijöiltä vaan ainoastaan yrittäjiltä itseltään. Lopulta 8 yrittäjää vastasi kirjoituspyyntöni. 3 henkilöä lupasi vielä vastata mutta heistä ei kuulunut enää mitään. Tyydyin lopulta näihin saatuihin vastauksiin, vaikka tavoitteena oli vähintään 10 vastausta.

Alla kirjoituspyyntöön vastanneet yritykset ja kuvaus heidän liiketoiminnastaan siten, ettei identiteetti kuitenkaan paljastu.

- R1 toimii noin 90 % B2B (yritysten välisessä liiketoiminnassa) ja 10 % B2C (kuluttajien kanssa). Pääasiallisena toiminta-alueena Savonlinnan seutu.
- R2: 100 % B2B, toiminta-alueena globaalit markkinat.
- R3: 80 % B2B, 20 % B2C. Toiminta-alueena Savonlinnan seutu.
- R4: 100 % B2C. Savonlinna.
- R5: 100 % B2B. Savonlinnan seudun yritykset.
- R6: 100 % B2B. Savonlinnan seutu ja laajentumisen jälkeen vielä nimeämättömät kaupungit.
- R7: 99 %, B2B 1 % B2C. Alihankintatyön kautta globaalit markkinat.
- R8: 50 %, B2B 50 % B2C. Etelä-Savon alue.

6.2 Analysointi

Analysoinnin lähtökohtana ovat yrittäjien vastaukset kirjoituspyyntöön. Analysointi rakentuu teksteistä, joita vastaajat tuottivat kukin omalla tyyllillään, ja niistä koostuu tutkimuksen analysoitava aineisto. Pyysin yrittäjiä kertomaan omin sanoin COVID-19 taudin aiheuttamista vaikutuksista yrityksen toimintaan tai vastaavasti onko tauti vaikuttanut yrityksen toimintaan millään tavalla. Pyysin kertomaan, onko yrittäjä hakenut ulkopuolista tukea. Vastauksen mallin ja pituuden sai kirjoittaja itse valita. En halunnut liikaa määritellä vastauksen muotoa tai pituutta, jotta saisin mahdollisimman paljon vastauksia. Vastausten pituudet vaihtelivat ja ne muistuttivat ulkoasultaan sähköpostiviestejä.

Sisällönanalyysi on tekstianalyysi, jolla voidaan analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja objektiivisesti. Aineiston lähteenä voidaan käyttää hyvin monipuolisesti erilaisia tekstimateriaaleja. Menetelmällä on tarkoitus muodostaa tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 119) tarkentavat sisällön erittelyn ja sisällönanalyysin eroja. Erittelyssä kuvataan lähdeaineistoa kvantitatiivisesti ja sisällönanalyysissä tutkitaan datan sisältöä sanallisesti. Kvantifiointia voidaan käyttää sisällönanalyysissä apukeinona. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117–119)

Aloitin analysoinnin lukemalla jokaisen vastauksen läpi ja muodostin ensimmäisen kuvan yrittäjien valmistautumisesta kriisiin. Hyvin nopeasti huomasin, etteivät yritykset olleet varautuneet koronavirukset aiheuttaman pandemian kaltaiseen kriisitilanteeseen. Toisaalta tilanne oli maailmanlaajuisesti samanlainen. Koronapandemian kaltaiseen tilanteeseen eivät olleet varautuneet isot yritykset, Suomen valtio tai WHO, joten pienen savonlinnalaisen pk-yrityksen ei voida olettaa siihen valmistautuneen sen paremmin.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 122–123) kertovat sisällönanalyysin ensimmäisen vaiheen olevan alkuperäisen materiaalin redusointi, tällöin siitä poistetaan kaikki tutkimukselle epäolennainen pois. Aineiston redusointi ei tuottanut vaikeuksia. Vastaukset olivat sisällöltään selkeäsanaisia ja tiiviitä. Poistin vastauksista epäolennaisuudet, jonka jälkeen niistä muodostui vielä tiiviimpi kokonaisuus. Redusoinnin jälkeen vastauksista näkyi yhä selkeämmin yrittäjien toiminnassa yhdistäviä tekijöitä mutta myös toimialojen eroavaisuudet korostuivat. Tämän jälkeen

pelkistetty data ryhmitellään, jossa luokitellaan tutkimukselle keskeiset käsitteet ja ilmiöt ryhmiksi. Aineisto oli tässä vaiheessa koottu yhdeksi tekstitiedostoksi, josta korostin tutkimuksen kannalta olennaiset käsitteet. Tämän jälkeen vastauksista pystyi ryhmittelemään olennaiset asiat omiin ryhmiinsä. Tätä seuraa abstrahointi, jossa muodostetaan kuva tutkittavasta aiheesta yhdessä teorian ja empiirisen aineiston kanssa. Analyysin kaikissa vaiheissa tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124–127)

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millä tavalla yritykset ovat reagoineet koronan aiheuttamaan poikkeustilanteeseen ja minkälaisia toimia on tehty. Lisäksi pyrin selvittämään ovatko yrittäjät tehneet minkälaista strategiatyötä ja onko yhteiskunnan tarjoamia tukia haettu ja mihin niitä on mahdollisesti käytetty. Tutkimusaineistosta saadut tulokset vastasivat edellä mainittuihin kysymyksiin.

6.3 Luotettavuus

Tutkimuksen aineistonkeräys toteutettiin kirjoituspyynnöillä. Lähetin viestin savonlinnalaisilla yrittäjille, jossa pyysin kertomaan koronan vaikutuksista omaan liiketoimintaan. Viesti lähetettiin sähköpostin välityksellä noin 30 savonlinnalaiselle yrittäjälle. Minut yllätti kuinka suuri osa jätti kokonaan vastaamatta ja kuinka muutama lupasi vastata mutta heistä ei kuulunut sen jälkeen. Vastaajille annettiin vapaat kädet kertoa koronan vaikutuksista, mutta kirjoituspyynnön mukana oli myös pieni lista mahdollisista aiheista. Tällä pyrittiin madaltamaan yrittäjän kynnystä vastata kirjoituspyyntöön. Kaikki vastaajat kertoivat tutkimuksen kannalta olennaiset asiat ja vaikka kirjoitelmat olivat tiiviitä niin ne olivat asiapitoisia ja niiden analysointi onnistui.

