

COVID-19-kriisin vaikutukset ja suomalaisten pk-yritysten sopeutuminen

**The effects of the COVID-19-crisis and the adaptation of
Finnish SMEs**

Kandidaatintyö

Niko Kaakkunen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Niko Kaakkunen

Työn nimi: COVID-19-kriisin vaikutukset ja suomalaisten pk-yritysten sopeutuminen

Vuosi: 2021

Paikka: Lappeenranta

Kandidaatintyö. LUT-yliopisto, Tuotantotalous. 71 sivua, 14 kuvaa, 5 taulukkoa ja 1 liitettä

Tarkastaja: Kirsi Kokkonen

Hakusanat: Kriisi, kriisinhallintaprosessi, tukitoimet, sopeutumistoimet, pk-yritys, COVID-19-kriisi

Keywords: Crisis, crisis management process, support measures, adaptation measures, SME, COVID-19-crisis

Työn tavoitteena on selvittää, miten kriisit vaikuttavat pk-yrityksiin ja kuinka nykyinen COVID-19-kriisi on vaikuttanut suomalaisiin pk-yrityksiin. Työ painottuu alkupuolella kirjallisuuskatsaukseen, jossa esitellään yritysten toimintaympäristö ja makrotasontekijöiden vaikutuksia PESTEL-viitekehyksellä. Tämän jälkeen tarkastellaan yleistä kriisinhallintaprosessia ja tutkitaan sitä, miten kriisi vaikuttaa pk-yrityksiin, sekä mitkä pk-yritysten tekijät ja ominaisuudet ovat olleet tärkeitä kriisistä selviytymisestä. Lopussa tehdään empiirinen tutkimus.

Tässä kandidaatintyössä annetaan melko varhainen katsaus siihen, miten koronakriisi on vaikuttanut suomalaisiin pk-yrityksiin konkreettisesti, pohjautuen Taloustutkimuksen tehtyyn kyselytutkimukseen. Lisäksi tutkitaan, kuinka yritykset ovat sopeutuneet kriisitilanteeseen. Työn tuloksena voidaan todeta kriisin kompleksisuus ja sen ainutlaatuiset piirteet, jotka vaikuttavat eri pk-yrityksiin ja toimialoihin eri tavoin. Suurimmat haasteet liittyvät rahoitukseen, liikevaihdon pientymiseen sekä lyhytaikaisten ja pitkäaikaisten toimenpiteiden suhteen löytämiseen. Innovatiivisuus, mukautumiskyky ja valmistautuminen ovat olennaisessa asemassa kriisin selättämisessä.

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	4
1.1	Tausta	4
1.2	Työn tarkoitus	5
1.3	Työn toteutus ja rajausta	6
1.4	Työn rakenne	7
2	Pk-yritysten toimintaympäristö	8
2.1	Toimintaympäristön tasot	8
2.2	PESTEL-viitekehys	10
2.3	Makroympäristön muutos, COVID-19-kriisi	17
3	Pk-yritykset kriisissä	18
3.1	Kriisinhallintaprosessi	18
3.2	Kriisin vaikutus pk-yrityksiin	24
3.3	Pk-yrityksien elpyminen kriisistä	26
4	Koronakriisin vaikutus suomalaisiin pk-yrityksiin	31
4.1	Taloustutkimuksen kyselytiedot	31
4.2	COVID-19-kriisin vaikutus suomalaisiin pk-yrityksiin	32
4.3	Tulosten yhteenveto	49
4.4	Tulosten analyysi ja keskustelu	51
5	Johtopäätökset ja yhteenveto	55
6	Lähteet	57

Liite

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Nopeasti muuttuvan nykymaailman ollessa arkipäivää luo tämä suuria paineita yrityksille kuin taloudellisesti myös psyykkisesti. Kriisit ovat esiintyneet maailmalla jo moneen otteeseen, ja vaikuttaneet yritysten toimintaympäristöön. Suomessa koetut viimeaikaiset kriisit ovat liittyneet vuoden 2008 finanssikriisiin, jolloin suomi ajautui taantumaan ja vuoden 2009 sikainfluenssa-pandemiaan (Valtioneuvoston kanslian raporttisarja 2011). Vuonna 2019 syntyi mittasuhteiltaan aivan uudenvuodenlainen kriisi, joka tunnetaan nimellä koronakriisi.

COVID-19 havaittiin ensimmäisen kerran joulukuussa vuonna 2019 Kiinan Wuhanissa (World Health Organization 2020a). Helposti leviävä virus alkoi leviämään Wuhanissa ihmisestä toiseen tartuntamäärän kasvaessa eksponentiaalisesti ensimmäisenä Wuhanissa, sen jälkeen Kiinassa ja lopuksi maailmalla. Maailman terveysjärjestö (WHO) julisti 11.3.2020 COVID-19-pandemiaksi, jolloin virus oli levinnyt 114 maahan (World Health Organization 2020b). Eri maiden hallitukset ovat asettaneet rajoituksia ihmisten liikkuvuuteen ja kehitelleet sen hetken tilanteeseen parhaita ratkaisuja viruksen leviämisen estämiseksi. Tämä on heijastunut paljon yrityksiin ja sen kautta kansantalouteen. Yritysten on pitänyt sopeutua uudenlaiseen normaaliin, miettiä strategioita uudelta näkökulmalta, sopeutua etätyöskentelyyn ja kehitellä uusia innovoivia ratkaisuja pyrkien selviytymään tilanteesta.

Koronaviruskriisillä, joka on ollut vähän yli vuoden maailmalla, on ollut tuhoisia vaikutuksia maailmantalouteen. Etenkin vuosi 2020 on ravistellut maailmantaloutta hurjasti ja suomessakin sen vaikutus on ollut havaittavissa. Suomessa työttömien määrä oli 2020 joulukuussa noin 212 000 ja työttömyysaste oli 7,8 prosenttia (Tilastokeskus 2021a). Suomen BKT oli vuoden 2020 toisella neljänneksellä -6,2 % (Findikaattori 2021). BKT heikkeneminen johtui teollisuuden merkittävästä supistumisesta, kun muiden kuin elintarvikkeiden kotimainen kysyntä väheni, Suomen tavaroiden viennin ulkomainen kysyntä väheni, toimitusketjussa aiheutui enemmän häiriöitä, työntekijöitä lomautettiin ja tuotantolaitoksia jouduttiin sulkemaan. Vastauksena hallitukset ympäri maailmaa julkaisivat massiivisia elvytyspaketteja.

Suomelle on arvioitu EU-rahoituksen suuruudeksi 2,7 miljardia euroa, jolla suomi pyrkii torjumaan taantumaa ja nostattamaan taloutta (Valtiovarainministeriö 2021a).

Pk-yritykset toimivat Suomen talouden selkärankana sillä Suomessa toimi vuonna 2019 yhteensä 292 377 pk-yrityksiä, jotka työllistävät 1,5 miljoona ihmistä. Pk-yritykset edistävät innovaatioita, kilpailukykyä ja luovat työpaikkoja sekä muodostivat vuonna 2019 57,5 % liikevaihdon Suomen kaikkien yritysten liikevaihtoista. Lisäksi pk-yritysten osuus Suomen bruttokansantuotteesta oli 2019 noin 40 %. (Yrittäjät 2021a) Puhuttaessa kärsivästä taloudesta, tarkoittaa tämä suurelta osin taloudellisia vaikeuksia pk-yrityksille sekä niiden työntekijöille.

1.2 Työn tarkoitus

Vuonna 2019 alkanut COVID-19-kriisi on ollut valtava shokki maailmantaloudesta yksittäisille ihmisille, puhumattakaan pk-yrityksille. Tiedetään kuitenkin vähän, kuinka kriisit ovat vaikuttaneet pk-yrityksiin ja kuinka ne ovat selviytyneet aiemmista kriiseistä. Kandidaatintyössä tarkastellaan koronakriisin vaikutuksia suomalaisiin pk-yrityksiin. Työssä tutkitaan, millaisia toimenpiteitä, taktiikoita ja strategioita voidaan soveltaa ja miten muut markkinatoimijat, hallitukset ja rahoituslaitokset ovat vaikuttaneet. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi tehdään kirjallisuustutkimus, jossa tutkitaan pk-yritysten toimintaympäristöä, PESTEL-viitekehystä, käsitellään kriisinhallintaprosessia ja minkälaisia vaikutuksia sekä elpymistoimenpiteitä pk-yrityksillä on yleisesti kriisitilanteessa. Työn empiirisessä osassa (luvussa 4) tuodaan lukijalle ilmi koronakriisin vaikutuksia suomalaisiin pk-yrityksiin, pohjautuen Taloustutkimuksen tehtyyn kyselytutkimukseen. Työssä käytetään apuna Suomen Teollisuussijoitus yrityksen (Tesi) tutkimustuloksia.

Työn tutkimuskysymyksiksi allokoitui seuraavat kysymykset:

- Mikä on kriisinhallintaprosessi?
- Millaisia vaikutuksia kriisitilanteilla on pk-yrityksiin?
- Millaisia selviytymiskeinoja ja toimenpiteitä pk-yrityksillä on kriisitilanteissa?
- Minkälaiset vaikutukset koronakriisillä on ollut suomalaisiin pk-yrityksiin?

1.3 Työn toteutus ja raja

Työ on rajattu käsittelemään Suomessa toimivia pk-yrityksiä sen hetkisillä tiedoilla. Työn varsinainen empiirinen tutkimus pohjautuu Taloustutkimuksen tekemään kyselytutkimukseen, jossa tutkitaan koronakriisin vaikutuksia pk-yrityksiin. Tutkielmassa tarkastellaan tätä tutkimusta ja sen pohjalta tehdään analyyskejä. Työssä myös hyödynnetään Tesi:n tutkimustuloksia koskien koronakriisin vaikutuksia pk-yrityksiin. Työssä tutkitaan yritysten yleistä toimintaympäristöä ja erityisesti keskitytään makrotoimintaympäristön tarkasteluun, sillä tämä mahdollistaa asioiden laajemman tarkastelun riippumatta yrityksestä tai toimialasta. Kriisinhallintaprosessi on kohdennettu pk-yrityksille sopivammaksi, eikä työssä paneuduta ulkoisiin kriisiviestintään ja maineenhallintaa sen tarkemmin, mitä kolmen syklin kriisinhallintamalli ehdottaa Coombs (2007).

Pk-yritykset ovat yleisin yritysmuoto maailmalla: esimerkiksi Euroopassa 99 % kaikista yrityksistä on pk-yrityksiä ja Suomessa pk-yritysten osuus on yli 99 % (Euroopan parlamentti 2021; Yrittäjät 2021a). Euroopan unioni on määritellyt pk-yritykset seuraavanlaisesti: ”Mikro-, pien- ja keskiuuret yritykset (pk-yritykset) koostuvat yrityksistä, jotka työllistävät alle 250 henkilöä ja joilla vuotuinen liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa ja / tai vuosittaisen taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa.” (European Commission 2020) Lisäksi myös riippumattomuusehdon täytyy toteutua tarkoittaen sitä, että korkeintaan 25 % ulkopuolisen yrityksen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista saa olla ulkopuolisen yrityksen tai yritysten omistama. Tällöin pk-yrityksen määritelmä säilyy (Tilastokeskus 2021b). Heti kun yksi edeltä mainituista kriteereistä ylittyy, Euroopan Unioni ei luokittele yritystä pk-yritykseksi, vaan siirtää sen suuryritysluokitteluun (European Commission 2020). **Mikroyrityksessä** työskentelee alle 10 työntekijää ja sen vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 2 miljoonaa euroa. **Pienyrityksessä** työntekijöiden lukumäärä on alle 50 ja sen vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa euroa. **Keskisuuri yritys** määritellään yritykseksi, joka työllistää alle 250 henkilöä ja joilla vuotuinen liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa ja / tai vuosittain taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. (European Commission 2020)

1.4 Työn rakenne

Työ jakautuu viiteen osa-alueeseen:

Toimintaympäristö tarkastelu: Tarkastellaan pk-yrityksien toimintaympäristön tasoja sekä paneudutaan makrotason analysoimiseen PESTEL-viitekehyksellä.

Kriisinhallintaprosessi: Tutkitaan yleisimmin käytettyä kolmivaiheista kriisinhallintamallia pk-yrityksissä.

Pk-yritykset kriisissä: Pohditaan miten kriisit vaikuttavat pk-yrityksiin ja millaisia mahdollisuuksia, keinoja ja tapoja pk-yrityksillä on selviytyä kriisitilanteessa.

Empiirinen tutkimus: Analysoidaan Taloustutkimuksen kolmannen kierroksen kyselytutkimustuloksia ja tehdään omia analyysejä niiden pohjalta. Hyödynnetään myös Tesi:n julkaistua tutkimustuloksia. Empiirisessä tutkimuksessa tutkitaan koronakriisin vaikutuksia pk-yrityksien liikevaihtoon, käyttökatteeseen, maksukykyyn ja rahoitusasemaan, sopeutumistoimenpiteisiin, operatiivisiin häiriöihin, investointinäkymiin sekä ulkoisiin tukitoimiin.

Johtopäätökset ja yhteenveto: Analysoidaan empiirisissä tutkimuksissa tulleita tuloksia ja luodaan johtopäätöksiä sekä nostetaan esille työn tärkeimpiä havaintoja.

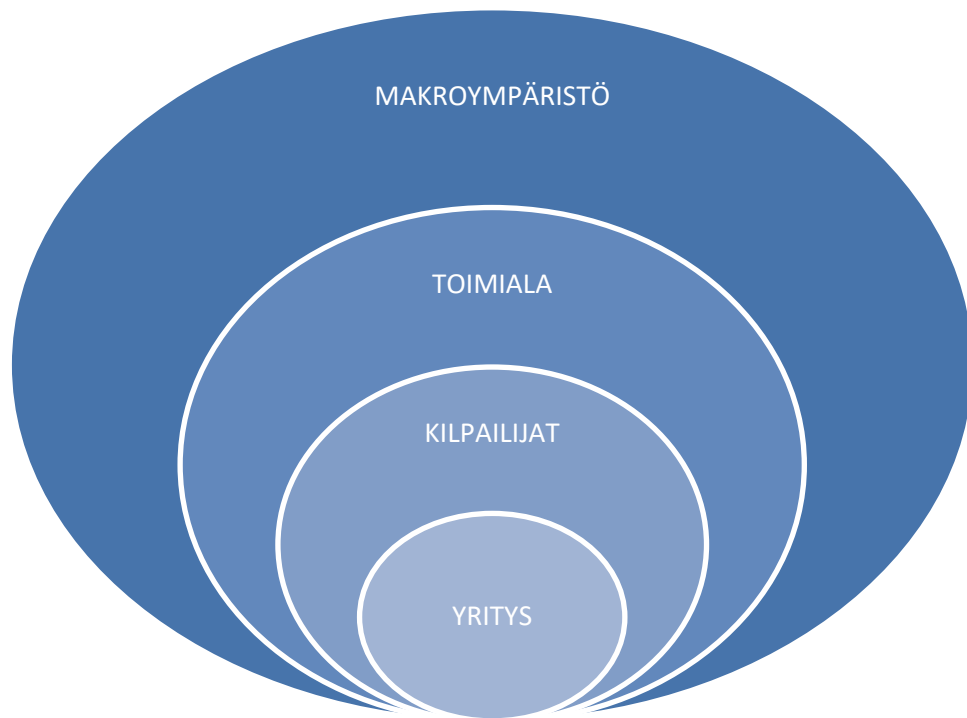
2 PK-YRITYSTEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Luvussa 2.1 analysoidaan pk-yritysten yleistä toimintaympäristöä eri tasoilla. Luvussa 2.2 paneudutaan tarkastelemaan makroympäristöön vaikuttavia tekijöitä PESTEL-viitekehyksen avulla kertomalla yleisimpiä osatekijöitä ja tuomalla esiin ajankohtaisia ilmiöitä. Viimeisessä luvussa tutkitaan COVID-19-globaalikriisiä makroympäristön näkökulmasta.

2.1 Toimintaympäristön tasot

Tulevaisuuden ollessa täysin tuntematon ja arvaamaton, luo tämä suuria haasteita yrityksille. Yritysten täytyy olla yhä enemmän dynaamisempia ja joustavampia sekä varautua ja analysoida toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia säilyttäen kilpailukykynsä ja ohjaten yritystä oikeaan suuntaan. Pk-yrityksien yksi tyypillinen ominaisuus liittyy rajallisiin resursseihin. Etenkin kun puhutaan mikro- ja pienistä yrityksistä, niiden resurssit ovat suhteellisen vähäiset, ne ovat tarkoin hyödynnettävissä ja jaoteltu käytön mukaisesti, eikä ylimääräistä ole (Carter & Jones-Evans 2006). Ennen yritykset eivät panostaneet toimintaympäristön analysoimiseen, vaan budjetoivat rahaa muihin toimintoihin. Nykypäivänä toimintaympäristön analysoiminen ja seuraaminen ovat kuitenkin jopa välttämättömiä toimenpiteitä ja kuuluvat lähes jokaisen keski-suuren ja suuren yrityksen vakiokäytäntöihin (Hedin et al. 2011, pp. 22). Nykyinen tietoyhteiskunta mahdollistaa laajan julkisen informaatiomäärän, jonka avulla voidaan seurata kilpailijoita ja toimintaympäristöä vielä paremmin.

Toimintaympäristö on yritystä ympäröivä suurin toiminta-alue, jossa yritys itse toimii sekä vaikuttaa. Toimintaympäristössä ajatellaan organisaatiot kokonaisuuksina, jotka koostuvat toisiinsa liittyvistä osista. Eri tapahtumat vaikuttavat yrityksiin joko välillisesti tai välittömästi, joihin yrityksillä on hallintamahdollisuuksia tai ei. (Worthington & Britton 2009, pp. 5) Yrityksen toimintaympäristö muodostuu makroympäristöstä, toimialaympäristöstä, kilpailijoista ja yrityksestä (Kuva 1).



Kuva 1. Toimintaympäristön tasot laajimmasta suppeampaan (mukaillen Johnson et al. 2008, pp. 64)

Toimintaympäristön laajimman tason muodostaa makroympäristö. Makrotasonympäristön vaikutukset yrityksen toimintaan vaikuttavat suuremmaksi osaksi välillisesti kyseiseen toimialaan ja sidosryhmien kautta. Makroympäristössä vaikuttavat poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset, ympäristölliset ja lainsäädännölliset tekijät, joihin yrityksellä on vähäisessä määrin tai jopa ei ollenkaan vaikutusasemaa (Juuti et al. 2013, pp. 36). Edellä mainittu jaottelu tunnetaan paremmin nimellä PESTEL, jota tässä kandidaatintyössä hyödynnetään. Johnson et al. (2008, pp. 65) huomauttavat, että eri muutosajurit vaihtelevat toimialasta ja maasta riippuen, joten jokaisella makroympäristön muutoksella on erityyppiset ja vaihtelevat vaikutukset eri yrityksiin.

Seuraavan tason muodostaa toimialaympäristö, joka on liiketoimintaympäristön suppeampi alue. Toimialaympäristö koostuu yrityksistä, jotka tuottavat samanlaisia tai läheisiä palveluja tai tuotteita toisistaan. Lisäksi se koostuu toimialalla vaikuttavista asiakkaista ja muiden sidosryhmien välisistä suhteista sekä niiden muutoksista. Toimialaympäristön analysoimisessa hyödynnetään toimiala- ja markkina-analyysyjä, jotka mahdollistavat relevantteja tietoja strategiselle päätöksenteolle. Tämä puolestaan antaa kattavan sekä informoivan kuvan yrityksen kilpailutilanteesta ja markkinoista. (Johnson et al. 2008, pp. 65)

Suppeimman tason muodostavat kilpailijat ja markkinat. Teollisuus tai ala on liian yleinen taso tarjotakseen yksityiskohtaista käsitystä kilpailijoista. Tietyillä aloilla voi toimia useita yrityksiä, kilpaillen eri perusteella ja eri kohderyhmistä. Asian helpottamiseksi on luotu työkalu nimeltään strategiset ryhmät, jonka avulla tunnistetaan suorat ja epäsuorat kilpailijat. Kilpailua esiintyy markkinoilla, jotka eivät rajoitu toimialoittain. (Johnson et al. 2008, pp. 89)

2.2 PESTEL-viitekehys

Pk-yritysten toimintaympäristön tarkastelussa työssä hyödynnetään PESTEL-viitekehystä, jossa paneudutaan makrotason tekijöiden tarkasteluun. PESTEL-analyysissä tarkastellaan poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia, ekologisia ja lainsäädännöllisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaatioihin sekä niiden toimintaan (Juuti et al. 2013, pp. 36). Kyseinen viitekehys auttaa ymmärtämään makrotoimintaympäristön kompleksisuutta ja seurannan kokonaiskuvaa. On tärkeää huomioida, että eri PESTEL-osa-alueet eivät ole riippumattomia toisistaan (Johnson et al. 2008, pp. 65). Työssä esitellään PESTEL:n osatekijöitä yleisellä tasolla sekä tuodaan esille ajankohtaisia ilmiöitä, jotka on eroteltu kursivoivammalla.

Poliittiset tekijät

Poliittisten tekijöiden voidaan ajatella olevan vaikutuksessa siihen, kuinka yhteiskunta näkee yrityksen toiminnan ja millä tavalla yrityksiä autetaan, tuetaan tai säädellään. Suomi on poliittisena ympäristönä vakaa maa verrattuna muihin maihin. Johnson et al. (2008, pp. 65) mukaan poliittisiin tekijöihin luetellaan hallituksen vakaus, veropolitiikka, ulkomaankauppapolitiikka ja sosiaalipolitiikka. Kamensky (2008, pp. 139) nostaa lisäksi poliittisiin tekijöihin lainsäädännön kehityksen, tukitoimenpiteet, säännöstelyn, poliittiset ja kansanväliset asenteet.

Tukitoimenpiteet ovat hallituksen luomia keinoja, joilla pyritään helpottamaan yritysten taloustilannetta. Finnvera Oyj on erityisrahoitusyhtiö, joka on kokonaan Suomen valtion omistamana. Sen rooli on kriittisessä asemassa, sillä Finnvera täydentää rahoitusmarkkinoita tarjoamalla yrityksille rahoitusta tai takauksia. Lisäksi Finnvera voi tarjota vientitakuuta, pääomasijoitusta ja vientiluottoa sekä korontasausta. (Finnvera Oyj 2021a) Myös Business

Finland, ELY-keskukset ja Suomen Pankki tarjoavat rahoitusta pahemmissa vaikeuksissa oleville yrityksille (GrantThornton 2020).