Empiirisessä tutkimuksessa on eettisesti tärkeää, ettei yksittäistä vastaajaa pystytä tunnistamaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 27). Tässä tutkimuksessa lupasin kirjoituspyynnössä vastaajille pitää heidän tietonsa tunnistamattomina ja olen siinä mielestäni onnistunut. Kaikki vastaukset ja kerätty aineisto hävitetään, kun tämä tutkimus on saatu valmiiksi.

Tutkijan oma tausta yrittäjänä ja mahdolliset henkilökohtaiset kontaktit seudun yrittäjiin puolsivat ratkaisua, että tutkimus toteutetaan muulla tavalla kuin haastatteluilla. Haastattelussa olisi voinut esittää tarkentavia kysymyksiä mutta kirjoituspyynnöillä jokainen vastaaja sai itse päättää, mikä oli heidän mielestään mainitsemisen arvoista koronatilanteessa. Tutkielman luotettavuutta ja toistettavuutta parantaa tilanne, jossa saadaan suljettua pois henkilökohtaiset suhteet ja keskitytään pelkästään kirjoituspyyntöön ja siitä saatavaan vastaukseen. Laadullisen tutkielman mukaisesti vastaajien mielipiteet ja näkemykset olivat kiinnostuksen kohteina. Kirjoitelmat ovat kirjoittaneet tutkittavan joukon keskeisimmät henkilöt eli itse yrittäjät. Tämä lisää dokumenttien luotettavuutta ja käytettävyyttä.

Tieteellistä aineistoa löytyy yritysten strategisesta työskentelystä, valmistautumisesta kriisiin ja siitä selviämiseen mutta vastaavanlaista ja näin laajaa kriisiä maailman talous ei ole aiemmin kohdannut. Wenzelin ym. (2020) kriisireagointi tavat ja muiden tutkijoiden teorit siitä kuinka pk-yrittäjät tekevät strategiatyötä toimivat tutkimuksen viitekehyksenä. Tutkimusta voidaan pitää laadullisesti luotettavana.

7 TULOKSET JA ARVIOINTI

COVID-19 pandemialla oli monipuolisia vaikutuksia tutkimuskohteena olleille yrityksille. Osa yrityksistä teki kaikkien aikojen liikevaihtoennätyksen ja tuloksen, samaan aikaan toisen liikevaihto laski 70 %. Tämä kuvastaa hyvin koronapandemian vaihtelevia vaikutuksia eri toimialoille.

Tutkimuksen vastauksista käy ilmi, kuinka tilanteen vakavuus selvisi vasta parin kuukauden kuluttua taudin havaitsemisesta. R4 mainitsee kuinka, tammikuussa keskusteltiin asiakkaan kanssa oudosta Kiinassa leviävästä taudista. Helmikuussa samaa tautia oli löytynyt Italiasta ja pohdiskelivat että on varmaan normaalia influenssaa. Taudin todellinen luonne ja erityisesti tautia vastaan tehtävien toimien vaikutukset iskivät R4:een toden teolla, kun valmiuslaki tuli voimaan 17.3.2020. Puhelin lakkasi soimasta ja vain muutama rohkea asiakas uskaltautui palveltavaksi seuraavien kahden ja puolen kuukauden aikana. Muut vastaajat eivät maininneet kiinnittäneensä koronaan erityistä huomiota ennen kuin kohtasivat sen vaikutukset.

Vastaajien mukaan koronan iskiessä ensimmäiset epätietoisuuden viikot olivat haasteellisimmat. Vastaajista ei kukaan tiennyt, kuten eivät tienneet terveysviranomaisetkaan tai hallitus, millaiseen tilanteeseen tauti yhteiskunnan ajaa. R1 kertoi heillä olleen hetken hieman hiljaisempaa. Heillä ei peruuntunut kuin joitain satunnaisia messuihin liittyviä töitä. R2 joutui siirtämään projekteja johtuen ulkomaanmatkustusrajoituksista ja kotimaassa tehtiin vain välttämättömimmät projektit, loput projektit siirrettiin noin 6 kk eteenpäin. R3 kertoi säikähtäneensä, kun muutama asiakas vetosi koronaan ja kertoi ettei yrittäjä voi tulla hoitamaan tehtävää sovitusti. Yrittäjän onneksi kyseessä on lakisääteinen turvallisuuteen liittyvä tehtävä, joten tehtävät saatiin ajoitettua siten että paikalla ei ollut kuin välttämätön henkilöstö. R5 kävi heti YT-neuvottelut koska ei ollut minkäänlaista tietoa tulevasta. Tämä antoi yrittäjälle mahdollisuuden sopeuttaa toimintaa. R6:n asiakkaat keskeyttivät käynnissä olevat projektit ja suunnitteluvaiheessa olevat peruttiin. R7 ja R8 eivät kokeneet koronan vaikuttaneen heidän liiketoimintaansa keväällä millään tavalla.

Yksikään vastaajista ei kertonut onko heillä olemassa strategiaa tai erinäistä suunnitelmaa kriisin varalle. Vargon ja Sevillen (2011) mukaan usein yritys on varautunut aiemmin koettuja kriisejä varten mutta nyt käynnissä olevan täysin uudenlaisen tilanteen edessä, ei kukaan vastaajista ollut suunnitelmaa tilanteen varalle. Strategiatyö on pienissä yrityksissä hyvin usein lapsen kengissä verrattuna suuriin organisaatioihin (Ates ym. 2013). Myös tämän tutkimuksen kohteena olevat yritykset ovat henkilöstömäärältään pieniä, joten myös tämä tukee tuota aiempaa oletusta strategiатыön vähyydestä ja jopa puutteesta.