Ulkomaankaupan säädökset vaikuttavat taloudellisiin päätöksentekoihin yrityksissä. Suomi lukeutuu moniin kansanvälisiin järjestöihin kuten OECD:n eli Taloudellisen yhteistyö- ja kehittämisjärjestöön sekä Euroopan Unioniin. EU:n avulla Suomi myös lukeutuu WTO:iin eli maailman kauppajärjestöön. EU:iin kuulumisen mahdollistaa yhteisen valuutan myötä sujuvampaa kaupankäyntiä sekä helpottaa työvoiman, tavaroiden ja palveluiden liikkuvuutta jäsenmaiden sisällä. Suomen on noudatettava EU:n asettamia säädöksiä. (Haverila et al. 2005, pp. 9; Ulkoministeriö 2021)

Veropolitiikan pääasiallinen tehtävä on ohjata verotusta. Yrityksillä on velvollisuus maksaa veroa niiden tuloksesta. (Haverila et al. 2005, pp. 157) Suomessa yhteisövero on 20 % (Valtiovarainministeriö 2021b). Yritykset perivät välillisiä veroja asiakkailta, joihin sisältyy arvonlisä- ja valmistevero, jotka maksetaan valtiolle. Lisäksi yritys maksaa työntekijöiden ennakkipidätykset ja muita veroluonteisia velvoitteita. Suomessa yritysverotus ja sitä koskeva lainsäädäntö on ollut kehityksen alaisena jo pidempään. Tällä on ollut vaikutusta yritysten pitkäaikaisten verosuunnitteluun vähenemiseen. (Haverila et al. 2005, pp. 157)

Ekonomiset tekijät

Ekonomisiksi tekijöiksi Johnson et al. (2008, pp. 65) luettelevat suhdannevaihtelut, bruttokansantuotteen kehityksen, rahavarannot, korkotason, inflaation, työttömyyden ja käytettävissä olevat tulot. Kamensky (2008, pp. 140) lisää ekonomisiin tekijöihin talouden kasvun, rahamarkkinat, valuuttamuunnokset, rahapolitiikan kehittymisen, työvoiman kehittymisen ja tulopolitiikan. Ekonomiset tekijät vaikuttavat tuotantoon, taloudellisiin resursseihin sekä lisäksi kulutuskäyttäytymiseen, mitkä puolestaan ovat yritykselle kriittisessä asemassa.

Inflaatio on yksi ekonomisista tekijöistä, jotka vaikuttavat yrityksiin. Inflaatiolla tarkoitetaan rahan arvon heikkenemistä, jonka seurauksesta tavaroiden ja palveluiden hintataso nousee laaja-alaisesti. Yleisimmät syyt inflaatioon johtuvat lisääntyneestä liikkeellä olevasta rahamäärästä, hintojen nousemisesta (kysyntä ylittää tarjonnan) ja yritysten

tuotantokustannuksien nousemisesta. (Suomen Pankki 2021a; Tilastokeskus 2021c) Vuonna 2020 inflaatiotaso oli Suomessa 0,3 %, kun taas vuonna 2019 inflaatiotaso oli 1,02 % (Tilastokeskus 2021d).

Suomi luopui omasta *rahopolitiikasta* liittyessään Euroopan Unioniin. Eurojärjestelmään kuuluu Euroopan Keskuspankki (EKP) sekä euroalueen kansalliset keskuspankit. Euroalueella on yhteinen rahapolitiikka, jota harjoittaa ja josta huolehtii eurojärjestelmä. Kuitenkin päättävänä elimenä on EKP:n neuvosto. Rahapolitiikan päätavoitteena on ylläpitää hintavakautta ja siten turvata euron ostovoimaa. Hintavakaudella tarkoitetaan inflaatiotason pitämistä alle 2 %, mutta kuitenkin lähellä sitä keskipitkällä aikavälillä. Lisäksi deflaation torjuminen kuuluu myös hintavakauteen. Muita tavoitteita on talouskasvun ja työllisyyden tukeminen. Ohjauskoroilla EKP vaikuttaa talouteen, markkinakorkoihin ja hintatasoon. Rahapolitiikkaa ohjataan erilaisilla instrumenteilla kuten avomarkkinaoperaatiot, maksuvalmiusjärjestelmät, vähimmäisvarannot ja epätavanomaiset rahapoliittiset välineet. (Suomen Pankki 2021b; Suomen Pankki 2021c) EKP:n nykyiset (04/2021) ohjauskorot ovat seuraavanlaiset: perusrahoitusoperaatioiden korko on 0,00 %, maksuvalmiusluoton korko on 0,25 % ja talletuskorko on -0,50 % (Suomen Pankki 2021d).

Talouden kasvu sekä suhdannevaihtelut ovat yrityksien kannalta keskeisessä asemassa. Suhdannevaihteluilla tarkoitetaan kokonaistaloudellisen aktiviteetin vaihtelua erilaisten trendien ympärillä. Suhdannesyklin pituus vaihtelee, mutta tavallisesti sen pituus on 2–8 vuotta. Suhdannesyklin vaihtelu voidaan jakaa noususuhdanteeseen, korkeasuhdanteeseen, laskusuhdanteeseen ja matalasuhdanteeseen. Käytännössä suhdannevaihtelussa nousu- ja laskusuhdanne vuorottelevat keskenään. Suhdannesyklin vaihtelut aiheutuvat palveluiden ja tavaroiden kokonaiskysynnän ja kokonaistarjonnan vaihteluista, jotka erilaiset tekijät synnyttävät. (Pohjola et al. 2006, pp. 178–180; Nyberg 2014) Suomen talous on melko herkkä suhdannevaihteluille. Suhdannevaihtelut voidaan nähdä *bruttokansantuotteesta* (eng. Gross Domestic Product) eli BKT:sta, joka on keskeinen taloustilastojen tunnusluku, jolla mitataan yhteiskunnan kokonaistuotannon kehitystä vuodessa. Se mittaa, mikä on vuoden aikana kotimassa tuotettujen palveluiden ja tuotteiden markkina-arvo. (Tilastokeskus 2021e) Suomen BKT supistui 3,2 % vuonna 2020 verrattuna vuoteen 2019 (Kostiainen 2021).

Sosiaaliset tekijät

Merkittäviä sosiaalisia tekijöitä ovat väestörakenne, tulojen jakautuminen, sosiaalinen liikkuvuus, elämäntapamuutokset, asenteet työhön ja vapaa-aikaan, kulutustottumukset ja koulutustaso (Johnson et al. 2008, pp. 65). Kamensky (2008, pp. 140) lisää sosiaalisiin tekijöihin sosiaaliset rakenteet, arvot ja asenteet. Sosiaaliset tekijät linkittyvät yleiseen kulttuuriin sekä ilmapiiriin, joilla on puolestaan vaikutusta yhteiskunnalliseen toimintaan. Yrityksille nämä näyttäytyvät ihmisten käyttäytymisenä ja siinä, kuinka ihmiset yleisesti arvostavat tai eivät arvosta yritystä. Lisäksi erilaisilla trendeillä on myös vaikutusta sosiaalisiin tekijöihin.

EVA:n eli Elinkeinoelämän valtuuskunnan tehdyssä arvo- ja asennetutkimuksessa käy ilmi, että Suomessa yrittäjyyttä arvostetaan edelleen, mikä näkyy ihmisten *arvoissa ja asenteissa*. Vaikka yrittäjyys houkuttelee monia, sillä on myös riskinsä ja epävarmuustekijöitä markkinoihin liittyen. (Apunen et al. 2016) Suomessa työ on edelleen keskeisessä asemassa. Tämä nähdään saavutuksien ja työnimikkeiden suurena arvostuksena. Työkulttuurissa arvostetaan lupauksien ja sopimuksien kiinnipitämistä. Kuitenkin arvot ja asenteet ovat heikentyneet maan hallitusta kohtaan. Suomalaiset haluavat vahvoja johtajia ja päättäjiä, jotka saisivat asioita aikaiseksi.

Suomen *väestörakenne* oli vuoden 2020 loppuun mennessä 5,534 miljoonaa. 0–14-vuotiaiden osuus oli väestöstä 15,6 %, 15–64-vuotiaiden osuus oli 61,7 %, 65–84-vuotiaiden osuus 19,9 % ja yli 85-vuotiaiden osuus 2,8 %. Suomessa syntyvyys on laskemassa ja väestörakenne on vanhenemassa. Suomessa arvioidaan työikäisten osuus pienentyvän tulevana vuosikymmeninä. (Tilastokeskus 2020f)

Suomen *koulutustaso* on yleisesti ottaen korkealla. Tällä on pyritty parantamaan Suomen kilpailukykyä, tuottavuutta sekä taloudellista kasvua. Suomessa työikäisten koulutustaso on kasvanut viimeisten vuosien aikana ja vuonna 2017 korkea-asteen tutkinnon suorittajia oli 41,5 %. (Mäki-Fränki 2019)

Teknologiset tekijät

Johnson et al. (2008, pp. 65) määrittivät teknologisiin tekijöihin hallituksen panostuksen tutkimuksiin, hallituksen ja teollisuuden fokuoittumisen teknologian hyväksi, uudet

löydöt/kehitykset sekä teknologian muutosnopeuden. Kamensky (2008, pp. 140) lisää listaan raaka-aine-, valmistus-, tuote- ja informaatioteknologian. Teknologia on merkittävässä asemassa yrityksille, sillä se asettaa tietynlaiset puitteet toiminnalle nykyhetkessä ja myös tulevaisuudessa. Suomessa teknologinen ympäristö on muihin maihin verratessa keskiarvoa korkeammassa asemassa. Teknologiassa täytyy huomioida sen nopeasyklisyys, sillä se uusiutuu ja vanhenee suhteellisen nopeasti.

Teknologian muutosnopeus on kiihtyvällä tahdilla kasvanut vuosi vuodelta, mikä näkyy esimerkiksi internetin kehityksessä, eri tieteenaloissa ja automatisaatiassa. Muutosnopeutta on jopa hankala hahmottaa, sillä teknologia on alkanut vakiintumaan ihmisten elämään. Teknologisella murrosnopeudella on suuria vaikutuksia yhteiskuntaan, yrityksiin ja ihmisiin (Valtioneuvoston kanslia 2021). Nopea teknologian muutos mahdollistaa tuotteiden valmistamisen laadukkaammin, tehokkaammin ja edullisemmin. Kyseinen muutosnopeus tarjoaa yrityksille myös erilaisten innovatiivisten liiketoimintamahdollisuuksien ja liiketoimintamallien luomista. Suomessa Business Finland tarjoaa innovaatorahoitusta ja investointeja (Business Finland 2021).

Tutkimus on Suomessa hiipunut 2010-luvulta lähtien ja kriisien aikana kyseinen toiminto hidastuu entisestään. Lisäksi investoinnin ja TK-toiminnan panostus suhteessa BKT:hen on kääntynyt laskuun 2010-luvulta lähtien. (Etla 2021) Ongelma liittyy yhteiskunnan rahoituksen kohdistamiseen sekä veroihin (Valtioneuvosto 2021). Pitkällä aikavälillä Suomi voi menettää otteensa kansainvälisessä kilpailussa ja tuottavuuskasvussa, mikä puolestaan heikentää yritysten liiketoimintaa sekä mahdollisuutta pärjätä kilpailussa (Valtioneuvosto 2021).

Ekologiset tekijät

Ekologisiin tekijöihin Kamenskyn (2008, pp. 139–140) luettelee maankäytön, luonnon säilymisen, vesien ja vesistöjen suojelemisen, ilmanlaadun, ilmansuojelemisen sekä melun ja jätteet. Johnson et al. (2008, pp. 65) lisäävät ekologisiin tekijöihin ympäristönsuojelulait, jätteiden hävittämisen ja energian kulutuksen. Edellä mainitut tekijät asettavat yritysten toiminnalle vaatimuksia sekä vaativat yritystä toimimaan vastuullisesti. Suomi on ekologisissa tekijöissä hyvässä asemassa. Pk-yritykset ovat vuosi vuodelta kiinnittäneet enemmän huomiota ekologisiin asioihin panostamalla niihin.

Ympäristösuojelulaki astui voimaan vuonna 2000, mitä uudistettiin kokonaisuudessaan 2014. Laki on keskeisessä asemassa ympäristönsuojelun tavoitteiden saavuttamisessa, sillä sen avulla annetaan asetuksia lain tavoitteista ja täytäntöönpanoista. Ympäristösuojelulakia on jatkuvasti kehitettävä vastaamaan sen hetkisiin muutoksiin ja tarpeisiin. (Ympäristöministeriö 2021)

Suomessa *energiankulutus* on kokonaisuudessaan kasvanut vaikkakin tavoitteena on ollut pienentää sitä. Energiatehokkuudella tarkoitetaan energian käytön tehostamista ja sen päätavoite on kasvihuonekaasujen vähentäminen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021a) Yritysten on pyrittävä parantamaan energiatehokkuutta, jotta kustannuksia saataisiin pienennettyä sekä päästöjä vähennettyä. Energiasäästösopimukset ovat keskeinen keino energiatehokkuuden toimeenpanolle, mikä on vapaaehtoinen yrityksille, yhteisöille ja eri toimialoille (Energiavirasto 2021).

Jätettä ohjaa jätelainsäädäntö, jonka tarkoituksena on edistää luonnonvarojen kestäväää käyttöä sekä turvata se, ettei jätteestä aiheudu haittaa ympäristölle tai terveydelle. Lisäksi siihen lukeutuu toimivan jätehuollon varmistaminen sekä roskaantumisen ehkäiseminen. Ensisijaisesti on pyrittävä välttämään jätteen syntymistä. (Ympäristö 2020)

Lainsäädännölliset tekijät

Lainsäädännöllisiä tekijöitä ovat kilpailulainsäädäntö, työlainsäädäntö, terveys ja turvallisuus sekä tuoteturvallisuus (Johnson et al. 2008, pp. 65). Kamensky (2008, pp. 140) lisää poliittisiin tekijöihin lainsäädännön kehityksen. Lainsäädännölliset tekijät, niin kuin myös poliittiset tekijät, luovat yhteisiä pelisääntöjä ja rajoituksia yritysten toiminnalle yhteiskunnan taholta.

Suomessa *lainsäädännön kehityksestä* vastuun kantaa eduskunta (Eduskunta 2021). Lainsäädäntö voi tarjota yrityksille uudenlaisia mahdollisuuksia, mutta toisaalta muuttuvat lait voivat vaikuttaa negatiivisesti yritysten toimintaan. Tällöin negatiivinen vaikutus voidaan havaita esimerkiksi toimintatapojen muuttumisella tai regulaatioilla ja se voi jopa pakottaa liiketoiminnan lopettamiseen. Suomessa on kuitenkin alettu kiinnittämään enemmän huomiota lainsäädäntöön yritysten näkökulmasta (Yrittäjät 2021b).

Monopolilla tarkoitetaan tilannetta, jossa markkinoilla on vain yksi toimija, jolla on valta päättää hinnasta ja määrästä sekä kyseinen toimija vastaa koko markkinoilla olevaan kysyntään. *Monopolilainsäädännöllä* pyritään estämään edellä mainittu tilanne. (Hyytinen & Maliranta 2015, pp. 37) Monopoliasemassa oleva yritys on määräävässä asemassa, ja lain mukaan se ei itsessään ole kiellettyä, mutta sen väärinkäyttö on. Esimerkki väärinkäytöstä olisi hinnan asettaminen kohtuuttoman korkealle, hintasyrjintä ja yksinmyynti- tai yksinostosopimukset. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2019) Suomessa monopolia harjoittavia yhtiöitä ovat esimerkiksi Alko ja VR-Yhtymä.

Työlainsäädännön kehittämisestä ja valmistelemisesta vastaa Suomessa työ- ja elinkeinoministeriö, mutta sitä valmistellaan yhteistyössä työantajien ja työntekijöiden etujärjestöjen kanssa. Työlainsäädäntöön kuuluu esimerkiksi työsopimuslaki, työaikalaki ja työehtosopimuslaki. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021b) Näiden lakien myötä pyritään ajamaan työntekijöiden ja yritysten välistä oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta.

Taulukko 1. Valittujen PESTEL-tekijöiden yhteenveto

Poliittiset tekijät	Tukitoimenpiteet
	Ulkomaankaupan säädökset
	Veropolitiikka
Ekonomiset tekijät	Inflaatio
	Rahapolitiikka
	Talouden kasvu, yleiset suhdanteet ja bruttokansantuote
Sosiaaliset tekijät	Arvot ja asenteet
	Väestörakenne
	Koulutustaso
Teknologiset tekijät	Teknologian muutosnopeus
	Tutkimus
Ekologiset tekijät	Ympäristösuojelulaki
	Energiankulutus
	Jäte
Lainsäädännölliset tekijät	Lainsäädännön kehitys
	Monopolilainsäädäntö
	Työlainsäädäntö

2.3 Makroympäristön muutos, COVID-19-kriisi

Makrotason analysoiminen tarjoaa merkityksellisiä tietoja strategiselle kehittämiselle. Kun mikä tahansa näistä tekijöistä muuttuu, se vaikuttaa kilpailuympäristöön, jossa organisaatiot toimivat. Täten ymmärtäminen, kuinka PESTEL-tekijät voivat vaikuttaa muutokseen ja ajaa muutosta yleensä, on vain lähtökohta. Johtajien on ymmärrettävä muutoksen keskeiset tekijät ja myös näiden ulkoisten vaikutusten ja tekijöiden erilaiset vaikutukset tietyille toimialoille, markkinoille ja yksittäisille organisaatioille. (Johnson et al. 2008, pp. 64, 66–70; Bekeris 2012)

Koronakriisi loi makroympäristöön täysin uudenlaisen muutoksen, jonka ainutlaatuisuus ja uniikit piirteet ovat monelle yritykselle täysin uudenlaisia. Tämä muutos vaikuttaa kaikkiin yritysten eri osa-alueisiin, minkä vuoksi niiden täytyy sopeutua, varautua ja vastata tilanteeseen parhaalla mahdollisella tavalla. COVID-19 saattaa hallita otsikoita, mutta sen on todettu olevan vain yksi kahdeksasta makrotason tekijästä, jotka ovat muuttaneet ja tulevat muuttamaan liiketoimintaa tällä vuosikymmenellä. Globaalilla pandemialla on pitkäaikaisia ja kauaskantoisia vaikutuksia yritysmaailmaan. Myöskään muut muutokset makroyritysympäristön alueilla kuten järjestelmällinen epäluottamus, heikentyvät kansainväliset suhteet ja ilmastonmuutos eivät kuitenkaan ole kadonneet. (Panetta 2020) Vaikka koronakriisi toi makroympäristöön täysin uudenlaisen muutoksen, on yritysten ja johtajien kamppailtava monien muidenkin haasteiden kanssa vuonna 2021 sekä tulevaisuudessa.

3 PK-YRITYKSET KRIISISSÄ

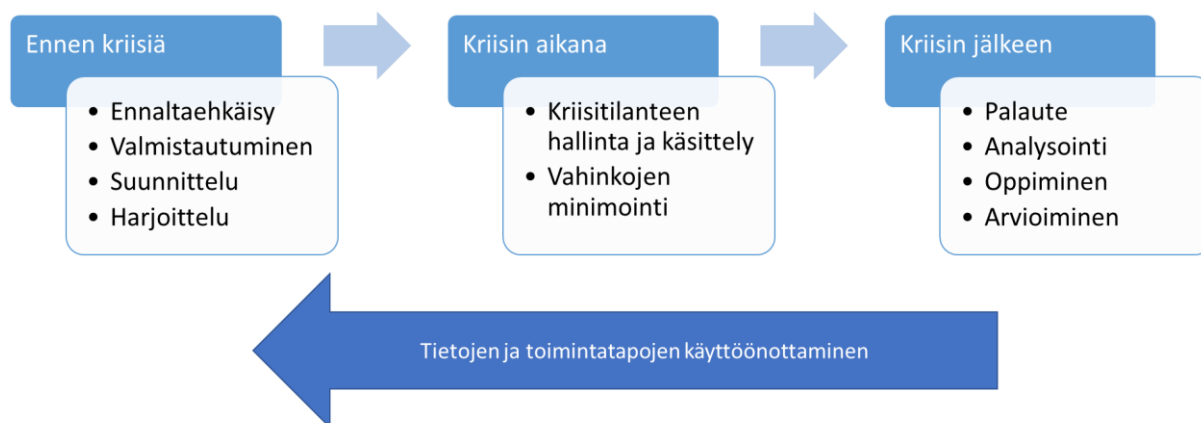
Luvussa tutkitaan yleisimmin käytettyä kolmivaiheista kriisinhallintaprosessia, joka koostuu kriisiä edeltävästä, kiirisin aikaisesta ja kriisin jälkeisestä vaiheista. Luvussa 3.2 tutkitaan, miten kriisi vaikuttaa pk-yrityksiin, ja mitkä tekijät ja piirteet tekevät pk-yrityksistä alttiita kriisille. Luvussa 3.3 tutkitaan pk-yritysten ominaisuuksia, mahdollisuuksia ja toimenpiteitä, joilla ne voivat selviytyä kriisitilanteesta. Lisäksi nostetaan esille innovaation merkitys kriisissä.

3.1 Kriisinhallintaprosessi

Ruff (2003, pp. 3) mukaan kriisin määritelmällä ei ole yhtä ainoaa hyväksyttyä määritelmää, vaan määritelmiä on lähes yhtä monta kuin kriisejäkin. Termi kriisi johtaa juurensa kreikan kielestä ”Krisis”, mikä tarkoittaa päätöstä (Thierry et al. 1993). Kirjallisuudessa kriisille on ehdotettu useita määritelmiä. Pearson ja Clair (1998) määrittivät kriisin matalan todennäköisyyden ja suurten vaikutusten tilanteeksi, jonka kriittiset sidosryhmät kokevat uhkaavan organisaation elinkelpoisuutta. Williams et al. (2017) määrittivät kriisin ”prosessiksi”, joka huipentuu tapahtumaan, joka häiritsee toimijan (yksilön, organisaation ja/tai yhteisön) normaalia toimintaa. Tässä työssä tarkastellaan kriisiä organisaatiotasolla sekä itse kriisin määritelmä pohjautuu Santanan (2004) esittämään kokonaisuuteen: kriiseillä on tiettyjä selkeitä ominaisuuksia ja ne ovat usein uusia tilanteita yritykselle. Näitä kriisejä on usein määritelty odottamattomiksi, ehdottomasti jäsentämättömiksi tilanteiksi ja yrityksen tyypillisen toimintakehyksen ulkopuolella oleviksi. Yleensä kriisit ovat erittäin tunnepitoisia tilanteita, jotka aiheuttavat suuria emotionaalisia ja psykologisia paineita päättäjille. Nämä puolestaan tekevät sekä laadukkaasta päätöksenteosta että strategian toteuttamisesta erittäin haastavaa ja yritykset ovat alttiina toimintahäiriöille. Kriiseillä on siis sekä objektiivisia että subjektiivisia näkökohtia.