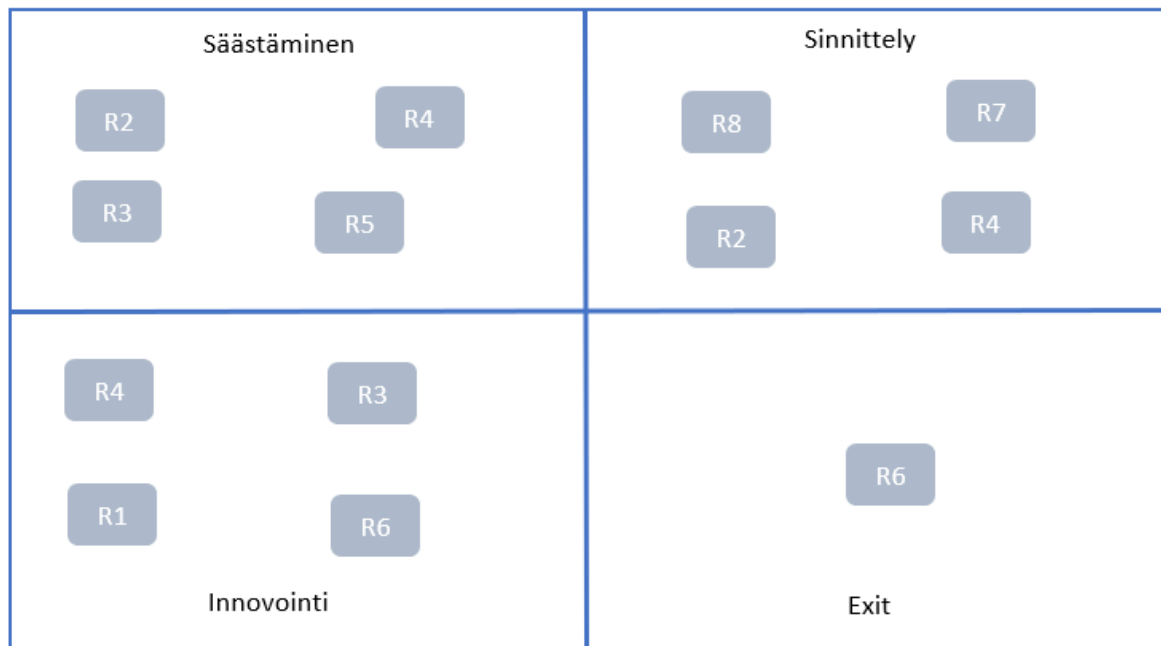
Tuloksista käy ilmi, kuinka *innovointi* oli Wenzelin ym. (2020) kriisireagoititavoista kaikkein eniten ja selvimmän käytössä. Toisaalta kuten Kraus ym. (2020) sekä Nykänen ja Luoma (2020) toteavat niin yleensä mikään yritys ei käytä vain yhtä tapaa vastata kriisiin, vaan siihen reagoidaan yleensä näiden jonkinlaisella yhdistelmällä. Esimerkiksi yritys säästää kuluissa ja pyrkii samalla kehittää jotain uutta, jolla selvitä haastavasta tilanteesta. Kriisitilanne luo täysin uudenlaisia mahdollisuuksia ja esimerkiksi R4 ei voinut vuotta aiemmin kuvitellakaan, että he myyvät hitsausmaskista kehitettyä visiiriä kauneudenhoitotuotteiden ohella. Wenzel ym. (2020) totesivat niin tiukat ajat vaativat joskus poikkeuksellisen luovia ratkaisuja. R6 luopui kokonaan toisesta tarjoamastaan palvelusta ja keskitti kaikki resurssit lanseeratakseen valtakunnallisen konseptin. R3 kehitti uudenlaisia palvelukonsepteja, jotka ovat vielä osittain kehityksen alla mutta ensimmäiset asiakaskokemukset ovat heidän mukaansa lupauksia herättäviä. R1 hyötyi vastaajista eniten koronan luomista mahdollisuuksista ja uusien tuotteiden ja palveluiden esiin nousemisesta. Kasvomaskit, visiirit, kahviloiden, ravintoloiden ja kauppojen kotiinkuljetukset toivat uudenlaisia mahdollisuuksia ja uusia asiakkaita. R1 kehitti myös verkkokaupan uusille tuotteille.

Säästäminen on yksi tapa reagoida kriisiin (Wenzel ym. 2020). Vastaajista R2 ei kertonut, että he olisivat erityisemmin yrittäneet säästää mutta edustuskulut pienenevät kaikkien aikojen pienimmäksi. Tämä johtuu suoraan tautia vastaan tehdyistä sulkutoimista, tapaamiskielloista ja matkustusrajoituksista mutta säästöä syntyi. Mielenkiintoista olisi selvittää, onko edustuskuluilla aiemmin saavutettu lisätuloja vai huomataanko yrityksessä säästävällisen linjan toimivan hyvin myös jatkossa. Vastaajista R2 tuli myös pakonomainen säästötoimenpide koska terveysviranomaiset laittoivat heidän yrityksensä kahdeksi viikoksi kiinni. Tämä ei vaikuttanut heidän toimintaansa juuri lainkaan vaan sovitut työt onnistuttiin hoitamaan hyvin. Koronakriisi

iski vastaajista kaikkein voimakkaimmin R4 ja he myös tekivät voimakkaimmat säästötoimenpiteet. Pakolliset menot kuten tilitettävät ALV:t ja YEL:t haluttiin maksaa heti ja niihin ei haettu maksuaikaa. Yrittäjä halusi koronatilanteen helpotuttua, ettei maksuja ole rästissä vaan tilanne normalisoituisi mahdollisimman nopeasti. R4 sai alennusta vuokranantajalta vuokraan ja esimerkiksi lehtitilauksia siirrettiin eteenpäin. R5 säästi ensimmäisenä työvoiman palkkakuluista, tämä on yleisin ja helpoin ensimmäinen säästökohde (Wenzel ym. 2020). He lomauttivat yhden työntekijän ja yksi siirtyi opintovapaalle opiskelemaan.

Sinnittelyä ei kukaan vastaajista maininnut erikseen. Se on tila, jossa yritystoimintaa pyritään jatkamaan mahdollisimman samaan tapaan kuin aiemmin ja odotetaan tilanteen korjaantumista. R7 ja R8 eivät kokeneet koronan juuri vaikuttaneen liiketoimintaansa vaan he jatkoivat samalla tavalla kuin pandemiaa edeltäneenä aikana ja odottivat tilanteen korjaantumista. R2 joutui siirtämään keväälle 2020 sovittuja projekteja eteenpäin mutta tämä ei vaikuttanut heidän liiketoimintaansa vaan he pystyivät sopeutumaan tilanteeseen erinomaisesti. Eniten koronasta kärsinyt R4 sopeutti toimintaansa ryhtymällä tekemään vuoroviikoin työparin kanssa töitä. Tällä tavalla saatiin palveltua halukkaita asiakkaita sekä minimoitua sairastumisen mahdollisuus.

Exit ei tapahtunut yhdenkään yrittäjän toimesta. R6 muutti yrityksen strategiaa ja he luopuivat yhdestä osasta liiketoimintaa ja muuttivat yrityksen nimen. Kyseessä oli strateginen jo aiemmin päätetty toimi, joten varsinainen koronakriisin aiheuttama exit se ei ollut. Koronaepidemiasta on vielä sen verran lyhyt aika ja exit on aiheena arkaluontoinen. Siitä voi jäädä yrittäjälle leima epäonnistumisesta eikä sitä haluta tuoda esille enempää kuin on välttämätöntä. (Wenzel ym. 2020)



Kaavio 7. Millä tavalla yritykset reagoivat koronakriisiin.

Vastaajista R3 kertoi käyttäneensä hiljentyneet hetket itsensä kehittämiseen ja osaamisen täydentämiseen. R1 kehitti omia tuotteitaan paremmaksi, R5 suunnitteli käyttävänsä hiljaiset hetket rästitöiden tekoon mutta sellaista hetkeä ei tullut. R7 on vastaavia parin kolmen viikon hiljaisempia hetkiä vuosittain, joten heille oli tuttua tehdä hiljaisena aikana valmistelevia töitä. R8:n toimintaan ei koronalla ollut negatiivista vaikutusta. Ihmiset rakentavat ja remontoivat korona aikana jopa normaalia enemmän, joten heillä riitti töitä jopa niin paljon, että harkitsivat uuden työntekijän palkkaamista.

R4 haki ja sai tukea ELY-keskukselta. He saivat myös työttömyyskorvausta mutta valtionkonttori ei myöntänyt heille tukea koska kyseinen tuki olisi edellyttänyt, että työntekijälle maksetaan täyttä palkkaa ja tämä ehto ei heillä täytynyt. R3 haki tukea Business Finlandilta ja ELY-keskukselta. He myös saivat molemmat tuet ja niillä kehitettiin yrityksen toimintoja. R6 haki Business Finlandilta tukea isoon strategiseen muutokseen ja he myös saivat sen. Muut vastaajista eivät olleet hakeneet tukia eikä heillä ollut suunnitelmissa niitä hakea.

Kaikki vastaajat kommentoivat tilanteen jo lähes normalisoituneen, taudin kanssa on opittu toimimaan. R4 vastasi toukokuun 2020 olleen vielä hiljaista mutta kesäkuusta eteenpäin he ovat tehneet 9 tunnin päiviä ja kuroneet kiinni kevään tappioita. R5 kertoi hiljaisen kauden

loppuneen kesälomien jälkeen, eli elokuussa 2020 on heillä toiminta palannut koronapandemiaa edeltäneelle tasolle ja jatkanut siitä kasvamista. R1, R2, R7 ja R8 liiketoiminta on vähintään samalla tasolla kuin ennen koronapandemiaa. Ainoastaan R6 kertoi heidän olevan vielä hieman odottavalla kannalla, asiakas yritykset eivät ole vielä uskaltaneet panostaa kasvuun samassa suhteessa kuin aiemmin, mutta hekin näkevät markkinoiden suunnan olevan normalisoitumiseen ja kasvuun päin.

Business Finlandin tarjoamaa kehittämisrahoitusta, jota ei tarvitse maksaa takaisin (Business Finland 2021b) haki yksi vastaajista. R6 käytti sen uuden strategisen liiketoiminnan avaamiseen. Heidän saamansa avustus oli suuruudeltaan 100 000 euroa. R5 haki Business Finlandilta astetta pienempää esiselvitysrahoitusta, joka on suuruudeltaan enintään 10 000 euroa. Tämä avustus on tarkoitettu suunnittelun ja kehittämisen tueksi. R5 haki myös ELY-keskuksen tarjoamaa tukea. Sen haku ja käyttöehdot ovat hyvin samankaltaiset kuin Business Finlandilla (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2021). Samaa ELY-keskuksen tukea haki ja sai myös vastaajista R4. He olivat myös hakeneet valtionkonttorin tarjoamaa tukea mutta kielteisen päätöksen perusteluna oli, etteivät he olleet kyenneet maksamaan täyttä palkkaa vaaditulta ajalta.

Vastauksissa ei mainittu erikseen strategiaa ja siihen liittyvää työtä. Kehusmaa (2010, 13) mainitsee strategian olevan yrityksen johdonmukaista toimintaa vaikkei sitä olisi etukäteen suunniteltu. Tällaisessa tapauksessa sitä ei pystytä erikseen paperille siirtämään vaan se on yrittäjän itsensä sisäistämää. Ongelmia tällainen tilanne tuo siinä vaiheessa, kun strategia pitäisi jalkauttaa käytäntöön. Toisaalta esimerkiksi pienissä perheyriyksissä, jossa yrittäjät keskustelevat toiminnasta koko ajan, niin tällaisia ongelmia ei siellä synny vaan päinvastoin strategia elää ja muuntuu toiminnan mukana. Kamensky (2014, 19–21) toteaa yritysten, jotka pystyvät nopeasti mukautumaan toimintaympäristön muutoksiin olevan etulyöntiasemassa verrattuna kankeasti toimintaansa muuttaviin yrityksiin. Kaikki tutkimukseen osallistuneet yrittäjät tuntuivat toimintansa perusteella omaavan jonkinlaisen suunnitelman mitä tehdään, vaikka kirjoitettua strategiaa ei ollutkaan.

8 PÄÄTÄNTÄ

SARS-CoV-2 viruksen aiheuttama COVID-19 sairaus levisi vuonna 2020 aiheuttaen maailmanlaajuisen pandemian. Tauti toi ihmisten arkeen uudenlaisia piirteitä. Ihmisten liikkumista rajoitettiin ja jopa estettiin, suojavarusteita kehoitettiin käyttämään, etätyöstä tuli normaalia ja kaikki kulttuuri- ja ravintolatoiminta meni kiinni. Vuoden 2021 keväällä tautitilanne alkaa palautua kohti uutta normaalia ja ihmisten arki muuttuu vapaammaksi mutta kuinka kävi yrityksille ja kuinka ne tulevat tästä selviytymään. Yritysten kokemukset ja kohtalo kiinnostivat minua ja siksi päädyin tämän työn aiheeseen.