Kriiseillä voi olla erittäin vahingollisia seurauksia yrityksille, sillä ne heikentävät luottamusta, laskevat yritysarvoa, vähentävät mahdollisuuksia liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseen ja painostavat yrityksen johtoa tekemään rajoitetussa ajassa kriittisiä päätöksiä, jotka voivat johtaa liiketoiminnan epäonnistumiseen (Herman 1963; Penrose 2000).

Kriisinhallinta on prosessi, jolla organisaatio hyväksyy strategioita häiriötä aiheuttavan ja odottamattoman tapahtuman käsittelemiseksi, joka uhkaa vahingoittaa organisaatiota tai sen sidosryhmiä (Fink 2013, pp. 7). Kriisinhallinta ei ole prosessina vain yksi asia, vaan koostuu monesta eri tekijästä (Pearson & Mitroff 1993). Lisäksi erilainen kriisitilanne vaatii erilaisia kriisinhallintatapoja. Pearsonin ja Mitroffin (1993) sekä Finkin (1986, pp. 20–28) kriisinhallintamalli koostuu neljästä erilaisesta vaiheesta kriisin havaitsemisesta, esiintymisestä, toipumisesta ja ratkaisemisesta. Mitroff ja Anagos (2000) puolestaan esittävät viiden vaiheen kriisinhallintamallin. Yleisemmin käytetty lähestymistapa kriisin tapahtumien erottamisessa on kriisin jako kolmivaiheeseen prosessiin (Kuva 2): (1) (eng. pre-crisis) kriisiä edeltävä (2) (eng. crisis) kriisin aikainen (3) (eng. postcrisis) kriisin jälkeinen. (Seeger et al. 2003; Coombs 2015) Kriisin edeltävässä vaiheessa ennaltaehkäistään ja valmistaudutaan kriisiin. Tähän vaiheeseen sisältyvät kaikki kriisien ehkäisyn näkökohdat kuten asioiden hallinta, suunnittelu ja muut ennakoivat toimenpiteet. Itse kriisivaiheessa tehdään toimenpiteitä, jotka on suunniteltu kriisitilanteiden selvittämiseksi sekä niihin vastaamiseksi. Tähän sisältyy kriisin tunnistaminen, tiedon jakaminen ja sen hallitseminen, informointi sekä kehittymistoimet. Kriisin jälkeinen vaihe alkaa, kun kriisi on ratkaistu. Tähän sisältyy kriisin loppumisen varmistaminen, turvallisuuden varmistaminen organisaatiossa ja oppiminen kriisitapahtumasta. Organisaatio jatkaa toimintaansa kriisin jälkeisessä vaiheessa niin pitkään, kunnes uusi kriisi syntyy. (Seeger et al. 2003; Coombs 2015) Kyseinen makrokäsittelyn lähestymistapa kriisinhallinnasta edistää käsitystä kriisiprosessista. Coombs (2015) mukaan yrityksen selviytyessä kriisin edeltävästä, kriisin aikaisesta ja kriisin jälkeisestä vaiheesta kerran, yritys tulee olemaan paremmin valmistautunut seuraavaan uuteen kriisiin. On myös tärkeätä huomioda se, että uuden kriisin tullessa esille täytyy yrityksen ajattelutapa kriisin valmistautumisessa olla erilainen.



Kuva 2. Yleinen kriisinhallintamalli (mukaillen Frensen & Johansen 2011; Coombs 2015, pp. 9–10)

Kriisiä edeltävä vaihe

Kriisiä edeltävä vaihe vaatii ennakoivaa lähestymistapaa ja sitä, että yritys pyrkii toteuttamaan kaikki mahdolliset toimet kriisien estämiseksi. Kriisiä edeltävä vaihe on jaettu signaalin havaitsemiseen, ehkäisyyn ja kriisivalmistelun kolmeen vaiheeseen. Kriisiä edeltävä vaihe edellyttää toimia, jotka on tehtävä ennen kriisin kohtaamista. Kaikkia kriisejä ei kuitenkaan voida estää, joten myös organisaation jäsenten on varauduttava kriiseihin (Coombs 2015, pp. 11). Signaalin havaitseminen vaatii kriisin aiheuttamien varhaisvaroitusmerkkien käsittelyä, sillä varhaisten toimien avulla kriisit on mahdollista selättää yhdessä. Coombs (2015, pp. 11) korostaa myös tässä vaiheessa, että kun mahdollinen kriisi on havaittu, on ryhdyttävä heti toimiin kriisin estämiseksi.

Kriisiä edeltävässä vaiheessa pyritään löytämään ja tunnistamaan mahdollisia riskejä, jotta niitä pystyttäisiin välttämään kokonaan tai edes pienentämään niiden todennäköisyyttä (Coombs 2007). Tämä on osa organisaation riskienhallintaohjelmaa. Coombs (2007) mukaan kriisiin valmistautumiseen sisältyy kriisinhallintasuunnitelman luominen, kriisinhallintaryhmän valinta ja kouluttaminen sekä joitain harjoituksia kriisinhallintasuunnitelman testaamiseksi. Barton

(2001) ja Coombs (2007) nostavat esille, että organisaatiot pystyvät paremmin selviytymään ja hallitsemaan kriisejä, kun

- (1) niillä on kriisinhallintasuunnitelma, jota päivitetään vähintään vuosittain,
- (2) niillä on nimetty kriisinhallintaryhmä,
- (3) niiden kriisihallintaryhmää ja suunnitelmia arvioidaan ja testataan vuosittain
- (4) jotkin kriisiviestit laaditaan etukäteen.

Kriisinhallintasuunnitelmaan sisältyy ennalta määrätyt kriisinhallintaryhmän tehtävät sekä yleiset toimintaohjeet tilanteessa, jossa toimitaan kovan paineen alla kantaen suuria vastuita (Nikolaev 2010, pp. 261). Kriisinhallintasuunnitelma tarjoaa luettelon tärkeimmistä yhteystiedoista, tarkistuslistoista ja muistutuksista siitä mitä kriisitilanteessa yleensä tulisi tehdä. Kriisinhallintasuunnitelma ei ole kuitenkaan vaiheittainen opas kriisin hallitsemiseksi. Barton (2001) ja Coombs (2007) ovat havainneet, että kriisinhallintasuunnitelmat edesauttavat organisaatiota säästämään aikaa ja energiaa jakamalla tehtäviä ja keräämällä tietoja etukäteen. Lisäksi se mahdollistaa arvokkaan tiedon keräyksen ennen kuin itse kriisi tapahtuu.

Sapriel (2003) mukaan, kriisinhallintaryhmän tarkoitus on suojella organisaatiota kriisin haittavaikutuksilta. He valmistelevat organisaatiota väistämättömiin uhkiin. Kriisinhallintaryhmä muodostetaan vastaamaan välittömästi kriisivaroituksiin ja toteuttamaan tarvittavat suunnitelmat hätätilanteiden ratkaisemiseksi. Barton (2001, pp. 14–17) määrittelee kriisihallintaryhmän jäseniksi työntekijöitä, joilla on muita tehtäviä organisaatiossa. Tiimin jäsenet ovat usein henkilöstöpäälliköitä, osastopäälliköitä, ylimpiä johtajia, suhdetoiminnan edustajia, viestintä- ja markkinointijohtajia, avainhenkilöstöä ja sivustojen ylläpitäjiä. Augustine (1995) toteaa, että suunnitelmat ja tiimit eivät tuota organisaatiolle arvoa tai toivottuja hyötyjä, ellei niitä testata vuosittain. Johdon on luotettava siihen, että kriisinhallintaryhmä suoriutuu kriisin aikana onnistuneesti. Tiimin koulutuksella on suuri rooli ja Mitroff et al. (1996) painottavat koulutuksen tarpeellisuutta, sillä tiimin päätöksenteon tulisi olla mahdollisimman laadukasta jokaisen ainutlaatuisen kriisin kohdalla. Tämän takia kriisinhallintaryhmällä pitää olla oikeanlaista tilannetietoisuutta, kokemusta ja koulutustaustaa, jotta voidaan tehdä laadukkaita päätöksiä.

Luonnoksien valmisteleminen on syytä aloittaa ajoissa, jotta ne olisivat valmiina kriisin iskeytyessä. Luonnokset sisältävät ylimmän johdon lausuntoja, uutisia, malleja ja verkkosivuille pohjia. Kriisin iskeytyessä lisätään tarvittavat tiedot valmiisiin luonnoksiin ja verkkosivustoihin tuhlaamatta aikaa mallien valmisteluun. Coombs (2007) Luonnoksien avulla varmistetaan, että sidosryhmät saisivat mahdollisimman nopeasti tiedon yrityksen sen hetkisestä tilanteesta.

Kriisin aikana

Toinen vaihe alkaa laukaisu tapahtumalla (eng. trigger event), joka merkitsee kriisin alkua. Coombsin (2015, pp. 12) mukaan tässä vaiheessa on kaksi osavaihetta: kriisin tunnistaminen ja kriisin hillitseminen. Johdon välitöntä reaktiota kriisin iskeytyessä organisaatioon, kutsutaan kriisin aikaisiksi kriisitoimenpiteiksi. Sen aikana organisaatio pyrkii reagoimaan eteen tullessiin haasteisiin selvittämällä ja hoitamalla niitä. Nopea reagointi ja viestintä kriisin aikana ovat avainasemassa kuin yritykselle niin sidosryhmille. (Coombs 2007) Kriisin aikana pyritään kartoittamaan kriisitilanne sekä ymmärtämään sen kokonaiskuva ja vaikutusalueet (Reynolds & Seeger 2005).

Kriisin iskeytyessä organisaatioon, on yhteydenpito, kommunikointi ja viestintä olennaisessa roolissa. Coombs (2007) mukaan ensimmäinen tunti, kun kriisi iskeytyy organisaatioon, on ratkaisevan tärkeässä asemassa johdolle. Tässä tilanteessa luonnoksien ja mallien merkitys astuu ratkaisevaan asemaan, sillä organisaation on kerrottava sidosryhmille sen hetkisestä tilanteesta, suunnitelmista ja tavoitteista (Fearn-Banks 2001, pp. 18–33). Carney ja Jorden (1993) mukaan välitön vastaus heijastaa siitä, että yrityksellä on tilanne hallinnassa ja edesauttaa ylläpitämään organisaation uskottavuutta. Tällä vältetään huhu uutisia ja erilaisia harhaanjohtavia tiedotteita, mitkä asettaisivat organisaation huonoon valoon tai loisi sidosryhmille huolenaiheita.

Sisäinen kriisiviestintä on olennaisessa asemassa. On tärkeätä olla vuorovaikutuksessa ja tiedottaa omille työntekijöillä tilanteesta ja pitää heidät ajan tasalla siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu, millainen rooli kullakin työntekijöillä on ja millainen on heidän roolinsa tulevaisuudessa. Frandsen ja Johansen (2011) mukaan on tärkeätä ylläpitää työntekijöiden

luottamusta ja pitää avaintyöntekijät yrityksessä. Ongelmanratkaisukyky sekä kriittinen ja luova ajattelu ovat tärkeässä roolissa kriisitilanteessa, sillä ongelmat ratkaistaan ihmisten avulla. Ainutlaatuiset ongelmat ja kriisitilanteet vaativat luovaa ajattelua. Kriisinhallintaryhmän rooli astuu kriisin iskeytyessä yhä tärkeämmäksi.

Kriisin jälkeinen vaihe

Kriisin jälkeisessä vaiheessa organisaatio palaa takaisin normaaliin liiketoimintaan. Kun kriisi ratkaistaan ja katsotaan olevan ohi, organisaation on mietittävä mitä tehdä seuraavaksi. Kriisin jälkeiset toimet auttavat (a) tekemään organisaatiosta paremmin valmistautuneen seuraavaan kriisiin ja oppia tilanteesta, (b) varmistamaan, että sidosryhmille jää positiivinen mielikuva organisaation kriisinhallintatoimista ja (c) varmistettava, että kriisi on todella ohi. (Coombs 2015, pp. 11)

Kriisin tulisi olla oppimiskokemus. Organisaation tulisi analysoida tehtyjä toimenpiteitä ja etsiä toimivimmat keinot, jotta seuraavasta kriisistä selviytyminen olisi varmempaa (Frandsen & Johansen 2011). Kriisinhallintatoimet tulisi arvioida ja tutkia tarkemmin, jotta nähdään mikä toimi ja mitä voitaisiin parantaa. Organisaation tulisi etsiä tapoja parantaa kriisin ennaltaehkäisyä, siihen valmistautumista ja vastaamista. Nämä opit käytöön otetaan sitten kriisiä edeltävään ja kriisin aikaiseen vaiheeseen. Näin johto oppii ja parantaa kriisinhallintaprosessiaan. (Coombs 2015, pp. 11) Suurin epäonnistuminen organisaatiolle on se, ettei kriisistä opita tarpeeksi, mikä voi jättää organisaation taas alttiiksi uusille kriiseille.

Yrityksien kriisinkäsittelytapoihin vaikuttaa edelliset koetut kriisit (Doern 2016). Tämä saattaa johtaa väärään ajattelutapaan sillä oletetaan, että se mikä toimi viimeksi toimii myös seuraavan kerran. Lisäksi kriisityyppi, organisaation toiminta-alue, organisaatiokulttuuri ja strategia vaikuttavat organisaation kriisinhallintaan. Jokainen kriisi on ainutlaatuinen, joka koettelee jokaista organisaatiota eri tavalla. Kriisitilanteessa on monimutkaisia ja uniikkeja ongelmia, jotka vaativat luovaa ja kriittistä ajattelua myös laatikon ulkopuolelta. Tämän vuoksi on hankala luoda etukäteen strategiaa, joka mahdollistaisi kriisin hallitsemisen vaivattomasti ja aukottomasti. Organisaatiolla täytyy olla kyky reagoida nopeasti ja mukautua sen hetkiseen tilanteeseen. Wang et al. (2009) mukaan yritysten ongelman ydin piilee siinä, että suurin osa

yrittäjistä eivät varaudu kriisiin tarpeeksi. Vasta kriisin iskiessä yritykset käynnistävät korjaamistoimenpiteet.

3.2 Kriisin vaikutus pk-yrityksiin

Michael ja Robbins (1998) vahvistavat, että pk-yritykset ovat yleensä ensimmäisiä ja myös suurimpia uhreja kriisin aikana. Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestön (OECD) tehdyssä tutkimuksessa nostetaan esille, että eri kriisit kuten rahoitus- ja talouskriisi vaikuttavat pk-yrityksiin eniten (OECD 2009). Pk-yritykset voivat kärsiä taloudellisesta taantumasta suhteettomasti, mikä johtuu rajallisista määristä taloudellisia resursseja. Ne ovat myös riippuvaisia pankkien luotonannoista maksaen korkeampaa korkoa, mikä edelleen lisää taloudellisia lisäkuluja. (OECD 2009) Tavaroiden ja palveluiden kysynnän lasku, varastotasojen kasvaminen ja pitkäaikaisten saamisten maksuviivästykset, johtavat endeemiseen käyttöpääoman laskuun, joka nostattaa riskiä ajautua konkurssiin (OECD 2020). Kysynnän romahtaminen ja likviditeettihaasteet nousevat esille kaikissa pk-yritys kokoluokissa kriisin aikana, sillä kysyntä romahtaa kriisin aikana. Pienillä yrityksillä on kapea asiakaskunta esimerkiksi yksi asiakas voi muodostaa yrityksen liikevaihdosta 20 % osuuden, jolloin asiakkaan menetys on yritykselle kohtalokas tapahtuma. (Albaz et al. 2020) Taloudellisen näkökohdan lisäksi organisaatioiden suhteelliset puutteet teknologian, johtamis- ja henkilöstön valmiuksien suhteen voivat heikentää niiden kykyä selviytyä kriisistä (Gertler & Gilchrist 1994; Das & Pradhan 2009).

Pk-yrityksillä ei välttämättä ole kaistanleveyttä, mitä suurilla yrityksillä on ydinliiketoiminta-alueilla kaupallisten paineiden hallitsemiseksi ja kriisiin vastaamiseksi. Tämä ilmenee kyvyttömyydestä mukauttaa toimitusketjua ja tuotantoprosesseja tarpeeksi nopeasti. Kriisit aiheuttavat isoja häiriöitä toimitusketjussa, jolloin monet pk-yritykset jäävät ilman liiketoiminnan ylläpitoon tarvittavia materiaaleja, raaka-aineita tai muita tärkeitä tuotteita. Pienyrityksillä uupuu asiantuntemusta ja resursseja toimintojen nopean muutoksen järjestämiseen. (Albaz et al. 2020) On myös huomioitava, että kriisin torjumista aiheuttavat toiminnot voivat hidastaa toimitusketjua sekä pk-yrityksien tuotantoa.

Freeman et al. (1983) mukaan uusilla organisaatioilla tai startup-yrityksillä on suurempi todennäköisyys epäonnistua kuin organisaatioilla, jotka ovat toimineet pidempään. Epäonnistumiseen ajavat tekijät liittyvät liiketoimintamallien vakiintumisen puutteeseen, riippavaisuus muista yhteistyötekijöistä ja heikosta legitimitetistä. Uusilla organisaatioilla on havaittu olevan heikkoja tukilähteitä. Tämän takia ne ovat erittäin alttiita ympäristöshokeille ja etenkin kriisitilanteessa. Kun taas vanhemmat organisaatiot ovat kehittäneet ajan saatossa laajan ja tiheän verkoston sekä vankan tukirakenteen. (Hannan & Freeman 1984) Toisaalta vanhemmat yritykset saattavat kärsiä ”ikävastuista” (eng. liabilities of age), jolloin omistajilla on alhaisemmat sitoumukset ja osallistumisen tarve omaan yritykseen verrattuna nuoriin yrityksiin, jolloin yrityksen liiketoimintasuoritus havaitaan yleensä heikentyvän yrityksen vanhetessa (Churchill & Lewis 1983). Cowling et al. (2018) nostattavat esille, että yrittäjyyskokemuksella ei ole merkittäviä vaikutuksia mikro- ja pienyritysten liiketoimintasuoritukseen.

Rahoituksen saatavuus on erityisen tärkeä kaikille yrityksille. Pk-yritykset suosivat tulorahoitusta (Myers & Majluf 1984; Pylkkönen & Savolainen 2013), kuitenkin pankkien laina on edelleen niiden suurin ulkoisen rahoituksen lähde (OECD 2009). Kriisi pahentaa tilannetta entuudestaan sillä epävarma talous ja heilahtelevat markkinat asettavat pienyritykset riskisempään ja epävarmempaan sijoitusasemaan lananantajien näkökulmasta. Tämä puolestaan tekee ulkoisen rahoituksen saamisesta vielä haastavampaa. (Lai et al. 2016) Cowling et al. (2012) väittävät yrityksen koon olevan lainanantajien ensisijainen luottokriteeri kriisin aikana. Täten pienyritykset ovat rajoitettuja strategisten ratkaisujen suhteen. Puolestaan isommilla yrityksillä on laajempi valikoima taloudellisia resursseja ja rahoitusvaihtoehtoja, jotka mahdollistavat strategisia valintoja, toimenpiteitä ja mahdollisuuksia kriisin aikana (Idson & Oi 1999). Pk-yritykset ovat haavoittuvaisia kriisin aikana, sillä ne ovat alttiimpia ulkoisille shokeille, kun isot yritykset uskotaan olevan joustavampia näille tapahtumille. Väite pohjautuu edellä mainittuun yritysten kokoluokitteluun. Pk-yrityksillä on rajalliset taloudelliset resurssit, pieni asiakaskunta ja kyvyttömyys mukauttaa tuotantoprosesseja ja toimitusketjua nopeasti (Cowling et al. 2012; Albaz et al. 2020). Edellä mainitut tekijät vaikuttavat puolestaan yrityksen kykyyn selviytyä vaikeista markkinaolosuhteista ja välttää liiketoimintasuorituksen heikkenemistä (Lai et al. 2016).

On tärkeää huomioida myös millaiset motiivit ja strategiat ovat yrityksillä. Kirjallisuudessa on esitetty muutamia erityyppistä motiivia ja strategiaa yrittäjyydelle. Yrittäjyysorientaatio (eng. entrepreneurial orientation, OE) on yritystason strateginen suuntautuminen, joka kuvaa organisaation strategiakäytäntöjä, johtamisfilosofioita ja lujaa yrittäjyyskäyttäytymistä (Anderson et al. 2009). Yrittäjyysorientaatiolla on havaittu olevan taipumuksia kohti innovatiivisuutta, ennakoivuutta ja riskinottoa (Covin & Lumpkin 2011). Yrittäjät, jotka perustavat liiketoiminnan tarpeesta (eng. necessity entrepreneurs, NE) eivät ole varsinaisesti kiinnostuneita liiketoiminnan luomisesta vaan heitä motivoi työllistymismahdollisuuksien luominen, mikä on harvoin eduksi innovaatioille (El Harbi & Anderson 2010). Tutkijat ovat osoittaneet, että yrittäjyysorientaatioihin (OE) perustuvat uudet yritykset selviävät pidempään ja toimivat paremmin kuin tarpeesta perustetut kollegansa (NE). Innovatiivisuudella ja ennakoivuudella on positiivinen vaikutus tulokseen, kun taas riskinotolla negatiivinen vaikutus. (Simón-Moya et al. 2016) Strategialla ja rahoituksella on selkeä yhteys tässä tapauksessa. Yrittäjyysorientaatiolla on potentiaalia ja mahdollisuuksia edistää liiketoimintaa ja selviytyä kriisitilanteesta, mutta juuri ongelman ydin on itse kriisitilanne, sille kriisit rajoittavat strategioiden toteuttamiseen tarvittavien resurssien määrää (Eggers 2020). On kuitenkin myös huomioitavaa että, vaikka useat tutkimukset osoittavat yrittäjyysorientaation olevan liiketoimintasuoritusta parantava ominaisuus, täytyy olosuhteiden olla sen kanssa linjassa. Linton (2016) nostaa esille, että joissakin tapauksissa yrittäjyysorientaatio voi olla jopa haitallinen yrityksille, jos yrityksen tilanne ei sovi yrittäjyysorientaation soveltamiseen.

Huomioitava on myös, että kriisi vaikuttaa eri toimialoihin eri tavalla, sillä jotkut alat kärsivät kriisistä voimakkaammin kuin toiset sekä niiden elpyminen kestää pidempään. Yritysten haavoittuvuus vaihtelee niiden taloudellisen tilanteen ja markkina-aseman mukaan. Lisäksi kirjallisuudessa ei löytynyt tietoja kriisin vaikutuksista eri yritysmuotoihin kuten perheyrityksiä tai kommandiittiyhtiöitä.