Tutkimuksen tuloksista selviää millä tavalla Savonlinnan seudun yritykset reagoivat koronan aiheuttamaan markkinahäiriöön ja millaiset näkymät yrityksillä on tulevaan. Teoriaosuudessa on kuvattu pandemian aiheuttaneen taudin syntyperä sekä millä tavalla se lopulta levisi maailmanlaajuisesti katastrofiksi. Tauti aiheutti maailmantaloudelle laskusuhdanteen, jonka vuoksi tutkimuksen teoriaosuuteen on liitetty katsaus globaaliin talousjärjestelmään ja Suomen talouden kehitykseen ja sen riippuvuuteen maailmanmarkkinoista. Koronan aiheuttamiin vaikeuksiin on ollut tarjolla maailmanlaajuista, Euroopan laajuista ja kansallista tukea. Strategia on käsitelty omassa teoriaosuudessa ja siinä on nostettu esiin strategiatyön osuutta kriisinhallinnassa, millaisia vastatoimia kriisitilanteessa voidaan tehdä ja kuinka ne vaikuttavat yrityksen toimintaan ja kuinka strategia on osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa.

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä koronan vaikuttaneen eri toimialojen yrityksiin eri tavalla. Erityisesti R4, jonka toimialalla ei voi tehdä etätyötä, vaan työ vaatii asiakaskontaktin niin he kärsivät tämän tutkimusjoukon yrityksistä eniten. He reagoivat kriisiin kaikilla muilla paitsi *exit*-tavalla ja hakivat lisäksi aktiivisimmin tukia. Reagointitapana *säästäminen* voi olla yrittäjän hankala määrittää tapahtuneeksi sillä moni yrittäjä pyrkii koko ajan säästämään sieltä mistä pystyy. Samalla tavalla autoilija ajaa tankkaamaan sinne missä on halvinta bensaa tai tilaa halvimman sähkösopimuksen. Innovaatiot mukaili aiempien tutkimusten tuloksia ja se nousi selkeästi vastauksissa esiin. Innovaatiot ovat helppo mainita tapahtuneeksi ja ne ovat tärkeä osa yrittäjyyttä myös normaalina aikana. Aina tulisi pyrkiä kehittymään jollain osa-alueella. Globaalit markkinat ja erikoistuminen olivat R2 ja R7 tukijalkoina. Heidän liiketoimintansa

eivät kärsineet ja työtilanne elpyi nopeasti koronaa edeltäneelle tasolle. Erityisesti R7 työtilanne ja toimintaympäristö oli koko kriisin ajan hyvin samankaltainen kuin ennen pandemiaa, ja kaiken lisäksi he tekivät ennätystuloksen vuonna 2020.

Tutkimuksen tulosten perusteella suurin kehityskohta kaikilla vastaajilla on strategiatyön kehittäminen. Monet aiemmat tutkimukset ovat nostaneet esiin saman ongelmakohdan. Pienet ja keskisuuret yritykset eivät panosta riittävästi strategiseen työhön, vaan sen kuvitellaan olevan vain jotain mitä isommat organisaatiot tekevät. Aiemmat tutkimukset kuitenkin osoittavat, että strategiaan panostamalla voitaisiin omaa yritystä kehittää ja pärjätä markkinoilla aiempaa paremmin.

Yhteiskunnan tarjoamia tukia hyödynsi osa yrityksistä ja eniten niitä normaalin toiminnan pyörittämiseen tarvitsi R4. He eivät saaneet kaikkia hakemiaan tukia mutta mainitsivat että heille myönnetyt tuet olivat erittäin tarpeellisia ja suuressa osassa toiminnan jatkamisessa. Suurempia rahallisia tukia hakivat R6 ja R5, jotka käyttivät ne toiminnan kehittämiseen. Osa yrityksistä eivät kokeneet tukia tarpeellisiksi, vaikka olisivat olleet niihin hakukriteereiden perusteella oikeutettuja.

Tutkimuksen aiheen valinta osui hyvin tähän pandemian vaiheeseen. Pahin kriisivaihe on jo useimmilla takana ja nyt osataan kertoa koronan vaikutuksista. Jos tämä tutkimus olisi tehty esimerkiksi vuosi sitten keväällä 2020 kun kriisivaihe oli pahimmillaan, niin vastaukset olisivat todennäköisesti olleet hyvin toisenlaisia. Yritykset eivät tuolloin olisi tienneet kuinka tästä selvitään, vaan kaikki olivat varuillaan ja odottivat milloin tilanne helpottaa. Toisaalta kriisireagointiin olisi saatu hyvin ajankohtaiset kokemukset ja kaikki toimet olisivat olleet tuoreessa muistissa, kun nyt aika on saattanut niitä hieman haalistaa. Tutkimusta suunnitellessa arvelin, että teoretiedon löytäminen SARS-CoV-2 viruksesta voi olla vaikeaa koska kyseessä on vasta vuosi sitten löytynyt uusi virus. Tämä oletus ei pitänyt täysin paikkaansa. Tutkimuksia julkaistaan koko ajan ja tieteellisiä artikkeleita löytyy aiheesta paljon. Tutkimusta tehdessäni huomasin kuinka pitkällä viiveellä esimerkiksi konkurssitilastot valmistuvat. Esimerkiksi vuoden 2020 täydelliset konkurssitilastot valmistuvat vasta lokakuussa 2021. Aineistoa oli riittävästi tämän tutkimuksen tarpeisiin ja onnistuin sitä hyödyntämään monipuolisesti tutkimusta tehdessäni.

Diplomityöstä käy ilmi millä tavalla pieni savonlinalainen yritysjoukko on kokenut koronan vaikutukset ja millä tavalla ne ovat siitä selviytyneet. Yllättävää oli, kuinka haastavaa oli saada kirjoituspyyntöihin vastauksia. Mikäli aloittaisin nyt tekemään työtä uudestaan niin aineiston keräämistä täytyisi miettiä ja pyrkiä saamaan enemmän vastauksia. Olen kuitenkin tyytyväinen vastauksien monipuoliseen ja tiiviiseen sisältöön. Kyselylomakkeiden täyttäminen onnistuu kaikilta ja ne ovat nopea tapa kerätä suuri tutkittava data mutta tällainen itse tuotettu teksti tuo uudenlaisen ulottuvuuden analysointiin. Onnistuin saavuttamaan asetetut tavoitteet ja lopputuloksena syntyi valmis diplomityö.

Jatkotutkimuksia koronakriisistä ja yrittäjyydestä uskon olevan tulossa lähivuosina useita. Koronakriisin vaikutuksista voisi jatkotutkimuksia tehdä esimerkiksi millä tavalla tukirahoilla kehitetyt toimet ovat onnistuneet tai kuinka paljon yrityksiä ajautui koronan takia konkurssiin. Mielenkiintoinen tutkimuskohde olisi myös korona-aikana yleistynyt etätyö ja kuinka paljon se jää voimaan, kun tilanne normalisoituu ja minkä verran liikematkailu vähenee. Yrittäjät usein muistavat viimeisimmän koetun kriisin ja kuinka siitä selvittiin, mutta kun aikaa kuluu, niin osataanko valmistautua seuraavaan maailmanlaajuiseen epidemiaan vai onko tulossa jotain muuta. Kaikkein ei pystytä valmistautumaan mutta jonkinlainen toimintasuunnitelma poikkeusolojen varalle olisi hyvä olla olemassa.

LÄHTEET

Ali-Yrkkö, J., Lehmus, M., Rouvinen, P. & Vihriälä, V. 2017. *Riding the Wave: Finland in the Changing Tides of Globalisation*. Helsinki: Taloustieto Oy

Aunesluoma, J. 2020. Koronakriisin yhteiskunnalliset vaikutukset: globaali järjestelmä ja Eurooppa. Asiantuntijalausunto eduskunnan tulevaisuusvaliokunnalle. julkaisussa *Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu, Vuosikerta 1/2020, Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta, Helsinki, Sivut 53–60

Ates, A., Garengo, P., Cocca, P. & Bititci, U. 2013. The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of Small Business and Enterprise Development* Vol.20 No.1 pp. 28–54

Business Finland. 2021a. Tilapäinen TKI-laina häiriötilanteisiin. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti] [viitattu 14.4.2021] Saatavilla: <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/rahoitus/tki-laina-hairiotilanteisiin>

Business Finland. 2021b. Liiketoiminnan kehitysrahoitus häiriötilanteissa. Internet-lähteisiin viittaaminen [WWW-dokumentti] [viitattu 14.5.2021] Saatavilla: <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/rahoitus/hairiotilannerahoitus>

CDC. 2020. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti] [viitattu 2.2.2021] Saatavissa: <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/more/science-and-research/scientific-brief-emerging-variants.html>

David S. Hui, Esam I Azhar, Tariq A. Madani, Francine Ntoumi, Richard Kock, Osman Dar, Giuseppe Ippolito, Timothy D. Mchugh, Ziad A. Memish, Christian Drosten, Alimuddin Zumla, Eskild Petersen. 2020. The continuing 2019-nCoV epidemic threat of novel

coronaviruses to global health — The latest 2019 novel coronavirus outbreak in Wuhan, China. *International Journal of Infectious Diseases*, Vol.91, pp.264–266

Eden, L. & Lenway, S. 2001. Introduction to the Symposium Multinationals: The Janus Face of Globalization. *Journal of International Business Studies*. 32 pp.383–400

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2021. Kysymyksiä ja vastauksia ELY-keskusten koronarahoituksesta. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti] [viitattu: 15.4.2021] saatavilla: <https://www.ely-keskus.fi/koronarahoitus-ukk>

Erol, M. & Atmaca, M. 2016. Investigation of SMEs preventative measures against financial failures under economic crisis environment: A research study in tr22 region. *Journal of Accounting & Finance*. Vol. 71, pp.165–177

European Commission. 2021. Cohesion policy action against coronavirus. Internet-lähteisiin viittaaminen [WWW-dokumentti] [viitattu: 7.4.2021] Saatavissa: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/newsroom/coronavirus-response/

Euroopan komissio. 2021a. Häätätilanteen tukiväline. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti] [viitattu: 8.4.2021] Saatavissa: https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/emergency-support-instrument_fi

Euroopan komissio. 2021b. Valtiontukiasiat. Internet-lähteisiin viittaaminen [WWW-dokumentti] [viitattu 8.4.2021] Saatavissa: https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/jobs-and-economy-during-coronavirus-pandemic/state-aid-cases_fi

Euroopan komissio. 2021c. Suomi. Internet-lähteisiin viittaaminen [WWW-dokumentti] [viitattu 8.4.2021] Saatavissa: https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/jobs-and-economy-during-coronavirus-pandemic/state-aid-cases/finland_fi

Euroopan komissio. 2021d. Euroopan elpymissuunnitelma. Internet-lähteisiin viittaaminen [WWW-dokumentti] [viitattu: 8.4.2021] Saatavissa: https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_fi#next-generation-eu

Eurooppa-neuvosto. 2021a. Kansainvälinen yleissopimus pandemioiden ehkäisemisestä ja niihin varautumisesta. Internet-lähteisiin viittaaminen [WWW-dokumentti] [viitattu: 7.4.2021] Saatavissa: <https://www.consilium.europa.eu/fi/policies/coronavirus/pandemic-treaty/>

HE 233/2020. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi konkurssilain 2 luvun 3 §:n väliaikaisesta muuttamisesta. Saatavissa: <https://finlex.fi/fi/esitykset/he/2020/20200233>

HE 9.4.2020. Hallituksen esitys eduskunnalle vuoden 2020 toiseksi lisätalousarvioksi. Saatavissa: <https://budjetti.vm.fi/indox/sisalto.jsp?year=2020&lang=fi&maindoc=/2020/ltae2/hallituksenEsitys/hallituksenEsitys.xml&opennode=0:1>:

Heikkinen, H. 2018. ”Kerronnallinen tutkimus”. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin, toim. Raine Valli. Jyväskylä: PS-kustannus, 170–187.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.