3.3 Pk-yrityksien elpyminen kriisistä

Kirjallisuudessa ei ole suoria vastauksia tai suoria tehokkaita strategioita, joiden avulla yritykset selviytyisivät kriisistä. Jokainen kriisi on ainutlaatuinen ja toimintaympäristössä aiheutuvat muutokset vaikuttavat tasoihin eri tavalla. Kriisin aikana pk-yritykset kohtaavat

suuria uhkia ja paineita. Kriisin aikana on pyrittävä tekemään välittömiä päätöksiä ja ratkaisuja, jotka voivat johtaa joko yrityksen selviytymiseen tai pahimmassa tapauksessa konkurssiin partaalle. Rhodes ja Stelter (2009) nostattavat suurimpana haasteena johdon toimenpiteisiin liittyvää kompromissin löytämistä lyhytaikaisten kriisireaktioiden hyötyjen hallitsemisessa ja kustannuksien väliltä. Lyhytaikaisilla toimenpiteillä tarkoitetaan tiukempaa budjetin seuraamista, tehokkaampia koordinoinnin keinoja, tiukentunutta henkilökunnan seuraamista, kassavirtojen tuottamista, raportointivälien lyhentäminen ja muuttuvien kustannuksien karsimista. Vaikka lyhytaikaiset toimenpiteet olisivat välttämättömiä ja vaikuttaisivat positiivisesti sen hetkiseen tilanteeseen, on niillä todettu olevan negatiivisia vaikutuksia pitkällä tähtäimellä. Asel et al. (2010) nostavat esille, että lyhytaikaiset toimenpiteet vaikuttavat pitkällä aikavälillä kasvupotentiaaliin ja ovat ylipäättänsä vahingollisia pitkällä aikavälillä. Tämä on seurausta siitä, että keskeiset sidosryhmäsuhteet voivat vahingoittua peruuttamattomasti. Yritykset, jotka hallitsevat sekä tilapäisiä että muuttuvia tapahtumia kriisin aikana, hyötyvät siitä pitkällä aikavälillä.

Pk-yritysten selviytymiskeinot kriisitilanteessa vaihtelevat tapauskohtaiset ja ovat erilaiset kuin suurilla yrityksillä. Pk-yritykset ovat suhteellisen pienikokoisia ja sen vuoksi ne ovat joustavia, kun heidän toimintaympäristössään muuttuu joko mahdollisuuksien tai uhkien ympäröimiksi (Eggers 2020). Toisin sanoen niille, jotka tunnistavat markkinoiden muutokset ja reagoivat nopeasti, kriisiajanjakso voi osoittautua suotuisaksi. Erityisesti pienet yritykset reagoivat markkinoiden muutoksiin nopeammin kuin suuremmat kilpailijat (Lonial & Carter 2015). Joustavuuden ansiosta pienet yritykset voivat sopeutua paremmin sen hetkiseen taloudelliseen tilanteeseen, koska ne ovat vähemmän vastustuskykyisiä jäykkyydelle, inertialle ja uppoutuneille kustannuksille (Tan & See 2004). Pk-yritykset pystyvät hyödyntämään markkinarakoja (Hodorogel 2009). Lisäksi pk-yritykset keskittyvät toimintaan, jolle on ominaista taajamaedut eikä mittakaavaedut (Berry et al. 2001). Kokonsa myötä myös heidän on helpompi muuttaa strategiaa tai organisaatorakennetta sillä pk-yritykset eivät sido korkeammalla tasolla kehitettyjä strategioita ja tarvetta saada hyväksyntöjä. Täten pk-yritykset voivat tehdä päätöksiä helpommin ja tulla paljon tehokkaammiksi nopean toiminnan ja markkinatilanteeseen mukautettujen ratkaisujen perusteella. Voidaan myös ajatella mitä pienempi organisaatio on, sitä lähempänä organisaatio on asiakkaita ja muita sidosryhmiä. Tämä puolestaan voi tarjota yrityksille arvokasta markkinatietoa, josta voi olla apua

kriisitilanteessa. (Eggers 2020) Vaikka pk-yrityksillä ei ole etulyöntiasema teknologisella ja tietotasolla, voivat ne päästä alilyöntiasemasta jäljittelemällä muiden yritysten käytäntöjä ja saatavia tietoja sekä rakentaa tietämystä ja osaamista kyseisillä osa-alueilla (Nugent & Yhee 2002). Näin olleen, pk-yritykset saattavat pystyä paremmin ylläpitämään työllisyystasojaan ja torjumaan siten kriisin kielteisiä vaikutuksia yritystä ja taloutta kohtaan.

Edellisessä luvussa käsiteltiin yrittäjyysorientaatiota (EO) ja tarpeesta aloitettuja (NE) yritysmotiiveja ja strategioita yrityksille. Kirjallisuus osoittaa, että yrittäjyysorientaatiolla on paremmat mahdollisuudet selviytyä kriisin aikana ja sen jälkeen, koska ne ovat innovatiivisia, proaktiivisia sekä riskinottohalukkaampia (Covin & Lumpkin 2011; Soininen et al. 2012). EO:n innovatiivisuuden ja proaktiivisuuden ulottuvuudella on positiivinen vaikutus yritysten liiketoiminta suorituskykyyn myös taantuman aikana. Innovatiivisuus edustaa luovuutta ja kokeilua uusien tuotteiden/palvelujen tuomisen kautta sekä teknologista johtajuutta T&K-toiminnan kautta uusissa prosesseissa. Proaktiivisuus kuvastaa mahdollisuuksin etsimistä ja kokeilemista ja sille on ominaista uusien tuotteiden ja palvelujen tuominen markkinoille ennen kilpailua sekä toimiminen ennakoiden tulevaa kysyntää. (Soininen et al. 2012) Lisäksi markkinasuuntautuminen (eng. market orientation, MO) on osoittautunut positiivisia vaikutuksia taantuman aikana (Boso et al. 2012). Useat kirjoittajat ovat havainneet, että integroimalla yrittäjyysorientaation ja markkinasuuntautuvan lähestymistavan auttaa kriisin aikana ja on positiivinen vaikutus pk-yritysten liiketoimintatulokseen (Rauch et al. 2009; Doyle & Armenakyan 2014). Boso et al. (2012) korostavat, että yritykset hyötyvät enemmän EO:n ja MO:n yhdistämisestä, kun niillä on vahvat taloudelliset resurssit näiden strategisten suuntaviivojen toteuttamiseen ja ylläpitämiseen.

Lisäksi mainitsemisen arvoinen asia liittyy yrittäjäkokemukseen ja asiantuntemukseen. Edellisissä luvussa tutkittiin asiantuntemuksen ja kokemuksen vaikutusta menestymiseen kriisitilanteessa ja vaikutuksia kriisinhallintaan. Vaikka asiantuntemuksella ei ollut merkittävää roolia yrityksen menestymisen kannalta, siitä voi kuitenkin olla apua haastavien aikojen läpi selviytymisessä. Sarasvathy (2001) mukaan yrittäjyyskokemus tukee vaikuttavaa ajattelua ja käyttäytymistä sekä tehokas päättely auttaa voittamaan epävarmat tilanteet. Toisaalta Cowling et al. (2018) perustelevat väitteen kriisin uutuudella ja vakavuudella, jolla ei ole tekemistä edellä käytyjen kriisien kanssa. Täten ei voida soveltaa aikaisempia tietoja ja kokemuksia, jonka

takia yrittäjyyskokemuksella ei ole havaittu olevan vaikutuksia pienyrityksen liiketoimintasuoritukseen. Lisäksi mielenkiintoisena asiana Simón-Moya et al. (2016) nostattavat esille, että uusilla yrityksillä on suurempi todennäköisyys selviytyä kriisikausina kuin kasvukausina. Kriisikausina kuitenkin tilastollisesti uusia yrityksiä perustetaan vähemmän kuin ei kriisikausina. Tämä voi viitata MO henkiseen ajattelutapaan, joka mahdollistaa yritysten mahdollisuuksien löytämisen ja selviytymisen läpi kriisin.

Innovaation merkitys

Innovaation rooli on pk-yrityksille ollut tärkeässä asemassa. Innovaatio on tunnustettu organisaation pääkyvyksi saavuttaa kilpailuetua, täyttää ja luoda uusia markkinoita (Henri 2006). Kirjoittajat ovat pitäneet innovaatiota kriittisenä tekijänä yrityksen pärjäämisen kannalta (Choi et al. 2013). Millainen merkitys innovaatiolla on kriisitilanteessa?

Käsite innovaatio nousee lähes jokaisessa kriisiä tutkivassa tieteellisessä artikkelissa esille. McKinsey & Companyn mukaan yritykset, jotka investoivat edellisissä kriiseissä innovaatioihin tuottivat ylivertaista kasvua ja liiketoiminta tulosta. Yritykset, jotka keskittyivät innovaatiokeskeisyyteen vuoden 2009 finanssikriisin aikana, heidän liiketoimintansa vahvistui ja suoriutuivat yli 30 % paremmin markkinoiden keskiarvoon nähden jatkaen kiihtyvää kasvua seuraavat 3–5 vuotta. (Bar et al. 2020) Myös Boston Consulting Groupin (BCG) finanssikriisiä tehdyssä tutkimuksessa vahvistetaan, että yritykset, jotka investoivat merkittävästi innovaatioihin liiketoiminnan hidastumisesta huolimatta, ylittivät huomattavasti markkinoita ja tuottivat osakkeenomistajille korkeampaa tuottoa kuin yritykset, jotka eivät investoineet innovaatioihin (Ringel et al. 2020).

Suuret ja pienet konsultointiyritykset ovat luoneet malleja, pohjia, viitekehyksiä, tarkistuslistoja ja erilaisia palveluita innovatiiviselle toiminnalle, jotta niiden käyttöönotto, läpivieminen ja onnistuminen olisi vielä varmempaa. Toisaalta suurimpana tekijänä nousee esille rahoituksen saanti, sillä se on edelleen yksi merkittävimmistä haasteista innovatiivisten pk-yritysten luomisessa, selviytymisessä ja kasvamisessa (OECD 2020). OECD (2020) mukaan kriisi pahentaa tilannetta entuudestaan, sillä pk-yritykset kärsivät tavaroiden ja palveluiden laskusta sekä luottoehtojen kiristymisestä, joilla on suoria vaikutuksia kassavirtoihin, maksuvalmiuteen,

vakavaraisuuteen ja kannattavuuteen. Piette ja Zachary (2015) tutkimus osoittaa, että rahoittajat ja pankit kokevat pk-yritysten olevan korkeamman riskin kohteena kriisin aikana, jonka seurauksesta luotonanto ja rahoituksen saanti on haastavaa pk-yrityksille. Lee et al. (2015) tehdyssä tutkimuksessa osoitetaan, että rahoitusjärjestelmässä on kaksi ongelmakohtaa. Ensimmäinen on rakenteellinen ongelma, joka rajoittaa innovatiivisten yritysten rahoituksen saatavuutta. Toinen on suhdannekohtainen ongelma, jonka on aiheuttanut finanssikriisi, ja se on vaikuttanut suhteellisen vakavasti ei-innovatiivisiin yrityksiin. Näihin ongelmakohtiin on kirjallisuudessa ehdotettu hallitukselle tietoja ja konsepteja siitä, miten ne voisivat tukea pk-yrityksiä rahoitusympäristössä, mikä edelleen kannustaa yrityksiä innovatiiviseen toimintaan (Ter Wengel & Rodriguez 2006; OECD 2009; Pathak & Ahmad 2018).

Yleisen käsityksen mukaan pienemmillä yrityksillä on parempi etu innovatiiviseen toimintaan kuin isoimmilla yrityksillä. Boston Consulting Group tehdyssä tutkimuksessa kuitenkin käy ilmi, että pienten yritysten innovaatiomenestymisprosentit eivät olleet tilastollisesti merkittävällä tavalla korkeampia kuin isompien yritysten (Ringel et al. 2020). Isommilla yrityksillä katsotaan olevan parempi etu kriisiaikoina kuin pienemmillä yrityksillä, sillä niillä on enemmän resursseja, hajauttamisen ansiosta heillä on tasapainoisempi riskiprofiili ja myös paremmat valmiudet investoida omilla kassavaroilla (Idson & Oi 1999). Pienillä yrityksillä on kuitenkin innovaatiomahdollisuuksia yhteistyön avulla. Ringel et al. (2020) nostattavat esille, että isot yritykset ovat houkuttelevia kumppaneita pienille yrityksille, jotka haluavat saada vahvemman jalansijan epävarmoilla markkinoilla.

4 KORONAKRIISIN VAIKUTUS SUOMALAIISIIN PK-YRITYKSIIN

Tässä osiossa tutkitaan koronakriisin vaikutuksia suomalaisiin pk-yrityksiin. Luvussa 4.1 esitellään Taloustutkimuksen tutkimustiedot. Luvussa 4.2 tutkitaan koronakriisin vaikutus suomalaisiin pk-yrityksiin ja tehdään päätelmiä tulosten perusteella. Luvussa 4.3 luodaan yhteenveto tuloksista. Viimeisessä luvussa analysoidaan ja keskustellaan koronakriisin vaikutuksista sekä tulevaisuuden näkymistä.

4.1 Taloustutkimuksen kyselytiedot

Taloustutkimus on tehnyt Suomen alueella toimiville pk-yrityksille kyselytutkimuksia koronakriisin aikana. Taloustutkimus suoritti yhteensä kolme kyselytutkimuskierrosta, jotka ajoitettiin eri ajanjaksolle. Tässä kandidaatintyössä hyödynnetään pääasiallisesti viimeisimmän kierroksen (marraskuun 2020) kyselytutkimuksia ja tehdään niiden pohjalta analyyskejä ja johtopäätöksiä. Työssä myös hyödynnetään ensimmäisen ja toisen kierroksen kyselytutkimuksia vertailukohteena ja lisäksi myös hyödynnetään Tesi:n tutkimustuloksia.

Tutkimuksen toteuttajan on ollut Taloustutkimus ja kyselytutkimus kohdistettiin kansantalouden, bruttokansantuotteen ja kasvun kannalta tärkeisiin toimialoihin, joihin koronakriisin vaikutus ovat olleet kielteisempiä. Valittujen toimialojen yhteenlaskettu arvonlisäys vuonna 2018 oli 43 miljardia euroa, joka oli 22 % koko kansantalouden arvonlisäyksestä. Kyseisen toimialan pk-yritykset työllistivät vuonna 2018 noin 674 000 työntekijää. (Tesi 2020, pp. 9) Kyselytutkimuksen otoskoko eli yritysmäärä (1683) jaoteltiin 8 segmenttiin, jotka ovat seuraavat: teollisuus, tukku- ja vähittäistavarakauppa, ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta, informaatio ja viestintä, majoitus- ja ravitsemistoiminta, rakentaminen, kuljetus ja varastointi sekä hallinto ja -tuki palvelutoiminta. Kyselyotos on jaoteltu yrityskokoluokan mukaisesti mikroyrityksiin, pienyrityksiin ja keskikokoisiin yrityksiin EU:n asettamien määritelmien mukaisesti. Toimialan ja yrityskokoluokkien kiintiöissä pyrittiin tilastollisesti edustavaan otokseen toimiala- ja kokojakauman suhteen. Tutkimuksessa on suodatettu tiettyjä yrityksiä pois johtuen haasteellisuudesta määritellä mihin toimialaan ne sopivat. Näiden yritysten kokoluokka oli hankala määritellä ja niiden määrä oli

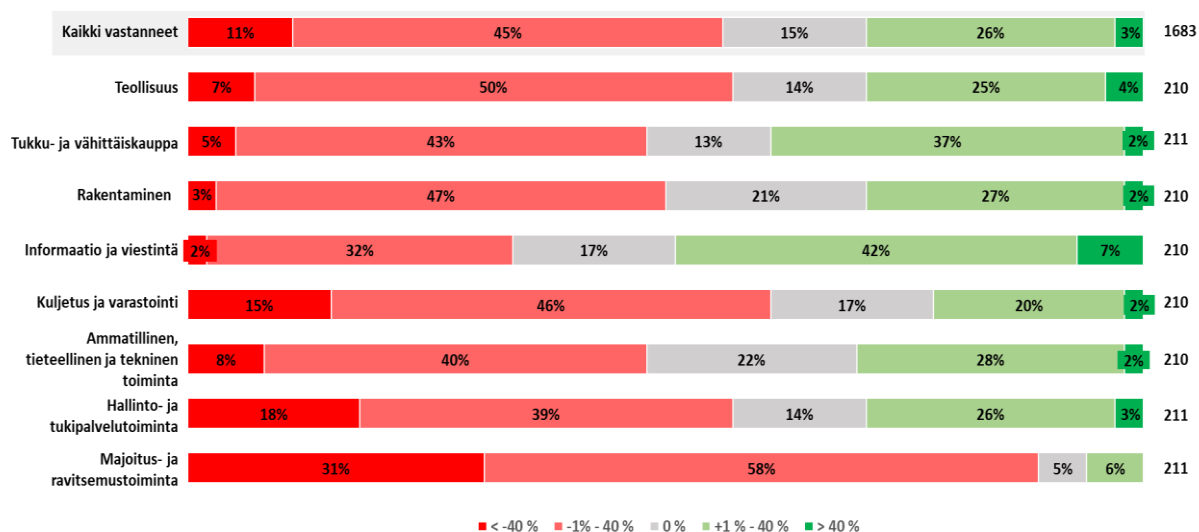
liian suppea, jotta saataisiin kattava arvio. Tutkimuksen otoskoko näkyy luvun 4.2 kuvien ja taulukoiden oikealla puolella.

4.2 COVID-19-kriisin vaikutus suomalaisiin pk-yrityksiin

Osiossa tutkitaan Taloustutkimuksen kyselytutkimuksien dataa ja luodaan niiden pohjalta analyyskejä. Osiossa hyödynnetään Tesi:n tutkimustuloksia sekä osaa analyysseistä. Osiossa keskitytään koronakriisin ilmeisempiin vaikutuksiin kohdistuen suomalaisten pk-yritysten liikevaihtoon, käyttökatteeseen, maksukykyyn ja rahoitusasemaan. Lisäksi tutkitaan pk-yritysten sopeutumistoimenpiteitä, operatiivisia häiriöitä, investointinäkymiä ja ulkoisia tukitoimia.

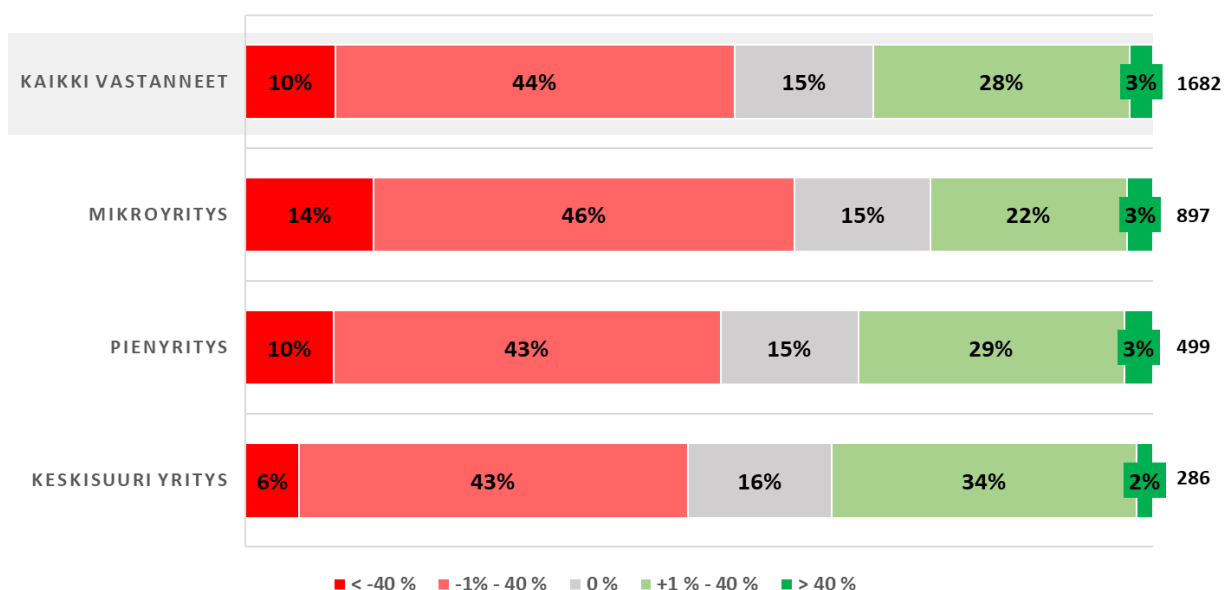
Liikevaihto

Kokonaisuudessaan, vuosi 2020 on ollut yrityksille erittäin haasteellinen ja se kosketi jokaista toimialaa. Kahtiajakoasetelma ”voittajiin” ja ”häviäjiin” on hälventynyt kriisin edetessä. Kuvasta 3 huomataan, että kokonaisuudessaan 56 % yrityksistä arvioi liikevaihdon laskevan viime vuoden tasosta. Majoitus- ja ravitsemustoiminnan yritykset arvioivat liikevaihdon laskevan kaikista tarkasteltavista sektoreista eniten sillä 89 % yrityksistä arvioi liikevaihdon laskevan ja ainoastaan 6 % yrityksistä arvioi jonkinlaista kasvua vuonna 2020 verrattuna vuoteen 2019. Informaatio ja viestinnän sektorin yritykset ovat pärjänneet tilastollisesti parhaiten sillä 34 % odottaa liikevaihdon laskevan ja 49 % vastanneista arvioi liikevaihdon kasvavan. Tämän selittää digitalisaation vauhdin kasvamista entuudestaan. Tukku- ja vähittäiskaupan sektorissa täytyy erotella elintarvikekauppa sekä tukku- ja vähittäistavarakauppa. Elintarvikekaupat ovat selvinneet positiivisesti läpi kriisin sillä heidän liikevaihtonsa on kasvanut kokonaisuudessaan. Muu tukku- ja vähittäistavarakaupan yritykset ovat kärsineet enemmän kriisin aikana ja heidän liikevaihtonsa on laskenut. (Tesi 2020, pp. 34) Liikevaihto on vaikuttanut eniten tukku- ja vähittäiskassa sektorissa mikro- ja pienyrityksiin (Tesi 2020, pp. 35).