Hänninen, V. 2018. ”Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä”. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin, toim. Raine Valli. Jyväskylä: PS-kustannus, 188–208

Härkönen, S. 18.2.2021. "Yritysidea putosi syliin" – Titta Koiranen kuljettaa ostoksia koteihin ja auttaa samalla askareissa. *Itä-Savo*. Saatavilla: <https://www.ita-savo.fi/paikalliset/4002949>

Jaiswal, N.K., Saxena, S.K. 2020. Classical Coronaviruses. In: Saxena S. (eds) Coronavirus Disease 2019 (COVID-19). Medical Virology: From Pathogenesis to Disease Control. Springer, Singapore. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-15-4814-7_12

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 2008. Exploring corporate strategy. 8. painos. Lombarda Italia: Financial Times Prentice Hall.

Kangasharju, A. 2020. Korona-viruksen talousvaikutukset. Asiantuntijalausunto eduskunnan tulevaisuusvaliokunnalle. julkaisussa *Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu, Vuosikerta 1/2020, Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta, Helsinki, Sivut 70–81

Hong, P., Huang, C. & Li, B. 2012. Crisis management for SMEs: insights from a multiple-case study, *Int. J. Business Excellence*, Vol. 5, No. 5, pp.535–553

ICTV. 2020. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 28.1.2021]. Saatavissa: <https://talk.ictvonline.org/information/w/news/1300/page>

IMF. 2021. Internet-lähteisiin viittaaminen [WWW-dokumentti] [viitattu 23.2.2021] Saatavissa: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2021/01/26/2021-world-economic-outlook-update>

Kajanoja L. 2021. Koronakriisi tuo riskin Suomen kustannuskilpailukyvyn heikkenemisestä. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti] [viitattu 30.3.2021] saatavissa: <https://www.eurojatalous.fi/fi/2021/artikkelit/koronakriisi-tuo-riskin-suomen-kustannuskilpailukyvyn-heikkenemisesta/>

Kamensky, M. 2014. Strateginen Johtaminen – Menestyksen Timantti. 2014. Vantaa: Talentum.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Edita Prima: Helsingin seudun kauppakamari.

Kirtikumar C. Badgujar, Vivek C. Badgujar, Shamkant B. Badgujar. 2020. Vaccine development against coronavirus (2003 to present): An overview, recent advances, current

scenario, opportunities and challenges. *Diabetes & Metabolic Syndrome: Clinical Research & Reviews*. Vol.14, Issue 5, pp.1361–1376

Korkman, S., 2017. Globalisaatio koetuksella – Miten pärjää Suomi? Helsinki: Otava

Kraus, S., Clauss T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A. & Tiberius, V. 2020. The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. Vol. 26 No. 5, pp.1067–1092

Liu, Y.-C., Kuo, R.-L. & Shih, S.-R. 2020. COVID-19: The first documented coronavirus pandemic in history. *Biomedical Journal*. Vol.43, Issue 4, pp.328–333

Mayr, S. & Lixl, D. 2019. Restructuring in SMEs-A multiple case study analysis. *Journal of Small Business Strategy*, Vol. 29, No. 1, pp.85–98

Moderna. 2020. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti] [viitattu 9.2.2021] saatavissa: <https://www.modernatx.com/modernas-work-potential-vaccine-against-covid-19>

Mäki-Fränti, P. 2021. Koronakriisi on koetellut yrityksiä epätasaisesti – yritystukien kohdentaminen hankalaa. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti] [viitattu 30.3.2021] saatavissa: <https://www.eurojatalous.fi/fi/2021/artikkelit/koronakriisi-on-koetellut-yrityksia-epatasaisesti-yritystukien-kohdentaminen-hankalaa/#undefined-reference-text-2>

Nistha Shrestha, Muhammad Yousaf Shad, Osman Ulvi, Modasser Hossain Khan, Ajlina Karamehic-Muratovic, Uyen-Sa D.T. Nguyen, Mahdi Baghbanzadeh, Robert Wardrup, Nasrin Aghamohammadi, Diana Cervantes, Kh. Md Nahiduzzaman, Rafdzah Ahmad Zaki, Ubydul Haque. 2020. The impact of COVID-19 on globalization. *One Health*, Vol.11

Nykänen, N. & Luoma, J. 2020. Viisi historian opetusta koronakriisiin liiketalouden näkökulmasta. *Aalto University publication series: Business + Economy 3/2020*

Paaso, M., Pursiainen, V. & Torstila, S. 2021. Business Outlook and Financing Alternatives of Finnish Entrepreneurs During the COVID-19 Crisis. *Nordic Journal of Business, Forthcoming*, Saatavilla https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3779212

Patentti- ja rekisterihallitus (PRH). 2021. Rekisteröityjen uusien yritysten lukumäärät yritysmuodoittain kaupparekisterissä. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti] [viitattu 25.3.2021] Saatavissa: <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yritystenlkm/rekisteroidytyritykset.html>

Petersen, T., Rausch, T., Sachs, A. & Weiß J. 2020. Globalization Report 2020. [WWW-dokumentti] [viitattu: 13.3.2021] Saatavilla: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/en/publications/publication/did/globalization-report-2020-all-1>

ProMED-mail. Undiagnosed pneumonia - China (HU). ProMED-mail 2019; 31 Dec: 20191230.6864153 [WWW-dokumentti]. [viitattu 20.1.2021]. Saatavissa: <https://promedmail.org/promed-post/?id=6864153%20#COVID19>

PTT. 2021. Internet-lähteisiin viittaaminen [WWW-dokumentti] [viitattu 29.3.2021] saatavilla: <https://www.ptt.fi/ennusteet/kansantalous-ja-asuntomarkkinat.html>

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2014. Akatemiasta Markkinapaikalle. Viro: Talentum.

Rokotetutkimuskeskus. 2021. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti] [viitattu 9.2.2021] saatavissa: <https://rokotetutkimus.fi/taudit/covid-19/>

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu & Toiminta. Hämeenlinna: Talentum.