Kuva 3. Liikevaihto vuonna 2020 verrattuna vuoden 2019 liikevaihtoon sektoreittain (mukaiillen Taloustutkimus 2020)

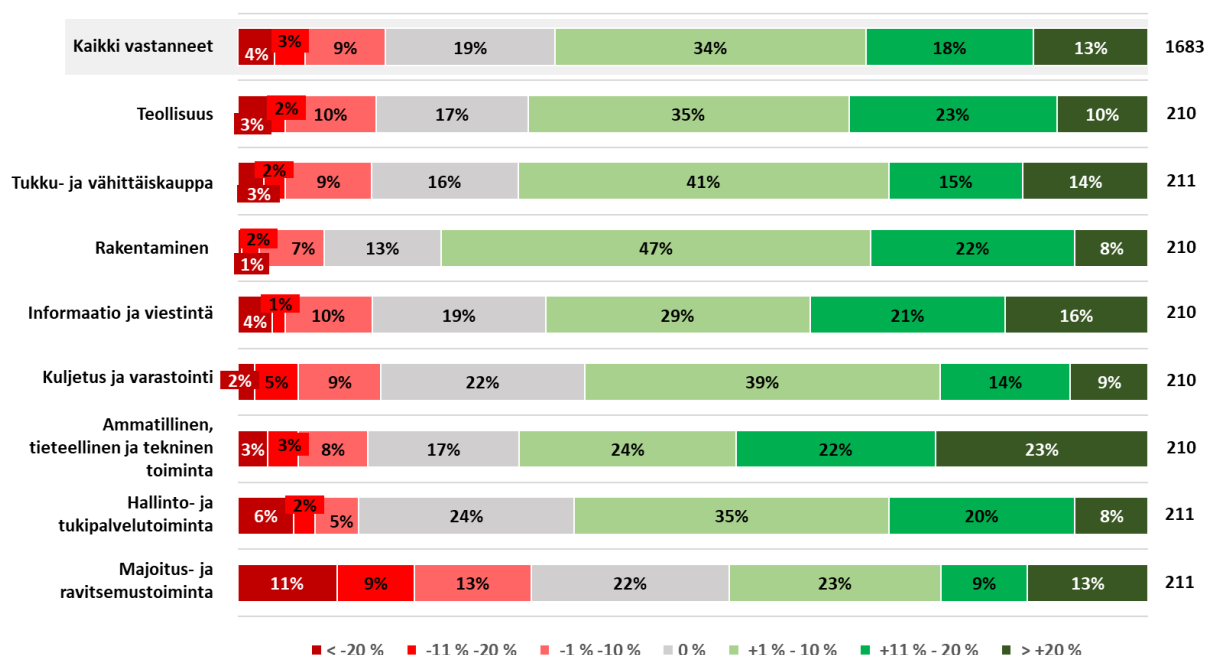
Koronakriisin arvioidut vaikutukset liikevaihtoon odotetaan olevan negatiivisia. Kuvasta 4 käy ilmi, että mikroyritysten arvioidaan kärsivän eniten liikevaihdon laskusta, sillä 14 % yrityksistä arvioi liikevaihdon laskevan yli 40 prosenttia viime vuoden liikevaihtoon nähden. Keskisuuret yritykset arvioivat pärjäävän mikro- ja pienyrityksiä paremmin liikevaihdon suhteen. Keskisuuret yritykset arvioivat kasvattavan liikevaihtoa 36 % kun puolestaan mikroyritykset arvioivat kasvattavan liikevaihto 25 %.



Kuva 4. Liikevaihto vuonna 2020 verrattuna vuoden 2019 liikevaihtoon yrityskokoluokittain (mukaillen Taloustutkimus 2020)

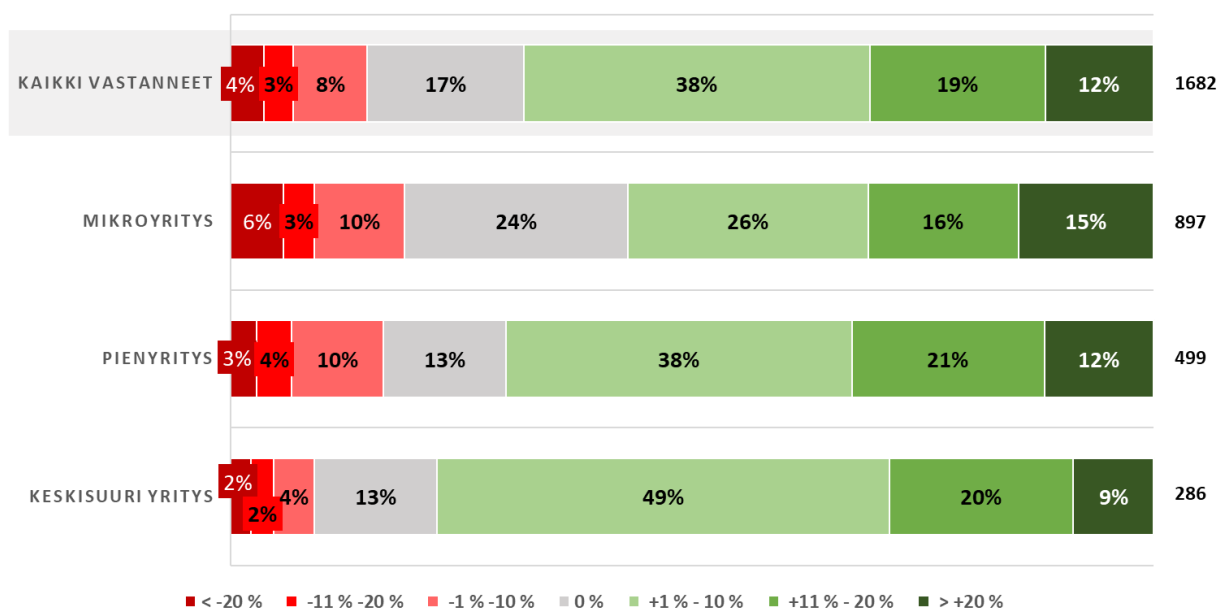
Käyttökate

Käyttökatteella tarkoitetaan yrityksen varsinaista liiketoiminnan tulosta ennen rahoituseriä, poistoja ja veroja. Toisin sanoen se kertoo kuinka paljon yritykselle jää katetta, kun yhtälöstä vähennetään toimintakulut. (AlmaTalent 2021) Kuvasta 5 käy ilmi, että 16 % pk-yrityksistä arvioi olevan käyttökatteessa negatiivisella tasolla vuonna 2020, mikä tarkoittaa, että liiketoiminta on kannattamatonta. Kuitenkin 65 % yrityksistä arvioi olevan positiivisella käyttökatteen tasolla. 33 % majoitus- ja ravitsemustoiminnan yrityksistä arvioi olevan kannattamattomia käyttökate tasolla vaikkakin sen sektorin käyttökate on laskenut eniten muista sektoreista. Vähiten tappiollisia yrityksiä on rakentamisen sektorissa, jossa ainoastaan 10 % yrityksistä arvioi olevan tappiollisia käyttökate tasolla. Ammatillisen, tieteellisen ja teknisen toiminnan yrityksissä arvioidaan olevan paras kannattavuus käyttökate osalta.



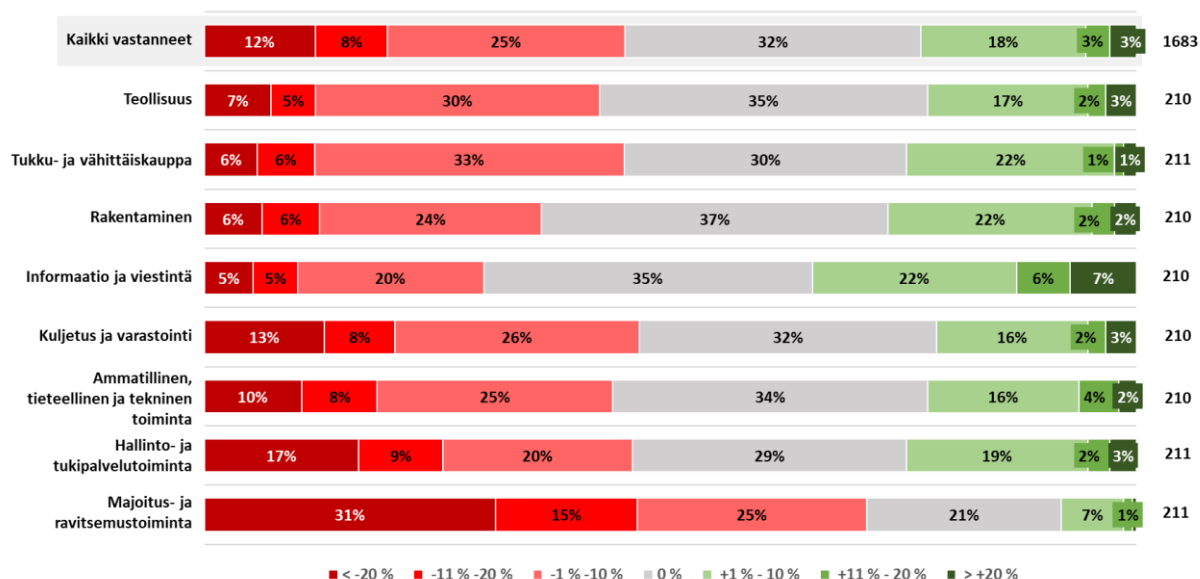
Kuva 5. Vuoden 2020 käyttökate liikevaihdesta sektoreittain (mukaillen Taloustutkimus 2020)

Yrityskoon vaikutus käyttökatteeseen on huomattavissa. Kuvasta 6 nähdään, että eniten tappiollisia yrityksiä arvioidaan olevan käyttökate-alueella mikro- ja pienyrityksissä, josta voidaan myös huomata kahtiajako ”tappiollisiin” ja ”kannattaviin”. Mikroyrityksillä voidaan havaita olevan huonoin kasvuodotus käyttökateen osalta. Keskisuuret yritykset arvioivat pärjäävän paremmin, sillä 8 % yrityksistä käyttökate on tappiollisella puolella, mutta positiivinen käyttökate arvioidaan olevan 78 % yrityksistä.



Kuva 6. Vuoden 2020 käyttökate liikevaihdesta yrityskokoluokittain (mukaillen Taloustutkimus 2020)

Pk-yritykset arvioivat vuoden 2020 käyttökateen laskevan kokonaisuudessaan vuodesta 2019. Kaikkien vastanneiden kesken käyttökateen arvioidaan laskevan 45 % ja kasvavan 24 % (Kuva 7). Majoitus- ja ravitsemustoiminnan yrityksissä voidaan havaita suurin vaikutus käyttökateen tasolla, sillä 71 % yrityksistä arvioi käyttökateen laskevan ja 31 % arvioi laskun olevan yli 20 %. Informaation ja viestinnän sektorin yrityksissä käyttökateen lasku arvioidaan olevan vähäisin, sillä 30 % yrityksistä arvioi käyttökateen laskevan negatiiviselle tasolle ja 35 % yrityksistä arvioi käyttökateen kasvavan positiiviselle tasolle. Tämä kompensoi kyseisen sektorin kokonaisvaltaista kasvua myös liikevaihdon osalta. Majoitus ja ravitsemustoiminnan sektorissa käyttökateen positiivinen muutos odotetaan olevan ainoastaan 8 %.



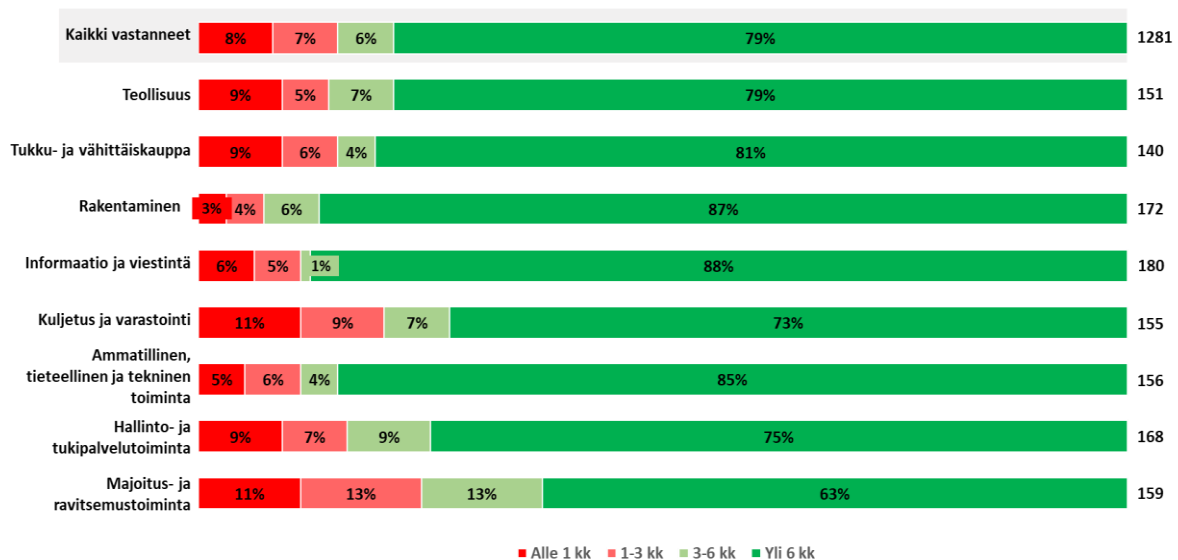
Kuva 7. Käyttökäteen muutos vuonna 2020 vuodesta 2019 sektoreittain (mukaillen Taloustutkimus 2020)

Kriisin edetessä tappiollisten yritysten määrä on pienentynyt mentäessä vuoden 2020 loppua kohden. Tesi:n analyysin mukaan suurimmat negatiiviset vaikutukset ovat olleet huhtikuun aikana, jolloin kyselytutkimuksen mukaan 35 % olivat käyttökätesalla negatiivisia, kun puolestaan marraskuun kyselyssä vastaava luku oli 16 %. Yritysten sopeutumistoimenpiteet on laitettu käyttöön viiveellä verratessa liikevaihdon laskuun, mutta kuitenkin niiden toimivuus on havaittavissa jokaisella toimialalla. (Tesi 2020, pp. 14)

Maksukyky ja rahoitusasema

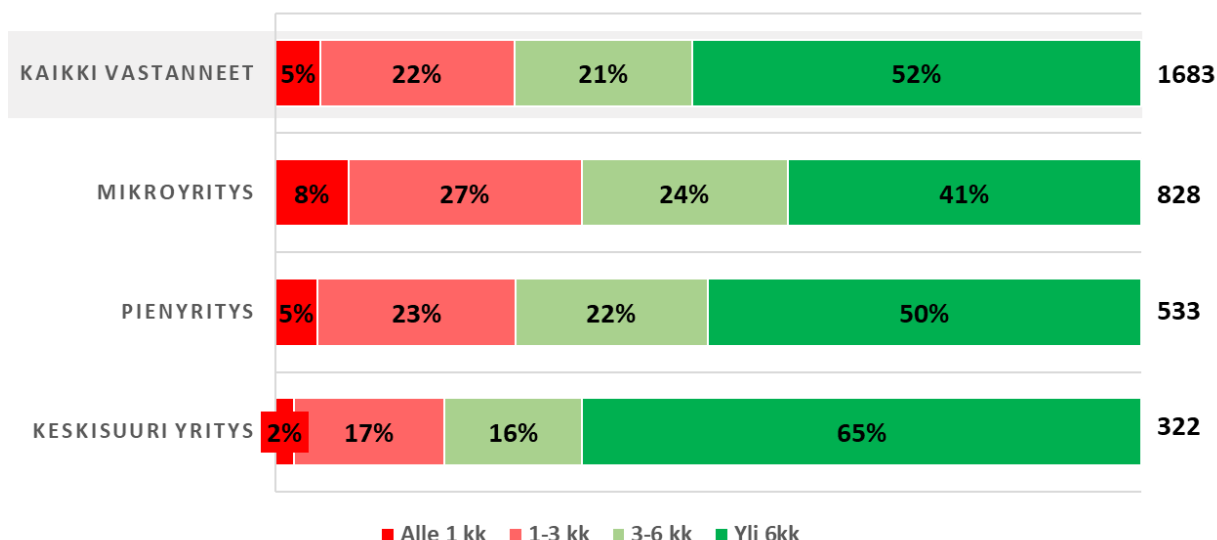
Maksukyvylä tarkoitetaan yrityksen kykyä selviytyä maksuvelvoitteista joko käytettävissä olevilla omalla rahoituksella tai ulkopuolisen rahoituksen avulla. Kuvasta 8 nähdään, että 79 % yrityksistä arvioi selviytyvän yli 6kk ja 8 % yrityksistä arvioi selviytyvän alle kuukauden tilinpäätösanalyysin mukaan. Kaikkien sektoreiden yrityksillä arvioidaan olevan hyvä maksukyky. Rakentamisen, informaatio ja viestinnän sekä ammatillisen, tieteellisen ja teknisen toiminnan sektoreilla huomataan olevan vahvin paras asema maksukyvyyssä. Majoitus- ja ravitsemustoiminta sekä kuljetus ja varastoinnin sektoreilla havaitaan olevan heikoin maksukyky.

Tesi:n tutkimuksessa on nostettu esille, että 65 % yrityksistä arvioidaan olevan positiivinen operatiivinen kassavirta. Toisaalta 22 % yrityksistä oli ennen koronakriisiä operatiivisella kassavirralla negatiivisen puolella, joten kaikkia maksukykyongelmia ei voida yhdistää koronakriisiin. (Tesi 2020, pp. 53)



Kuva 8. Arvioitu aika ennen maksukyvyttömyyttä tilinpäätösdatan perusteella (mukaillen Tesi 2020, pp. 54–55)

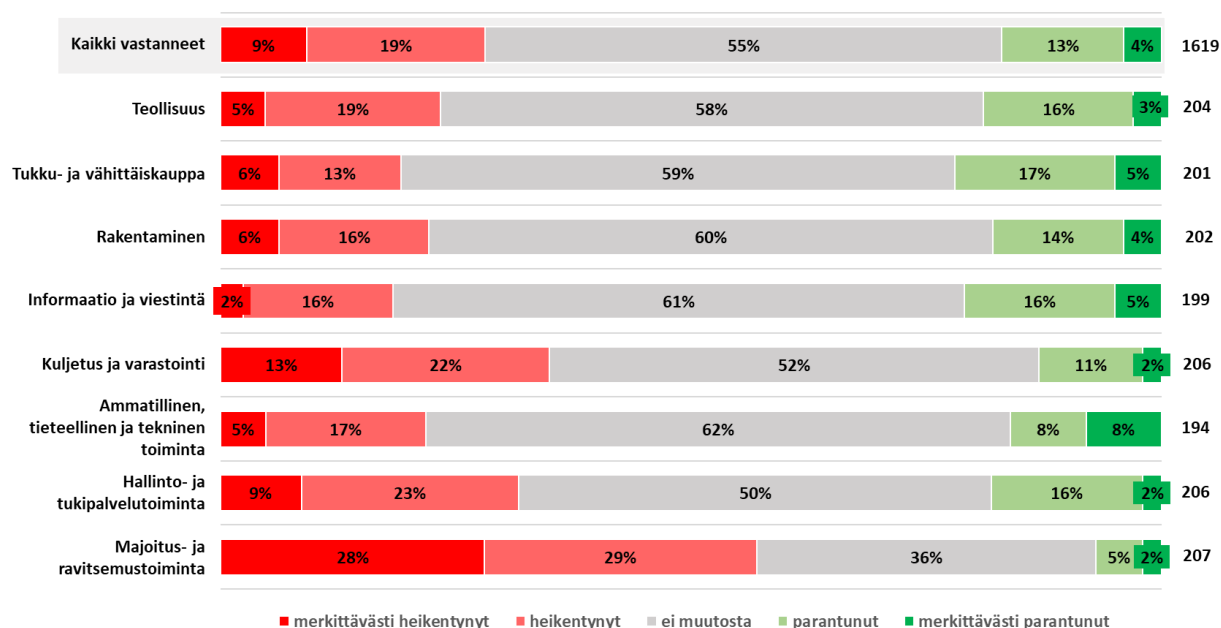
Pk-yritysten kassatilanne on suhteellisen hyvällä tasolla. Kuvasta 9 voidaan havaita, että yrityskoon kasvaessa myös kassavarat kasvavat. 5 % kaikista vastanneista arvioi kassavarojen kestävän alle kuukauden ja 52 % vastanneista arvioi kassavarojen riittävän yli puoli vuotta. 65 % keski suurista yrityksistä arvioi kassavarojen kestävän yli 6kk, kun puolestaan mikroyritysten osalta arvio on 41 %. Mikroyrityksillä on myös havaittavissa huonompi kassatilanne sillä 8 % yrityksistä arvioi kassavarojen kestävän alle kuukauden.



Kuva 9. Kassavarojen riittävyys yrityskokoluokittain vuonna 2020 (mukaillen Taloustutkimus 2020)

Pk-yrityksien maksukyky arvioidaan kuitenkin heikentyvän koronapandemian myötä. 28 % yrityksistä arvioi maksukyvyn heikentyneen ja 17 % yrityksistä arvioi maksukyvyn parantuvan vuonna 2020 (Kuva 10). Maksukyky on parantunut suhteellisen tasaisesti muiden sektoreiden yrityksillä paitsi majoitus- ja ravitsemustoiminnan sektorissa. 57 % kyseisen sektorin yrityksistä arvioivat maksukyvyn heikentyvän ja vain 7 % yrityksistä arvioi sen parantuvan. Maksukyvyn heikentyminen kaikissa sektoreissa on johtunut suurimmaksi osaksi kahdesta tekijästä: operationaalisista häiriöistä (33 %) ja myyntisaamisten hidastumisesta (32 %). Vähiten vaikuttavat tekijät ovat liittyneet ostosaamiseksi ja pankkirahoituksen kiristymiseen (Liite 1).

Verojen maksuun tulolla on ollut pieni vaikutus yritysten maksukykyyn. Tesi:n tutkimustuloksessa käy ilmi, että verojen maksuun tulolla arvioidaan olevan vaikutusta 15 % yrityksille. Yleisimmät vaikutukset ovat lomautukset (7 %), investointien vähenemiset (4 %) ja irtisanomiset (3 %). Isoin vaikutus havaitaan majoitus- ja ravitsemustoiminnan sektorilla, jossa 5 % yrityksistä arvioi ajautuvan konkurssiin. Pienin vaikutus havaitaan informaatio- ja viestinnän sektorissa. (Tesi 2020, pp. 59–60)



Kuva 10. Maksukyvyn muutos vuonna 2020 sektoreittain (mukaillen Taloustutkimus 2020)

Koronakriisin vaikutus yritysten asiakkaiden maksukykyy on ollut havaittavissa. 41 % vastaajista sanoo asiakkaiden maksukyvyn heikentyvän ja 57 % vastaajista ilmoitti asiakkaiden maksukyvyn pysyvän samana tasana kuin aiempina vuosina. Sektoreiden väliltä voidaan huomata että, eniten asiakkaiden maksukyky on heikentynyt tukku- ja vähittäiskaupan sektorissa, informaatio ja viestinnän sektorissa, ammatillisen, tieteellisen ja teknisen toiminnan sektorissa sekä hallinto- ja tukipalvelun sektorissa. (Tesi 2020, pp. 61)

Pk-yritysten sopeutumistoimenpiteet

Suomalaisten pk-yrityksien kyky sopeuttaa kustannuksia on rajallinen. Tutkimuksen vastaajista suurin osa on jo hyödyntänyt sopeutuspotentiaalin. Tämä on kriittinen asia sillä taloudellisen tilanteen kääntyessä huonompaan suuntaan saattaisi tämä aiheuttaa yrityksille suuria haasteita. (Tesi 2020, pp. 37) Tilanne on vielä huonompi sellaisille yrityksille, jotka ovat kassakriisissä sillä ne eivät pysty sopeuttamaan kustannuksia enempää. Lisäksi myös vakavarammat yritykset ovat hyödyntäneet suurimman osan sopeutumispotentiaalista (Tesi 2020, pp. 38). Suurin osa yrityksistä ei aio pienentää kustannuksia, ellei se ole aivan välttämätöntä. Tukku- ja vähittäiskaupan, rakentamisen, informaatio ja viestinnän sekä hallinto- ja tukipalvelutoiminnan sektoreista, noin puolet ovat toteuttaneet kustannusten pienentämisen toimenpiteitä. Kun taas

majoitus- ja ravitsemustoiminnan yritykset on löytäneet enemmän sopeutuspotentiaalia kuin muut toimialat. (Tesi 2020, pp. 39)

Yleisimmät sopeutumistoimenpiteet, joita kaikilla toimialoilla on hyödynnetty ovat lomautukset ja irtisanomiset. Taulukko 2 voidaan huomata, että melkein joka kolmas vastanneista on lomauttanut henkilökuntaa. Irtisanominen on seuraavaksi yleisin toimenpide ja sen esiintyvyys on Taloustutkimuksen kesäkuun tutkimuksen 5 % tasosta noussut 12 %. Seuraavaksi yleisimpiä toimenpiteitä ovat vuokran ja palkkojen alentaminen sekä maksuehtojen neuvottelemineen. Verotus ja lainan korot olivat vähiten käytettyjä keinoja kustannusten alentamiseksi. Matkustamisen vähentyminen, tapahtumien peruuntuminen, yöpymisten ja investointien vähentyminen voidaan luokitella ”muu” -kategoriaan, jonka vuoksi sen prosentuaalinen osuus on suuri (Tesi 2020, pp. 41). Tutkimuksesta myös voidaan huomata, että majoitus- ja ravitsemustoiminta on ollut suurin sektori, joka on käyttänyt sopeutumistoimenpiteitä kriisin aikana. Informaatio ja viestintäsektori on puolestaan hyödyntänyt vähiten kustannusten leikkaamista.

Taulukko 2. Toimenpiteet, joilla kustannuksia on pienennetty sektoreittain vuonna 2020 (mukaillen Taloustutkimus 2020)

	Lomautukset	Irtisanomiset	Vuokra	Palkan alennukset	Maksuehdot	Verotus	Lainan korot	Muu	
Kaikki vastanneet	28 %	12 %	10 %	5 %	5 %	3 %	2 %	36 %	1707
Teollisuus	34 %	11 %	8 %	2 %	4 %	2 %	2 %	36 %	201
Tukku- ja vähittäiskauppa	28 %	11 %	11 %	4 %	5 %	2 %	1 %	38 %	180
Rakentaminen	29 %	16 %	6 %	5 %	3 %	1 %	1 %	37 %	146
Informaatio ja viestintä	21 %	14 %	12 %	2 %	4 %	3 %	1 %	44 %	178
Kuljetus ja varastointi	24 %	12 %	8 %	6 %	7 %	3 %	3 %	37 %	217
Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	27 %	11 %	12 %	6 %	3 %	3 %	1 %	36 %	204
Hallinto- ja tukipalvelutoiminta	27 %	10 %	11 %	8 %	7 %	4 %	5 %	28 %	207
Majoitus- ja ravitsemustoiminta	33 %	9 %	12 %	6 %	5 %	3 %	3 %	28 %	374

Pk-yritykset arvioivat jatkavan samanlaisia keinoja kustannusten alentamiseksi tulevaisuudessa, ellei kriisitilanne muutu äkillisesti huonompaan suuntaan. Lomautukset

pysyvät yrityksien tuttuna ja turvallisena keinona kustannusten alentamiseksi ja sen esiintyvyys tulee laskemaan irtisanomisen kanssa tulevaisuudessa. (Tesi 2020, pp. 42)

Operatiiviset häiriöt

Tutkimuksesta kävi ilmi, että 46 % vastaajista kärsivät toimitusketjun operatiivisista häiriöistä (Tesi 2020, pp. 63). Taulukosta 3 nähdään, millaiset vaikutukset operatiivisella häiriöllä on ollut. Yleisin vaikutus on liittynyt raaka-aineisiin, logistiikkaan ja muihin toimitusketjun häiriöihin. Etenkin tukku- ja vähittäiskaupan sekä teollisuuden yritykset ovat kärsineet eniten raaka-aineista. Logistiikasta eniten kärsineet sektorit ovat informaatio ja viestintä sekä kuljetus ja varastointi. Henkilöstöstä kärsivät toimialat ovat hallinto- ja tukipalvelutoiminta, ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta sekä rakentaminen. Muihin toimitusketjun aiheuttamiin häiriöihin sisältyy toimitusaikojen pidentyminen, etätöiden vaikutus, rajoitustoimenpiteet, asiakkaiden vähentyminen ja yleinen epävarmuus koronatilanteeseen (Tesi 2020, pp. 63). Etenkin kuljetus ja varastoinnin yritykset ovat kärsineet muita toimialoja enemmän. Häiriöt ovat kuitenkin vähentyneet kriisin myötä: esimerkiksi huhtikuun häiriöiden kokonaismäärä oli kaikkien vastanneiden kesken 58 % ja marraskuussa tilanne oli laskenut 46 % (Tesi 2020, pp. 63).

Taulukko 3. Koronakriisin vaikutus toimitusketjuun sektoreittain vuonna 2020 (mukaillen Taloustutkimus 2020)

	Raaka-aineet	Logistiikka	Henkilöstö	Alihankkijat	Muu	
Kaikki vastanneet	34 %	20 %	14 %	10 %	22 %	1093
Teollisuus	48 %	21 %	8 %	10 %	14 %	183
Tukku- ja vähittäiskauppa	49 %	21 %	8 %	8 %	14 %	186
Rakentaminen	43 %	9 %	21 %	10 %	17 %	127
Informaatio ja viestintä	29 %	32 %	5 %	9 %	25 %	107
Kuljetus ja varastointi	16 %	30 %	10 %	11 %	34 %	113
Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	24 %	15 %	22 %	13 %	27 %	102
Hallinto- ja tukipalvelutoiminta	24 %	13 %	31 %	7 %	25 %	144
Majoitus- ja ravitsemustoiminta	41 %	20 %	9 %	14 %	16 %	131

Investointinäkömät

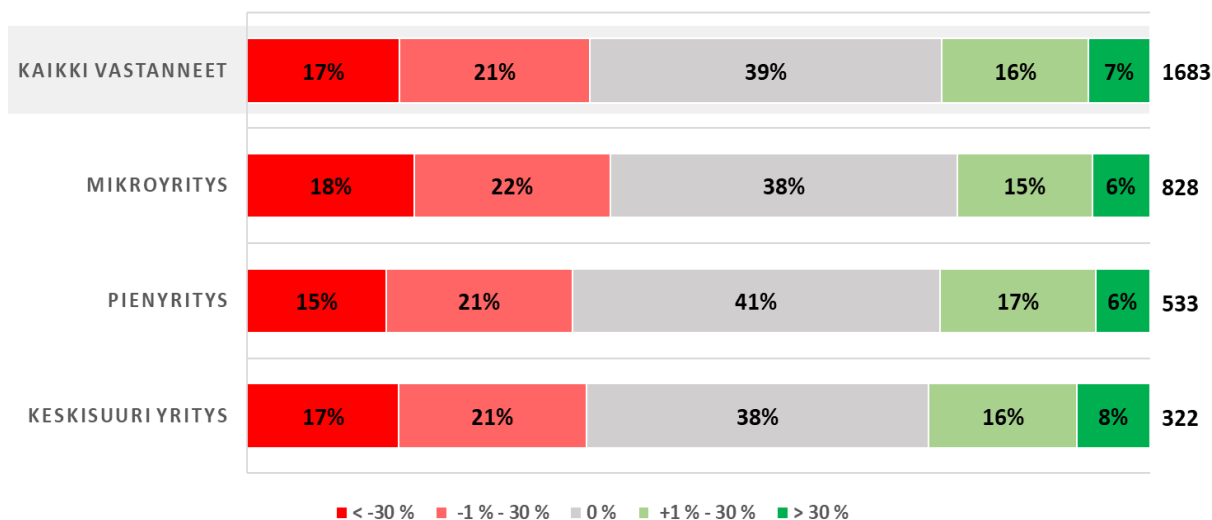
Aineellisten investointien suhteen on havaittavissa suuria vaihtelevuuksia eri sekoreiden välillä esimerkiksi teollisuudessa 918 miljoonaa euroa vs. informaatio- ja viestintäalalla 151 miljoonaa euroa. Kriisin iskeytyessä pk-yritykset alkoivat säästämään, mikä vaikutti investointihalukkuuden laskemiseen. Kuitenkin investointitaso on alkanut parantumaan kesäkuun tasosta (Tesi 2020, pp. 67). Taulukosta 4 käy ilmi, miten pk-yritykset arvioivat investointien muuttuvan rahallisesti ja prosentuaalisesti. Taulukosta 4 huomataan, että investointien odotetaan laskevan rahallisesti kuljetuksessa ja varastoinnissa 91 miljoonaa euroa, rakentamisessa 43 miljoonaa euroa ja teollisuudessa 38 miljoonaa euroa. Puolestaan investointien arvioidaan laskevan prosentuaalisesti eniten majoitus- ja ravitsemustoiminnan sektorissa (-18 %). Informaatio ja viestintä sektorissa arvioidaan investointien määrä nousevan 2 % enemmän kuin vuonna 2019. Teollisuuden sektori kattaa suurimmat investoinnit tarkasteltavista toimialoista (25 %). Kaikkien vastanneiden kesken arvioidaan negatiivisen investoinnin muutoksen olevan vuonna 2020 vs. 2019 noin 250 miljoonaa euroa.

Taulukko 4. Pk-yritysten aineellisten ja aineettomien investointien muutos vuonna 2020 verrattuna vuoteen 2019 (pohjautuen Tesi 2020, pp. 67)

	Pk-yrityksien aineelliset nettoinvestoinnit vuonna 2018	Investointien muutos vuodesta 2019 vuonna 2020	Muutos sektorin pk-yritysten investoinneista
Kaikki vastanneet	3 725M€ (100 %)	-7 %	-250M€
Teollisuus	918M€ (25 %)	-4 %	-38M€
Tukku- ja vähittäiskauppa	507M€ (14%)	-3 %	-13M€
Rakentaminen	715M€ (19%)	-3 %	-43M€
Informaatio ja viestintä	151M€ (4%)	-6 %	-4M€
Kuljetus ja varastointi	698M€ (19%)	2 %	-91M€
Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	286M€ (8%)	-4 %	-11M€
Hallinto- ja tukipalvelutoiminta	291M€ (8%)	-10 %	-29M€
Majoitus- ja ravitsemustoiminta	159M€ (4%)	-18 %	-29M€

Yrityskokoluokilla voidaan havaita todella pieni vaikutus investointien muutokseen. Kuvasta 11 huomataan, että 38 % yrityksistä arvioi investointien laskevan ja 23 % yrityksistä arvioi investointien nousevan verrattuna vuoteen 2019. 39 % pk-yrityksistä arvioi investointien

muutoksen olevan nollassa prosentissa eli muutosta ei arvioida tapahtuvan. Kuvasta 11 käy ilmi, että keskisuuret yritykset arvioivat kasvattavan investointitasoja hiukan enemmän (24 %) kuin mikro- ja pienyritykset. Puolestaan mikroyritykset arvioivat vähentävän investointeja kaikista eniten (40 %). Kuitenkin koronakriisin myötä, investointinäkymät ovat parantuneet verrattessa kesäkuun tasoon (Tesi 2020, pp. 68).

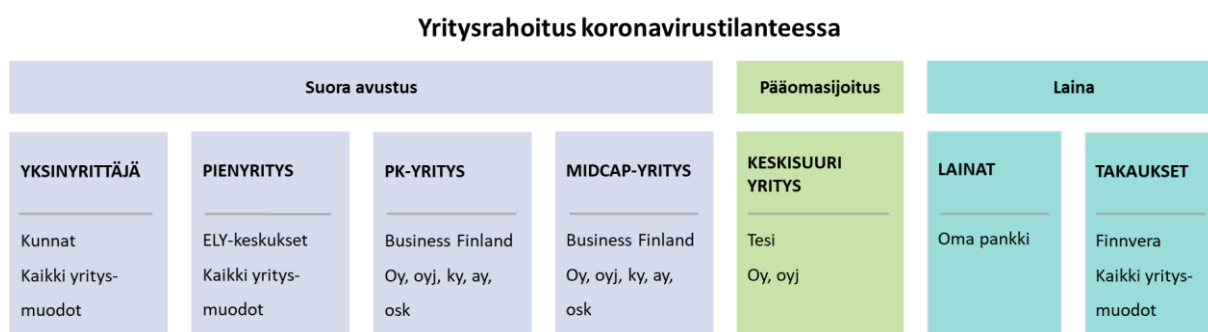


Kuva 11. Vuoden 2020 aineellisten ja aineettomien investointien muutos vuoden 2019 tasosta yrityskokoluokittain (mukaillen Taloustutkimus 2020)

Liikevaihdolla ja investoinneilla on havaittavissa selkeä yhteys. Yritykset, joiden liikevaihdon oletetaan laskevan eniten vuonna 2020, arvioidaan investoivan myös kaikista vähiten. Puolestaan yritykset, joiden liikevaihdon oletetaan kasvavan vuonna 2020, arvioidaan myös kasvattavan investointitasoa. (Tesi 2020, pp. 70) Tämä on loogista, sillä liikevaihdon myötä yritykset saavat kassaan rahaa ja ylimääräinen raha (kustannuksien ja velkojen maksun jälkeinen rahamäärä) voidaan sijoittaa investointeihin. Suunniteltujen investointien osalta 33 % pk-yrityksistä arvioi investointien vähentyneen alkuperäisistä suunnitelmista. Pk-yritykset, jotka arvioivat kokevan liikevaihdon laskua, ovat jättäneet eniten suunniteltuja investointeja toteuttamatta. Pk-yritykset, joiden liikevaihto arvioidaan nousevan, ovat pääsääntöisesti toteuttaneet suunniteltuja investointeja ja jopa kasvattaneet niitä. Kuitenkin 20 % pk-yrityksistä, jotka arvioivat kasvattaneen liikevaihtoa ovat jättäneet suunniteltuja investointeja tekemättä sekä investointeja ei ole kasvatettu suunnitelman mukaisesti. (Tesi 2020, pp.71)

Kaiken kaikkiaan pk-yritysten investointinäköymä ja halukkuus ovat parantuneet kriisin edetessä, mutta kuitenkin mahdollisen ”toisen aallon” vaikutus voi johtaa investointihalukkuuden luopumiseen. Mielenkiintoista oli nähdä, että pk-yritykset olivat arvioineet investointitason paremmaksi loppuvuotena kuin kesäkuussa, vaikkakin koronatilanne on huonontunut huomattavasti Suomessa ja muualla maailmalla. Tämä voi mahdollisesti merkitä sitä, että pk-yritykset katsovat luottavaisin mielin tulevaisuuteen.

Ulkoiset tukitoimet



Kuva 12. Suomen yritysrahoitus koronavirustilanteessa (mukaillen työ- ja elinkeinoministeriö 2021c)

Kuvassa 12 on esitetty ulkopuolisten rahoittajien, kuten pankkien, pääomasijoittajien ja lainan takaaajien yleiskuva koronakriisissä. Rahoituksen hakemisessa yrityksen täytyy täyttää tiettyjä ehtoja, jotta rahoitusta olisi mahdollista saada. Business Finland on myöntänyt 8. kesäkuun mennessä 14 145 liiketoiminnan kehitysrahoitusprojektia, jonka kokonaissumma on 587 miljoonaa euroa. Business Finland on myöntänyt koronakriisin aikana eniten rahoitusta kaupan ja teollisuuden aloille sekä ohjelmisto- ja pelialoille. (Business Finland 2020) On myös tärkeätä huomioda, että tukien saaneiden osuus on noussut kriisin pitkittyessä.

Finnveran yhteiskunnallinen vastuullisuuden rooli sekä tehtävä rahoitusmarkkinoiden täydentäjänä korostuivat vuonna 2020. Finnveran pääasiallinen painopiste koronakriisin aikana on ollut takauksissa, mutta myös käyttöpääomalainaa Finnvera on myöntänyt pahimmassa ahdingossa oleville yrityksille. (Finnvera Oyj 2021b) Kotimaan rahoitus kasvoi 1,7 miljardiin euroon, joka oli edellisvuoteen verrattuna yli 70 %. Finnveran myönnettyistä rahoituksesta 93 % oli takauksia pankkien myöntämiin lainoihin. (Finnvera Oyj 2020)

Taulukosta 5 käy ilmi, että noin 15 % vastaajista on hakenut pankkirahoitusta, 12 % on saanut pankkirahoitusta ja 15 % on saanut muita kassatilannetta parantavia ratkaisuja pankeilta. Majoitus- ja ravitsemustoiminnan sektori on saanut eniten pankkirahoitusta (28 %) sekä muita kassatilannetta parantavia ratkaisuja (35 %) kuin muut sektorit. Tämä heijastuu siihen, että pankit tulevat pahimmassa tilanteessa olevia yrityksiä vastaan. Informaatio ja viestinnän sektorin yritykset ovat turvautuneet vähiten pankkirahoitukseen, mutta ovat kuitenkin saaneet muita ratkaisuja pankeilta. Koronakriisin edetessä on myös havaittavissa, että pk-yritykset ovat alkaneet hakemaan pankkirahoitusta aktiivisemmin. Osa syy tähän liittyy liikevaihdon ja kassavarojen pienentymiseen.

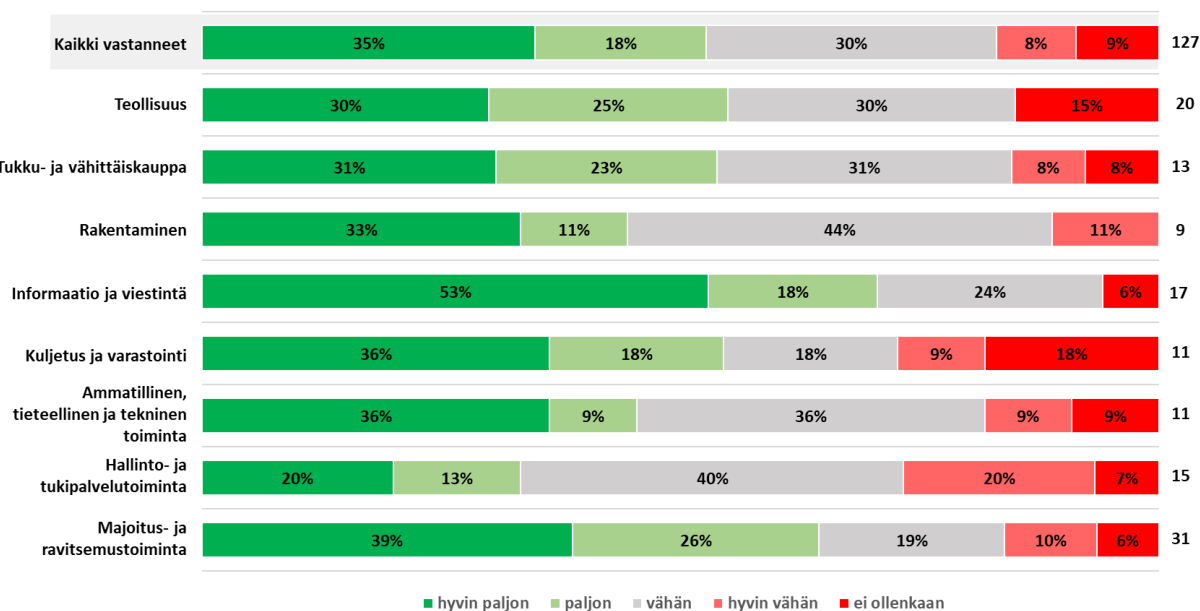
Taulukko 5. Pk-yritykset, jotka ovat hakeneet ja saaneet pankkirahoitusta, saaneet muita ratkaisuja pankeilta sekä Finnveran takausosuus pankkirahoituksen saajista (mukaillen Taloustutkimus 2020)

	Hakenut pankkirahoitusta, lkm ja % sektorin vastannesita	Saanut pankkirahoitusta, lkm ja % sektorin vastannesita	Saanut muita ratkaisuja pankeilta, lkm ja % sektorin vastannesita	Finnveran takausosuus pankkirahoituksen saajista (%)	
Kaikki vastanneet	256 (15 %)	199 (12 %)	254 (15 %)	55 %	1683
Teollisuus	33 (13 %)	27 (13 %)	35 (17 %)	63 %	210
Tukku- ja vähittäiskauppa	26 (12%)	24 (11 %)	25 (12 %)	63 %	211
Rakentaminen	33 (16%)	25 (12 %)	16 (8 %)	24 %	210
Informaatio ja viestintä	20 (10%)	15 (7 %)	25 (12 %)	87 %	210
Kuljetus ja varastointi	32 (15%)	25 (12 %)	35 (17 %)	36 %	210
Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	26 (12%)	19 (9 %)	21 (10 %)	37 %	210
Hallinto- ja tukipalvelutoiminta	27 (13%)	18 (9 %)	24 (11 %)	78 %	211
Majoitus- ja ravitsemustoiminta	59 (28%)	46 (22 %)	73 (35 %)	63 %	211

Pankit ovat hiukan aktiivisemmin osallistuneet koronakriisin selättämiseen auttamalla yritysten kassatilannetta. Pankit ovat tarjonneet kassatilannetta parantavina ratkaisuna mm. seuraavanlaisia toimenpiteitä: lyhennysvapaa, luottolimiitin nosto ja käyttöpääoman rahoitus. Suosituin toimenpide on ollut lyhennysvapaa, jota kaikki sektoreiden yritykset ovat saaneet. Majoitus- ja ravitsemustoiminnan, teollisuuden sekä kuljetuksen ja varastoinnin yritykset ovat hyödyntäneet lyhennysvapaita kaikista eniten. (Tesi 2020, pp. 75) Lyhennysvapaiden loppuminen, tarkoittaisi näille yrityksille seuraavanlaisia toimenpiteitä: 18 yritystä arvioi ajautuvan konkurssiin, 32 yritystä arvioi vähentävän investointeja, 37 yritystä arvioi lomauttavan henkilökuntaa ja 22 yritystä arvioi irtisanovan henkilökuntaa. Kuitenkin 86 yritykselle lyhennysvapaiden loppuminen ei aiheuta mitään toimenpiteitä. (Tesi 2020, pp. 76)