Sharma, D., Garg, S.K. & Sharma, C. 2011. Strategies for SMEs after Global Recession. *Global Business and Management Research: An International Journal*. Vol. 3. No.1 pp.58–66

Spillan, J. & Hough, M. 2003. Crisis Planning in Small Businesses: Importance, Impetus and Indifference. *European Management Journal* Vol. 21, No. 3, pp.398–407

STM. 2021. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti] [viitattu 10.2.2021] saatavissa: <https://stm.fi/koronavirusrokotteet>

Suomen Pankki. 2021. Suomen talouden väliennuste: kasvu vahvistuu pandemian väistyessä. Internet-lähteisiin viittaaminen [WWW-dokumentti] [viitattu 20.4.2021] Saatavilla: <https://www.suomenpankki.fi/fi/media-ja-julkaisut/tiedotteet/2021/suomen-talouden-valiennuste-kasvu-vahvistuu-pandemian-vaistyessa/>

Suomen Teollisuussijoitus. 2021. Korona-ajan vakautusrahoitus keskisuurille yrityksille. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti] [viitattu: 13.4.2021] Saatavilla: <https://www.tesi.fi/yrityksille/vakautusrahoitus-koronatilanteessa/>

Suomen virallinen tilasto (SVT). 2020. Konkurssit. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti] ISSN=1798–4424. [viitattu: 7.4.2021]. Saatavilla: http://www.stat.fi/til/konk/2020/12/konk_2020_12_2021-01-27_tie_001_fi.html

Suomen virallinen tilasto (SVT). 2021a. Internet-lähteisiin viittaaminen. Verot ja veronluonteiset maksut [WWW-dokumentti] ISSN=1798–1131. [viitattu: 31.3.2021] Saatavilla: http://www.stat.fi/til/vermak/2020/vermak_2020_2021-03-15_tie_001_fi.html

Suomen virallinen tilasto (SVT). 2021b. Työllisyyskatsaus. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti] [viitattu 7.4.2021] Saatavilla: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162974/TKAT_Helmi_2021.pdf

THL. 2020. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 27.1.2021]. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/taudit-ja-torjunta/taudit-ja-taudinaiheuttajat-a-o/koronavirukset>

Tiemstra, J. 2007. The Social Economics of Globalization, Forum for Social Economics, Vol.36, Issue 2, pp.143–159

Tienari, J. & Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOYpro.

Tilastokeskus. 2021. Talouden tilannekuva. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti] [viitattu 31.3.2021] saatavissa: <http://www.stat.fi/ajk/koronavirus/koronavirus-ajankohtaista-tilastotietoa/miten-vaikutukset-nakyvat-tilastoissa/talouden-tilannekuva>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020. Yksinyrittäjien korona-avustus -ohje kunnille valtionavustuksen hakemista sekä avustuksen myöntämistä yksinyrittäjille. Internet-lähteisiin viittaaminen [WWW-dokumentti] [viitattu: 14.4.2021] saatavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/21836369/Ohje+KUNNILLE+YY-avustus+9.4.2020+final+TEM+kirjepohja.pdf/dc74bab6-1b72-5ac5-2018-5606c8ef9d2c/Ohje+KUNNILLE+YY-avustus+9.4.2020+final+TEM+kirjepohja.pdf>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2021a. Yritysrahoitus koronatilanteessa – budjetoidut ja myönnettyt tuet 2020–2021. Internet-lähteisiin viittaaminen [WWW-dokumentti] [viitattu: 14.4.2021] Saatavilla: <https://tem.fi/tilannetietoa-yritysrahoituksesta-koronatilanteessa>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2021b. Toimintaohjeita yrityksille koronavirustilanteessa. Internet-lähteisiin viittaaminen [WWW-dokumentti] [viitattu: 19.4.2021] Saatavilla: <https://tem.fi/koronavirus/toimintaohjeita-yrityksille>

Valtiokonttori. 2021. Yritysten kustannustuki. Internet-lähteisiin viittaaminen [WWW-dokumentti] [viitattu: 14.4.2021] Saatavissa: https://www.valtiokonttori.fi/palvelut/korvaus-ja-vahinkopalvelut/yritysten-kustannustuki/#yleista-tietoa-tuesta_kuinka-paljon-tukea-voi-saada

Valtioneuvoston asetus vapaaehtoisista covid-19-rokotuksista (1105/2020). Annettu Helsingissä 22.12.2020

Valtiovarainministeriö. 2021. Suomi vauhdittaa EU-rahoituksella investointeja ja hiilidioksidipäästöjen vähentämistä. Internet-lähteisiin viittaaminen [WWW-dokumentti] [viitattu: 10.4.2021] Saatavissa: <https://vm.fi/-/suomi-vauhdittaa-eu-rahoituksella-investointeja-ja-hiilidioksidipaastojen-vahentamista>

Vanhala, J. & Mäki-Fränki, P. 2020. Yritykset vastaavat koronakriisiin työkustannuksia sopeuttamalla. *Euro & Talous*. Vol. 28, Issue 3 pp.45–56

Vargo, J. & Seville, E. 2011. Crisis strategic planning for SMEs: finding the silver lining. *International Journal of Production Research* Vol. 49, No. 18, 5619–5635

Wenzel, M., Stanske, S. & Lieberman M.B. 2020. Strategic responses to crisis. *Strat Mgmt J.* 2020;41: V7–V18

WHO. 2020a. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 26.1.2021]. Saatavissa: <https://www.who.int/news/item/29-06-2020-covidtimeline>

@WHO. 2020. Tviitti 11.2.2020. Twitter-mikroblogipalvelu Saatavilla: <https://twitter.com/DrTedros/status/1227297754499764230> [Viitattu 28.1.2021]

WHO. 2021. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti] [viitattu 9.2.2021] Saatavilla: <https://www.who.int/publications/m/item/draft-landscape-of-covid-19-candidate-vaccines>

WorldOMeter. 2021. Internet-lähteisiin viittaaminen [WWW-dokumentti] [viitattu 1.2.2021] Saatavilla: <https://www.worldometers.info/coronavirus/coronavirus-death-toll/>

YK (UN). 2021. United Nations. World Economic Situation and Prospects 2021.[WWW-dokumentti] [viitattu 25.2.2021] saatavilla: https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/WESP2021_FullReport.pdf

Zhu N, Zhang D, Wang W, Li X, Yang B, Song J, Zhao X, Huang B, Shi W, Lu R, Niu P, Zhan F, Ma X, Wang D, Xu W, Wu G, Gao GF, Tan W. 2020. A novel coronavirus from patients with pneumonia in China, 2019. *New England Journal of Medicine*. Vol.382, pp.727–733