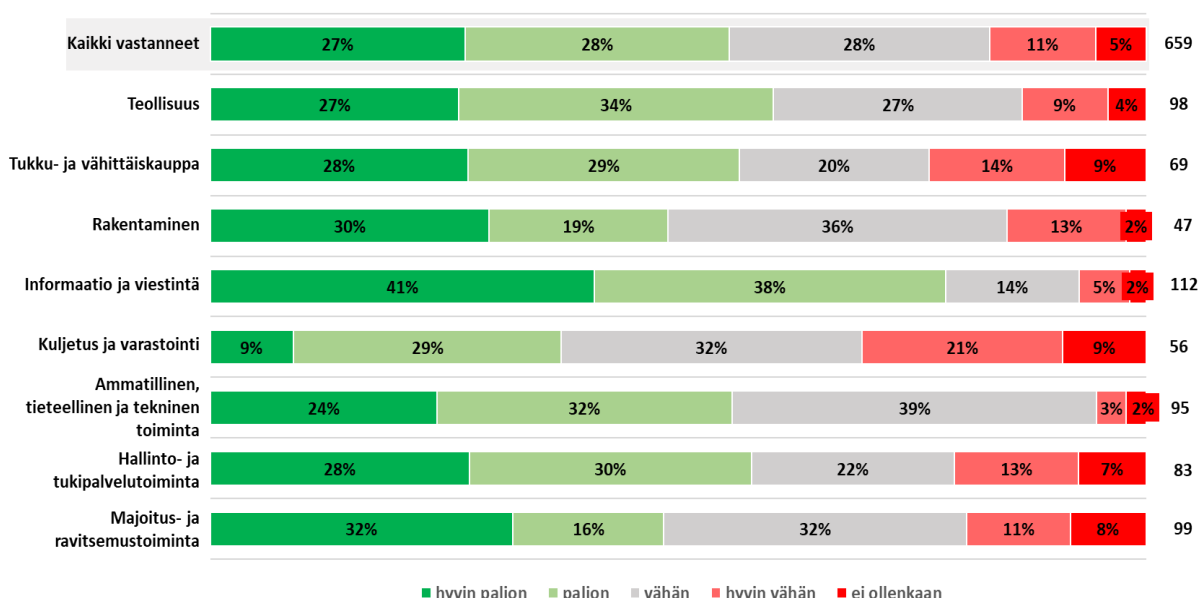
Luottolimiitin nostoa ovat saaneet eniten informaatio ja viestintä, teollisuus, kuljetus ja varastointi majoitus- ja ravitsemustoiminnan sektorit. Käyttöpääoman rahoitus on vähiten käytetty ratkaisumuoto, mutta kuitenkin sen esiintyminen voidaan havaita informaatio ja viestinnän sekä ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminnan sektoreilla. (Tesi 2020, pp. 75)

Finnveran tukitoimet ovat olleet pk-yrityksille hyödyllisiä, sillä kaikilla toimialoilla takauksen koetaan pääasiassa helpottaneen liiketoimintaa. Kuvasta 13 nähdään, että 53 % vastaajista koki tukitoimenpiteiden auttavan paljon tai hyvin paljon, 38 % kertoi tukitoimien avun olevan vähän tai hyvin vähäinen ja 9 % vastaajista koki tukitoimien avun olevan mitätön. Pk-yrityksen tyytyväisyys tukitoimiin on myös havaittu olevan korkealla, mutta kuitenkin tietyillä aloilla rahoitusinstrumentti ei ole tuonut kaivattua hyötyä. Kuljetus ja varastoinnin sektorin yrityksistä 18 % koki tuen olevan hyödytön ja 9 % koki tuen auttavan vähän. Lisäksi hallinto- ja tukipalvelutoiminnan sektori on ollut tyytymätön Finnveran tukipalveluihin. Toisaalta suurin hyöty on koettu informaatio ja viestinnän sekä majoitus- ja ravitsemustoiminnan sektoreilla. Tässä on tärkeitä huomioida, että otoskoko on suhteellisen pieni, joten tulokset ovat suuntaa antavia.



Kuva 13. Koettu Finnveran toimenpiteiden tuoma apu sektoreittain vuonna 2020 (mukaillen Taloustutkimus 2020)

Business Finlandin tukitoimet koettiin suurimmaksi osaksi tarpeelliseksi, mutta voidaan kuitenkin havaita toimialakohtaisia eroavaisuuksia. Kaiken kaikkiaan 55 % yrityksistä koki rahoitusinstrumentin tuovan hyötyä hyvin paljon tai paljon, 39 % vastaajista puolestaan koki hyödyn olevan vähäinen tai hyvin vähäinen ja 5 % vastaajista ei kokenut minkäänlaista hyötyä (Kuva 14). Suurin hyöty on ollut informaatio ja viestinnän, ammatillisen, tieteellisen ja teknisen toiminna sekä teollisuuden sektorin yrityksille. Puolestaan hyvin vähäisenä tai ei ollenkaan koetut hyödyt Business Finlandin tukitoimiin on havaittavissa kuljetus- ja varastointi sekä tukku- ja vähittäiskauppa sektorin yrityksissä.



Kuva 14. Koettu Business Finlandin toimenpiteiden tuoma apu sektoreittain vuonna 2020 (mukaillen Taloustutkimus 2020)

Mielenkiintoisena asiana nousee esille pk-yrityksien tyytymättömyys yleiseen yritystukiin ja niiden tuomaan apuun. Tesi:n tutkimuksessa käy ilmi, että pk-yritykset kokevat enemmän tyytymättömyyttä yleisiin yritystukiin kuin Finnveran tai Business Finlandin tukitoimiin (Tesi 2020, pp. 81). Noin puolet pk-yrityksistä, jotka ovat saaneet yleistä yritystukea kokevat niiden jatkamista tarpeettomana. Toimialakohtaista eroavaisuutta on kuitenkin havaittavissa sillä eniten hyötyä ovat kokeneet informaatio ja viestinnän sekä teollisuuden yritykset, kun puolestaan vähiten hyötyä ovat kokeneet rakentamisen yritykset. Pienen otoskoon vuoksi ei voida antaa luotettavia päätöksiä ovatko yritykset oikeasti kokeneet yleisen yritystuen tuoman avun heikkona. (Tesi 2020, pp. 82)

4.3 Tulosten yhteenveto

Liikevaihto: Koronakriisin vaikutus suomalaisten pk-yritysten liikevaihtoon arvioidaan olevaan negatiivinen johtuen tavaroiden ja palveluiden kysynnän laskusta sekä maksuviivästyksistä kuin Suomessa myös muuallakin maailmassa. Toimialoista informaatio ja viestintä sekä tukku- ja vähittäiskauppa arvioivat pärjäävän parhaiten liikevaihdon osalta. Informaatio ja viestinnän sektorin kasvu indikoi digitalisaation vauhdittumista. Toisaalta majoitus- ja ravitsemustoiminnan sekä kuljetus ja varastoinnin yritykset arvioivat kärsivän eniten liikevaihdon laskusta. Mikro- ja pienyritykset arvioivat kärsivän liikevaihdon laskusta enemmän kuin keskisuuret yritykset.

Käyttökateen kehitys: Tuloksista käy ilmi, että käyttökate arvioidaan olevan 16 % pk-yrityksellä negatiivisella tasolla liikevaihtoon verrattuna. Majoitus- ja ravitsemustoiminnan yritykset olettavat kärsivän eniten käyttökateen tasolla, ja rakentamisen yritykset puolestaan arvioivat pärjäävän parhaiten, kun verrataan käyttökateen liikevaihtoon. Yrityskokoluokittelussa keskisuurilla yrityksillä arvioidaan olevan selkeästi parempi käyttökateen taso kuin mikro- tai pienyrityksillä. Kuitenkin tappiollisten yritysten määrä on vähentynyt kriisin edetessä, mikä implikoi sopeutumistoimenpiteiden käyttöönottoa ja niiden toimivuutta. Kaikkien vastanneiden kesken käyttökateen arvioidaan laskevan 45 % ja kasvavan 24 % vuonna 2020 verrattuna vuoteen 2019. Käyttökateen laskun arvioidaan sekä laskevan vähiten että kasvavan eniten informaation ja viestinnän sektorin yrityksillä. Tuloksista käy ilmi, että majoitus- ja ravitsemustoiminnan yritysten arvioidaan kärsivän eniten.

Maksukyky ja rahoitusasema: Pk-yritysten maksukyky arvioidaan olevan hyvällä tasolla sillä 79 % yrityksistä arvioi selviytyvän yli puoli vuotta ja 8 % yrityksistä arvioi selviytyvän alle kuukauden Tesin tehdyn tilinpäätösanalyysin mukaan. Yrityskokoluokittelussa keskisuuret yritykset arvioivat kassan kestävän paremmin kuin mikro- ja pienyrityksillä. Pk-yrityksien maksukyky on kuitenkin heikentynyt koronapandemian myötä. 28 % yrityksistä arvioi maksukyvyn heikentyneen ja 17 % yrityksistä arvioi maksukyvyn parantuvan vuonna 2020. Etenkin majoitus- ja ravitsemustoiminnassa yrityksissä arvioidaan maksukyvyn heikentyvän

kaikista sektoreista eniten. Yleisimmät syyt maksukyvyn heikkenemiselle johtuvat operationaalisista häiriöistä ja myyntisaamisten hidastumisesta.

Sopeutumistoimenpiteet: Pk-yritysten sopeutumiskapasiteetti operatiivisiin kustannuksiin on rajallinen ja pitkälti jo käytetty. Pk-yritykset, jotka ovat akuuteimmassa kassakriisissä ovat hyödyntäneet jo sopeutumispotentiaalin. Kaikki pk-yritykset ovat käyttäneet sopeutumistoimenpiteitä kriisin myötä. Lomautukset ovat yleisin sopeutuskeino, mutta kriisin myötä yritykset ovat turvautuneet myös irtisanomiseen.

Operatiiviset häiriöt: Kriisin edetessä operatiiviset häiriöt ovat jatkuneet, mutta lieventymisen merkkejä voidaan jo havaita. Yleisimmät operatiiviset häiriöt liittyvät raaka-aineiden saatavuuteen ja logistiikkaan. Tukku- ja vähittäiskaupan sekä teollisuuden yritykset ovat kärsineet eniten raaka-aineista, kun puolestaan vähiten kärsinyt ala on kuljetus ja varastointi. Eniten logistiikasta kärsineet alat ovat informaatio ja viestintä sekä kuljetus ja varastointi. Puolestaan vähiten vaikutusta logistiikalla oli rakentamisen sektorille.

Investointinäkömät: Pk-yritysten investointinäkömät ovat parantuneet koronakriisin myötä, mutta kuitenkin vaikutusten arvioidaan olevan edelleen merkittäviä. Aineellisten nettoinvestointien määrissä on havaittavissa toimialakohtaisia vaihtelevuuksia. Tuloksista kävi ilmi, että informaation ja viestinnän sektori oli ainoa sektori, joka arvioi kasvattavan investointejaan (+2 %) vuonna 2020 verratessa vuoteen 2019. Puolestaan majoitus- ja ravitsemustoiminnan yritykset arvioivat laskevan eniten (-18 %) nettoinvestointeja kaikista tarkasteltavista sektoreista. Liikevaihdolla ja investoinnilla on havaittavissa johdonmukaisuutta: pk-yritykset, joiden liikevaihdon odotetaan kasvavan, arvioivat kasvattavan myös investointejakin ja päinvastoin. Kuitenkin epävarmuus ja huoli ”toisesta aallosta” vaikuttaa vahvasti pk-yritysten investointihalukkuuteen. Pk-yritysten investointitaso on parantunut kriisin myötä vaikkakin koronakriisi on pahentunut Suomessa.

Ulkoiset tukitoimet: Tutkimuksesta käy ilmi, että ulkopuolisten rahoittajien halukkuus rahoittaa yrityksiä on hiukan kasvanut koronakriisin myötä. 15 % vastaajista on hakenut pankkirahoitusta, 12 % vastaajista on saanut rahoitusta ja 15 % on saanut muita ratkaisuja pankeilta. Pankit ovat osallistuneet aktiivisemmin koronakriisin aikana tarjoamalla yrityksille

kassatilanteita parantavia ratkaisuja, joista käytetyin on ollut lyhennysvapaa. Huomionarvoinen asia liittyy majoitus- ja ravitsemustoiminnan sektoriin, sillä kyseinen sektori on eniten hakenut ja saanut pankeilta rahoitusta sekä muita toimenpiteitä. Business Finlandin ja Finnveran tukitoimet on koettu pääasiassa hyödylliseksi pk-yrityksien kesken, mutta kuitenkin molempien osalta voidaan havaita toimialakohtaisia eroavaisuuksia. Kuljetus ja varastoinnin yritykset ovat olleet eniten tyytymättömiä tukitoimiin. Pk-yritykset ovat kokeneet enemmän tyytymättömyyttä yritysten yleisiin yritystukeihin kuin Finnveran tai Business Finlandin tukitoimiin.

4.4 Tulosten analyysi ja keskustelu

Koronaviruksen lähtiessä leviämään kukaan ei osannut aavistaa, kuinka suuri tämä tuntematon uhka tulisi olemaan. Tänä päivänä virus tunnetaan jo paremmin ja se on hyvin läsnä jokaisen ihmisen sekä yrityksen arjessa. Ennen kriisiä ja kriisin aikana vallitsivat epävarmat olosuhteet, sekä epätietoisuus tulevasta. Kenelläkään ei ollut tarjota konkreettisia tietoja siitä, kuinka talous tulee kehittymään ja kuinka nopeasti koronavirus leviää maailmalla. Ei myöskään osattu ennustaa sitä, kuinka virus tulee vaikuttamaan ja käyttäytymään Suomen alueella. Näitä kysymyksiä on pohtinut lähes jokainen pk-yritys ja on selvää, että koronaviruksella on ollut vaikutusta talouteen ja pk-yrityksiin.

Koronakriisin kompleksisuus ja sen suurimmat haasteet ovat liittyneet ihmishenkien turvaamiseen ja talouden pelastamiseen; sekä näiden kahden välisen tasapainon löytämiseen. Etenkin päättäjillä on ollut suuri vastuu tämän suhteen. Kyseisen tasapainon löytämisellä on suora vaikutus poliittisiin, ekonomisiin ja sosiaalisiin tekijöihin ja kolikolla on aina kaksi kääntöpuolta: koronavirus voi viedä paljon ihmishenkiä, jos sulkutilaa ei oteta käyttöön, mutta toisaalta tämä suurentaa talouden kaatumisen mahdollisuutta. Siirtyminen sulkutilaan aiheuttaa suuria vahinkoja taloudelle, sillä taloutta ei voida nappia painamalla keskeyttää. Tämä puolestaan vaikuttaa ihmisten kulutuskäyttäytymiseen sekä heidän sosiaalisiin kontakteihinsa. Etenkin majoitus- ja ravitsemustoiminnan yritykset sekä kivijalkakaupat ovat kärsineet sulkutilaan siirtymisestä. Suomi on kuitenkin omasta näkökulmastani onnistunut todella hyvin kyseisen tasapainon löytämisessä.

Pk-yritysten joustavuus on ollut tärkeässä asemassa kriisissä, mitä myös Eggers (2020) on nostanut esille. Verratessa finanssi- tai eurokriisiin, yritysten reagoitakyky on muuttunut sen hetkisestä tasosta parempaan suuntaan, ja koronavirüs on vahvistanut tätä väitettä. Pk-yritysten reagoitakyky kokonaiskuvaa katsoessa on ollut todella nopeaa ja hyvällä tasolla riippumatta siitä, onko reagointi liittynyt kulutuskäyttäytymiseen tai työympäristön muuttumiseen. Rhodes ja Stelter (2009) nostattavat suurimpana haasteena kompromissin löytymisen lyhytaikaisten kriisireaktioiden ja kustannuksien välillä. Isossa kuvassa pk-yritysten kustannustensopeutumiskyky on ollut hyvä, vaikkakin toimialakohtaisia eroavaisuuksia löytyy. Yleisesti ottaen lyhytaikaiset toimenpiteet voivat olla välttämättömiä sen hetkiseen tilanteeseen, mutta niillä on kuitenkin todettu olevan pitkällä tähtäimellä negatiivisia vaikutuksia: esimerkiksi joidenkin työntekijöiden lomauttaminen voi johtaa työpaikan vaihtamiseen ja näin yritys voi menettää arvokkaita työntekijöitä. Toisaalta kyseinen tilanne voi olla yritykselle välttämätön toimenpide, jotta liiketoiminta voisi jatkua. Myöskin liikevaihdossa voi esiintyä viivettä, joka tulee myöhemmin esille ja etenkin joillakin yrityksillä tämä on vasta edessäpäin. Tässä tilanteessa monien vuosien kysyntä on saattanut pakkautua yhdelle vuodelle ja tulevaisuudessa kysyntä voi olla paljon vähäisempi.

Kriisiajanjakso on osoittautunut osalle yrityksistä varsin suotuisaksi. Pk-yritykset, jotka tunnistivat markkinarakoja ja toimivat lähellä kuluttajia, kasvattivat liiketoimintaansa, vaikka olosuhteet olivat kaikkea muuta kuin ideaaliset. Tämä voi viitata yrittäjyysorientaation (EO) ja markkinasuuntautuvan (MO) ajattelutavan ja strategian hyödyntämiseen (Boso et al. 2012; Soininen et al. 2012). Toisaalta on myös hyvä huomioda, että vaikka osa pk-yrityksistä hyötyi kriisistä ja kasvatti liiketoimintaansa, osa pk-yrityksistä vältti vain pahimman katastrofin eli konkurssiin ajautumisen. Tämä mahdollistaa heille liiketoiminnan jatkamista tulevaisuudessa. Kriisi on vaikuttanut kaikkiin pk-yrityskokoluokkiin. Suurimmat vaikutukset ovat havaittavissa mikro- ja pienyrityksissä johtuen pienestä liikevaihdosta, kapeasta asiakaskunnista, kassavirtojen likviditeetistä ja pääoman puuttumisesta (Albaz et al. 2020; OECD 2020).

Luottamus tulevaan on todella tärkeässä asemassa koko talouden, kuluttajien ja pk-yrityksien kannalta. Suomen valtio on oppinut finanssikriisistä, mikä näkyi elvytystoimenpiteiden aloittamisessa oikealla ajanjaksolla. Business Finlandin, Finnveran, erilaisten pankkien ja valtion tuet ovat kokonaisuudessaan olleet pk-yrityksille arvokkaita ja ovat helpottaneet monien

pk-yrityksien liiketoimintaa. Kuitenkin pitää huomioida, että tukitoimenpiteiden loppulasku tulee olemaan suuri ja se täytyy maksaa. Toisaalta on hyvä huomioida, että tämän kriisin loppulasku olisi ollut paljon suurempi, jos kyseisiä tukitoimenpiteitä ei olisi otettu käyttöön.

Johtamista täytyy korostaa tässä kriisissä ja se on parantunut huomattavasti yleisellä tasolla. Pandemian alkuvaiheessa johtajat ovat osoittaneet tavallista suurempaa huomioita työntekijöihinsä panostamalla yleiseen turvallisuuteen ja hyvinvointiin, keskittymällä etätöiden mahdollistamiseen sekä sopeutumalla nykyiseen normaaliin. Kriisi ei kuitenkaan ole vielä ohi, sillä sen jälkeen yritykset siirtyvät toipumisvaiheeseen, joka voi kestää yrityksestä riippuen kauan. Tämän takia yritykset ovat asettaneet ihmiset etusijalle pitääkseen heidät tuottavina, energisinä ja sitoutuneina. Ihmiskeskeinen muutosohjelma on tärkeä menestyksen erottelija paitsi toipumisen aikana, myös COVID19-jälkeisessä tulevaisuudessa.

Koronakriisi on ollut todella poikkeuksellinen kriisi, mutta se on ollut myös samalla hyvin arvokas kriisi. Frandsen ja Johansen (2011) sekä Coombs (2015, pp. 15) korostivat kriisinhallintaprosessissa, että kriisin tulisi olla oppimiskokemus. Yritysten on suositeltavaa katsoa kriisiä taaksepäin, kerrata kriisitapahtuman kulkua ja analysoida tehtyjä toimenpiteitä. Kyseisiä toimenpiteitä olisi syytä arvioida ja tutkia paremmin, jotta ymmärretään mitkä asiat toimivat ja mitkä asiat olisi voinut tehdä toisin. Tulevaisuudessa on suositeltavaa tehdä monia erilaisia skenaarioita sekä varautua myös pahimpaan mahdolliseen tilanteeseen.

Tulevaisuudennäkymät

Uskon, että tulevaisuudessa tulee positiivinen kierre. Yritykset palkkaavat lisää työvoimaa, jolloin työllisyystilanne paranee. Tämä johtaa uusien investointien syntymiseen, palkkatasojen nousemiseen ja kuluttajien kulutustaso nousee. Tästä kokonaisuudessaan saadaan hyvin tervettä talouskasvua ja pk-yritysten liiketoiminta alkaa normalisoitumaan sekä kasvamaan. Koronapandemia on synnyttänyt suuren digiloikan ja teknologian muutosnopeudella onkin ollut positiivinen vaikutus talouteen sekä pk-yrityksiin: Nugent ja Yhee (2002) nostivat esille, että pk-yrityksillä ei ole aiemmin ollut etulyöntiasemaa teknologisella ja tietotasolla. Koronakriisin seurauksesta on pk-yritysten täytynyt sopeutua tilanteeseen ja kasvattaa

osaamistaan kyseisillä osa-alueilla. Tämä on mahdollistanut työllisyystasojen ylläpitämistä sekä vähentämään kriisin kielteisiä vaikutuksia yrityksiä kohtaan.

Vaikka nykyinen talouskasvuennuste on suhteellisen optimistinen ja pitkällä tähtäimellä tästä kriisistä tullaan selviämään, horisontissa näkyy kuitenkin suuria haasteita. InderesPodissa (2021) pääanalyytikko Sauli Vilén avasi, että tulevaisuudessa yritykset kohtaavat neljä haastetta: velkojen maksaminen, kasvavat verot, nouseva rahan hinta ja toimintaympäristön muutos. Veloilla tarkoitetaan pankeilta saatuja lainojen, Finnveran takauksien ja Business Finlandin lainojen takaisinmaksamista. On myös huomioitava, että Suomen valtion täytyy maksaa elvytysrahoja, joka voi näkyä esimerkiksi veropolitiikassa. Tämä voi johtaa veronkorotuksiin, jotka vaikuttavat yrityksien tulokseen. Inflaatio kummittelee kulman takana, mikä voidaan jo havaita uutisissa ja yritysten raporteissa. Inflaation nouseminen tarkoittaisi korkotason nousua, mikä nostattaisi rahan hintaa, ja tämä puolestaan vaikuttaisi yrityksien toimintaan sekä tulokseen. Nykyinen talouskasvu ja yritysten toimintaympäristö muuttuvat erilaisiksi. InderesPodissa (2021) Vilén huomauttaa, että yritykset ovat sellaisessa ympäristössä, mitä ei olla nähty moniin vuosikymmeniin. Ollaan tilanteessa, jossa kilpaillaan resursseista, joista on ylipäänsä pula. Menestyneet yritykset pysyvät hyvin menestyneinä, kun taas heikoimmat yritykset kärsivät eivätkä pysty kasvamaan.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Nopeasti muuttuvan nykymaailman ollessa arkipäivää pk-yrityksille, täytyy niiden olla yhä enemmän dynaamisempia, joustavampia ja seurata toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia esimerkiksi PESTEL-viitekehyksellä. Kriisitilanne ei helpota pk-yrityksien tilannetta. COVID-19-kriisistä johtuvista vaikeuksista huolimatta pk-yritykset ovat valmiita taistelemaan ja voittamaan esteet. Tarjolla on runsaasti erilaisia kriisinhallintamalleja, joita eri organisaatiot voivat soveltaa ja niitä käyttämällä minimoida kriisin vaikutuksia. Seeger et al. (2003) ja Coombs (2015) esittävät kolmivaiheisen kriisinhallintamallin, joka on yleisesti käytetty malli. Malli koostuu kriisiä edeltävästä, kriisin aikaisesta ja kriisin jälkeisestä vaiheesta. Kriisin edeltävässä vaiheessa ennaltaehkäistään kriisin vaikutuksia ja valmistaudutaan itse kriisiin. Kriisin aikaisessa vaiheessa suoritetaan toimenpiteitä, jotka on toteutettu kriisitilanteiden selvittämiseksi sekä niihin vastaamiseksi. Kriisin jälkeisessä vaiheessa todetaan kriisin olevan ohi ja etsitään tapoja valmistautua paremmin seuraavaan kriisiin. Kyseinen kriisinhallintamalli toimii yrityksen organisoivana kriisinhallinnan kehyksenä (Coombs 2015).

Pk-yritykset toimivat ikään kuin sumussa kriisin aikana, sillä kriisin tuomia mahdollisuuksia ja uhkia on mahdotonta ennustaa. Suurimpana haasteena on löytää tasapaino sekä kompromissi lyhyen aikavälin toimenpiteiden ja kustannuksien välillä. Toisena suurena ongelmana nousee esille se, onko lyhyen aikavälin toiminnoilla mahdollista saavuttaa hyötyjä ja etuuksia pitkällä aikavälillä (Asel et al. 2010). Rahoituksen saanti on suuressa roolissa, sillä pk-yrityksien taloudelliset resurssit ovat niukat ja kriisitilanne pahentaa niitä entuudestaan. Yritykset, jotka hallitsevat sekä tilapäisiä että muuttuvia tapahtumia kriisin aikana, saavat pitkällä aikavälillä enemmän hyötyjä. Yrittäjyysorientaation (EO) ja markkinasuuntautuvan (MO) lähestymistavan yhdistäminen auttaa yritystä kriisin aikana ja sillä on positiivinen vaikutus pk-yritysten liiketoimintatulokseen (Rauch et al. 2009; Doyle & Armenakyan 2014). Pitkällä aikavälillä arvon tuottaminen osakkeenomistajille, työntekijöille ja yhteiskunnalle vaatii yritykseltä kasvua ja puolestaan kasvu vaatii innovaatioita. On tutkitusti todistettu, että innovatiiviset yritykset pärjäävät kriisitilanteessa, mutta rahallisesti epävarmat markkinat tekevät myös niiden toiminnasta haastavampaa. Yritykset, jotka käyttävät hyödykseen tilanteen tuomaa epävarmuutta ja näkevät sen mahdollisuutena uusille innovaatioille, voivat sumun hälvettyä löytää itsensä paremmasta asemasta markkinoilla.

Suomalaisten pk-yritysten kriisinsietokyky on ollut kriisin kohtaamisesta asti hyvällä tasolla. Empiirinen tutkimus osoittaa, että kriisi on vaikuttanut kaikkiin toimialoihin ja pk-yrityksiin ja pieni osa yrityksistä on jopa hyötynyt kriisistä. Koronakriisin kielteiset vaikutukset näkyvät erityisesti majoitus- ja ravitsemustoiminnan sektorissa, joka on kriisin aikana kärsinyt eniten. Puolestaan informaatio- ja viestintäsektorin yritykset ovat pärjänneet koronakriisissä parhaiten. Tämä indikoi digitaalisuuden vauhdittamista, sillä COVID-19 on heittänyt meidät viidestä kymmenen vuoteen digitaaliseen tulevaisuuteen, jossa virtuaalisuus ja etänä oleminen ovat vahvasti esillä opetuksessa, kokouksissa, telelääketieteessä ja monissa muissa asioissa. Tutkimus osoittaa, että kysynnän lasku, vähentyneet investoinnit, operatiiviset häiriöt ja rahoituksen hallitseminen ovat koronakriisin pääasiallisia vaikutuksia, joilla on seurauksia yrityksille. Valtion tuki ja erilaiset tukitoimenpiteet ovat olleet merkittävässä asemassa pk-yrityksille. Tämän myötä yritysten maksukyky on ollut hyvällä tasolla koronakriisin aikana. Konkurssiin ajautuneita yrityksiä on syntynyt vähemmän vuonna 2020 johtuen rahoituksen saamisesta. Tilanne saattaa kuitenkin muuttua tulevaisuudessa. Pankit ovat kriisin edetessä osallistuneet aktiivisemmin yritysten tukemiseen tarjoamalla erilaisia kassatilanteita parantavia ratkaisuja.

Kriisin vaikutuksista pk-yrityksiin ei kuitenkaan ole kattavaa kirjallisuutta osittain alan yritysten monimuotoisuuden vuoksi, sillä pk-yritykset eivät muodosta homogeenista massaa. Kirjallisuudessa ei myöskään ollut kovinkaan paljon tietoa kriisin vaikutuksista eri yritysmuotoihin kuten perheyrityksiin tai kommandiittiyhtiöihin. Kandidaatintyö oli varhainen katsaus, kuinka koronakriisi on vaikuttanut pk-yrityksiin sen hetkellä saatavilla olevilla tiedoilla. Koronakriisin todelliset vaikutukset suomalaisiin pk-yrityksiin voidaan todeta vasta kun yritykset julkaisevat tilinpäätökset sekä kriisi on lopullisesti ohitse.

6 LÄHTEET

Albaz, A., Mansour, T., Rida, T. & Schubert, J. 2020. Setting up small and medium-size enterprises for restart and recovery. [WWW-dokumentti]. [viitattu 22.3.2021]. Saatavissa: [Setting up small and medium-size enterprises for restart and recovery | McKinsey](#)

AlmaTalent. 2021. Käyttökateprosentti. [WWW-dokumentti]. [viitattu 6.4.2021]. Saatavissa: <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/kannattavuus/kayttokate-prosentti>

Anderson, B.S., Covin, J.G. & Slevin, D.P. 2009. Understanding the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Strategic Learning Capability: An Empirical Investigation. *Strategic Entrepreneurship Journal*. Vol. 3(3), pp. 218–240.

Apunen, M., Haavisto, I., Hopia, H. & Toivonen, S. 2016. Sovinnon eväät, EVAn Arvo- ja asennetutkimus 2016. EVA Raportti 1/2016.

Asel, J.A., Posch, A. & Speckbacher, G. 2010. Squeezing or cuddling? The impact of economic crises on management control and stakeholder management. *Review of Managerial Science*, Vol. 5, pp. 213–231.

Augustine, N. R. 1995. Managing the Crisis you tried to prevent. *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 6, pp. 147–158.

Bar, M.J., Furstenthal, L., Jorge, F. & Roth, E. 17.6.2020. Innovation in a crisis: Why it is more critical than ever. [WWW-dokumentti]. [viitattu 21.3.2021]. Saatavissa: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-in-a-crisis-why-it-is-more-critical-than-ever>

Barton, L. 2001. Crisis in organization II (2nd ed.). pp. 304.

Bekeris, R. 2012. The impact of macroeconomic indicators upon SME's profitability. *Ekonomika*, Vol. 91(3), pp. 117–128.

Berry, A., Rodriguez, E. & Sandee, H. 2001. Small and medium enterprise dynamics in Indonesia. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, Vol. 37(3), pp. 363–384.

Boso, N., Cadogan, J.W. & Story, V. M. 2012. Complementary effect of entrepreneurial and market orientations on export new product success under differing levels of competitive intensity and financial capital. *International Business Review*, Vol. 21(4), pp. 667–681.

Business Finland, 2021. Tietoa Business Finlandista. [WWW-dokumentti]. [viitattu 2.5.2021]. Saatavissa: <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/tietoa-meista/lyhyesti>

Business Finland. 9.6.2020. Business Finland sai lähes 30 000 hakemusta häiriötilannerahoitukseen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 27.3.2021]. Saatavissa: https://www.businessfinland.fi/hairiotilannerahoituksen_tilastot_09062020.pdf (businessfinland.fi)

Carney, A. & Jorden, A. 1993. Prepare for business-related crises. *Public Relations Journal*, Vol. 49, pp. 34–35.

Carter, S. & Jones-Evans, D. 2006. Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy. 2nd ed. Harlow, England: New York FT Prentice Hall. 572 pp.

Choi, B.K., Moon, H.K. & Ko, W. 2014. An organization's ethical climate, innovation, and performance: effects of support for innovation and performance evaluation. *Management Decision*, Vol. 51(6), pp. 1250–1275.

Churchill, N.C. & Lewis, V.L. 1983. The five stages of small business development. *Harvard Business Review*, May–June 1983, pp. 2–11.

Coombs, W.T. 2015. Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding. 4th ed. Los Angeles: Sage Publications, Inc.

Coombs, W.T. 2007. Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, Vol. 10(3), pp. 163–176.

Covin, J.G. & Lumpkin, G.T. 2011. Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 35(5), pp. 855–872.

Cowling, M., Liu, W. & Zhang, N. 2018. Did firm age, experience, and access to finance count? SME performance after the global financial crisis. *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 28, pp. 77–100.

Cowling, M., Liu, W. & Ledger, A. 2012. Small business financing in the UK before and during the current financial crisis. *International Small Business Journal*, Vol. 30(7), pp. 778–800.

Das, K. & Pradhan, J.P. 2009. Externally-oriented Small and Medium Enterprises: Predicament and Possibilities. Munich Personal RePEc Archive, MPRA Paper No. 15522.

Doern, R. 2016. Entrepreneurship and crisis management: The experiences of small businesses during the London 2011 riots. *International Small Business Journal*, Vol. 34(3), pp. 276–302.

Doyle, J.D. & Armenakyan, A. 2014. Value-creating mechanisms within the market orientation-performance relationship: a meta-analysis. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 22(3), pp. 193–205.

Eduskunta, 2021. Lainsäädäntö. [WWW-dokumentti]. [viitattu 4.5.2021]. Saatavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/kirjasto/aineistot/kotimainen_oikeus/kotimaiset-oikeuslahteet/Sivut/Lainsaadanto.aspx

Eggers, F. 2020. Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, Vol. 116, pp. 199–208.

El Harbi, S. & Anderson, A.R. 2010. Institutions and the shaping of different forms of entrepreneurship. *The Journal of Socio-Economics*, Vol. 39(3), pp. 436–444.

Energiavirasto, 2021. Energiatehokkuussopimukset. [WWW-dokumentti]. [viitattu 1.5.2021]. Saatavissa: <https://energiavirasto.fi/energiatehokkuussopimukset>

Etila, 2021. Uusi tutkimushanke hahmottelee Suomeen sopivaa verovähennysmallia tutkimus- ja kehitystoiminnan kasvattamiseksi. [WWW-dokumentti]. [viitattu 1.5.2021]. Saatavissa: <https://www.etla.fi/ajankohtaista/uusi-tutkimushanke-hahmottelee-suomeen-sopivaa-verovahennysmallia-tutkimus-ja-kehitystoiminnan-kasvattamiseksi/>

Euroopan parlamentti, 2021. Pienet ja keski-suuret yritykset. [WWW-dokumentti]. [viitattu 20.2.2021]. Saatavissa: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/fi/sheet/63/pienet-ja-keskisuuret-yritykset>

European Commission, 2020. User guide to the SME definition. [WWW-dokumentti]. [viitattu 8.2.2021]. Saatavissa: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/756d9260-ee54-11ea-991b-01aa75ed71a1/language-en>

Fearn-Banks, K. 2001. Crisis communication: A casebook approach (2nd ed.) Mahwah, NJ:Lawrence Erlbaum. pp. 408.

Findikaattori, 2021. Talouden kasvu (BKT), taulukko. [WWW-dokumentti]. [viitattu 19.2.2021]. Saatavissa: <https://findikaattori.fi/fi/table/3>

Finnvera Oyj, 2021a. Tietoa Finnverasta. [WWW-dokumentti]. [viitattu 6.4.2021]. Saatavissa: <https://www.finnvera.fi/finnvera/tietoa-finnverasta>

Finnvera Oyj, 2021b. Lainat. [WWW-dokumentti]. [viitattu 3.5.2021]. Saatavissa: <https://www.finnvera.fi/tuotteet/lainat>

Finnvera Oyj, 2020. Finnveran vuosikatsaus ja yritysvastuu. [WWW-dokumentti]. [viitattu 3.5.2021]. Saatavissa: <https://www.finnvera.fi/finnvera/vuosikertomukset-ja-julkaisut>

Fink, S. 2013. Crisis Communications: The Definitive Guide to Managing the Message. New York. McGraw Hill Professional. pp 272.

Fink, S. 1986. Crises management: Planning for the inevitable. American Management Association, New York, NY.

Freeman, J., Carroll, G.R. & Hannan, M.T. 1983. The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates. *American Sociological Review*, Vol. 48, pp. 692–710.

Frandsen, F. & Johansen, W. 2011. The study of internal crisis communication: towards an integrative framework. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 16. No. 4, pp. 347–361.

Gertler, M. & Gilchrist, S. 1994. Monetary policy, business cycles, and the behaviour of small manufacturing firms. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 109, No. 2, pp. 309–340.

GrantThornton, 29.3.2020. Tukitoimenpiteet koronapandemian aikaan. [WWW-dokumentti]. [viitattu 6.4.2021]. Saatavissa: <https://www.grantthornton.fi/ajankohtaista/tukitoimenpiteet-koronapandemian-aikaan/>

Hannan, M.T. & Freeman, J. 1984. Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, Vol. 49, pp. 149–164.

Haverila, M., Kouri, I., Miettinen, A. & Uusi-Rauva, E. 2005. Teollisuustalous. Tampere, TammerPaino Oy. 510 pp.

Hedin, H., Hirvensalo, I. & Vaarnas, M. 2011. The Handbook of Market Intelligence: Understand, Compete and Grow in Global Markets. John Wiley & Sons Ltd: West Sussex

Henri, J.F. 2006. Management control systems and strategy: a resource-based perspective, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 31(6), pp. 529–558.

Herman, C. F. 1963. Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No. 1, pp. 61–82.

Hodorogel, R.G. 2009. The economic crisis and its effects on SMEs. *Theoretical and Applied Economics*, Vol. 5(5), pp. 79–88.

Hyytinen, A. & Maliranta, M. 2015. Yritysjohdon taloustiede. Yritykset taloudessa ja taloustieteessä. 1st ed. Helsinki: Spillover Economics Oy. ISBN 978-952-93-6049-9.

Idson, T.L. & Oi, W.Y. 1999. Workers Are More Productive in Large Firms. *American Economic Review*, Vol. 89, No. 2, pp. 104–108.

InderesPodi, 23.4.2021. InderesPodi 101: Koronan opetukset (22.4.2021). [Podcast]. [viitattu 28.4.2021]. Saatavissa: <https://www.inderes.fi/fi/videot/inderespodi-101-koronan-opetukset-2242021>

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 2008. Exploring Corporate Strategy. Eight edition. Harlow, Pearson Education Limited. 635 s.

Juuti, P., Laukkanen, T., Puusa, A. & Reijonen, H. 2013 Akatemiasta markkinapaikalle: johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki: Talentum. pp. 39–41.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Hämeenlinna, Talentum Media Oy. 392 pp.

Kilpailu- ja kuluttajavirasto, 2019. Määräävän markkina-aseman väärinkäyttö. [WWW-dokumentti]. [viitattu 1.5.2021]. Saatavissa: <https://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/kilpailuasias/maaraavan-markkina-aseman-vaarinkaytto/>

Kostiainen, J. 16.02.2021. Suomen BKT: Toipuminen tauolla. [WWW-dokumentti]. [viitattu 26.4.2021].

Saatavissa:

https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html#Bruttokansantuote%20asukasta%20kohti

Lai, Y., Saridakis, G., Blackburn, R. & Johnstone, S. 2016. Are the HR responses of small firms different from large firms in times of recession? *Journal of Business Venturing*, Vol. 31(1), pp. 113–131.

Lekmat, L. & Chelliah, J. 2011. Surviving the Next Economic Crisis: Corporate entrepreneurship strategies of Thai Automotive SMEs. *Journal of International Management Studies*, Vol. 6(3), pp. 18–35.

Lee, N., Sameen, H. & Cowling, M. 2015. Access to finance for innovative SMEs since the financial crisis. *Research Policy*, Vol. 44(2), pp. 370–380.

Linton, Gabriel. 2016. Entrepreneurial orientation: reflections from a contingency perspective. Örebro, Sweden: Örebro University. ISBN 978-91-7529-117-8.

Lonial, S.C. & Carter, R.E. 2019. The Impact of Organizational Orientations on Medium and Small Firm Performance: A Resource-Based Perspective. *Journal of Small Business Management*, Vol. 53(1), pp. 94–113.

Michael, S.C. & Robbins, K. D. 1998. Retrenchment among small manufacturing firms during recession. *Journal of Small Business Management*, Vol. 36(3), pp. 35–45.

Mitroff, I.I. & Anagos, G. 2000. Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management. New York, NY. AMACOM.

Mitroff, I.I., Harrington, K. & Gai, E. 1996. Thinking about the unthinkable. *Across the Board*, Vol. 33(8), pp. 44–48.

Myers, S.C. & Majluf, N.S. 1984. Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics*, Vol. 13(2), pp. 187–221.

Mäki-Fränti, P. 8.11.2019. Vaikka koulutus kannattaa, suomalaisten koulutustason kasvu on pysähtymässä. [WWW-dokumentti]. [viitattu 27.4.2021]. Saatavissa: https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/16393/eurotalous_analyysi_20191108.pdf?sequence=1

Nikolaev, A. G. 2010. Thirty Common Basic Elements of Crisis Management Plans. Guidelines for Handling the Acute Stage of ”Hard” Emergencies at the Tactical Level. *The Handbook of Crisis Communication*. Chichester: Wiley-Blackwell, pp. 261–281.

Nugent, J. & Yhee, S. 2002. Small and medium enterprises in Korea: achievements, constraints and policy issues. *Small Business Economics*, Vol. 18, No. 1/3, pp. 85–119.

Nyberg, H. 29.1.2014. Suhdannevaihtelu, taloustilastot ja ennusteet. [WWW-dokumentti]. [viitattu 26.4.2021]. Saatavissa: https://blogs.helsinki.fi/hponka/files/2013/12/TTT2014_Nyberg.pdf

Organisation for Economic Co-operation and Development, 2020. OECD. Coronavirus (COVID-19): SME policy responses. [WWW-dokumentti]. [viitattu 20.3.2021]. Saatavissa: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/coronavirus-covid-19-sme-policy-responses-04440101/>

Organisation for Economic Co-operation and Development, 2009. OECD. The Impact of the Global Crisis on SME and Entrepreneurship Financing and Policy Responses. [WWW-dokumentti]. [viitattu 21.3.2021]. Saatavissa: <https://www.oecd.org/industry/smes/43183090.pdf>

Panetta, K. 9.11.2020. 7 Macro Factors That Will Shape the 2020s. [WWW-dokumentti]. [viitattu 13.4.2021]. Saatavissa: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/8-macro-factors-that-will-shape-the-2020s/>

Pathak, S. & Ahmad, M. 2018. Role of government in flood disaster recovery for SMEs in Pathumthani province, Thailand. *Natural Hazards*, Vol. 93, pp. 957–966.

Pearson, C.M. & Clair, J.A. 1998. Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, Vol. 23, No.1, pp. 59–76.

Pearson, C.M. & Mitroff, I.I. 1993. From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management. *Academy of Management Executive*, Vol. 7, No.1, pp. 48–59.

Penrose, J. M. 2000. The role of perception in crisis planning. *Public Relations Review*, Vol. 26(2), pp. 155–171.

Piette, C. & Zachary, M.-D. 2015. Sensitivity to the crisis of SME financing in Belgium. *Economic Review*, Vol. (3), pp. 31–45.

Pohjola, M., Pekkarinen, J. & Sutela, P. 2006. Taloustiede. Porvoo, WSOY Oppimateriaalit Oy. 246 pp.

Pylkkönen, P. & Savolainen, E. 2013. PK-yritysten rahoituksen tila Suomessa. *Euro & Talous*, Vol. 2(2), pp. 55–64.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T. & Frese, M. 2009. Entrepreneurial orientation and business performance: Cumulative empirical evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33(3), pp. 761–788.

Reynolds, B. & Seeger, M.W. 2005. Crisis and Emergency Risk Communication as an Integrative Model. *Journal of Health Communication*, Vol. 10, pp.43–55.

Rhodes, D. & Stelter, D. 2009. Seize Advantage in a Downturn. *Harvard Business Review*, Vol. 87(2), pp. 50–58.

Ringel, M., Baeza, R., Panandiker, R. & Harnoss, J.D. 13.4.2020. Tomorrow's Innovation Leaders Are Made Today. [WWW-dokumentti]. [viitattu 19.3.2021]. Saatavissa: <https://www.bcg.com/publications/2020/six-moves-for-innovation-during-recovery>

Ruff, P. & Aziz, K. 2003. Managing communications in a crisis. Gower Publishing Company, Hampshire.

Santana, G. 2004. Crisis Management and Tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 15(4), pp. 299–321.

Sapriel, C. 2003. Effective crisis management: Tools and best practice for the new millennium. *Journal of Communication Management*, Vol. 7(4), pp. 348–355.

Sarasvathy, S.D. 2001. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *The Academy of Management Review*, Vol. 26, pp. 243–63.

Seeger, M.W., Sellnow, T. L. & Ulmer, R.R. 2003. Communication and organizational crisis. Westport, CT: Praeger Publishers.

Shane, S. & Venkataraman, S. 2000. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 217–226.

Simón-Moya, V., Revuelto-Taboada, L. & Ribeiro-Soriano, D. 2016. Influence of economic crisis on new SME survival: reality or fiction? *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 28(1–2), pp. 157–176.

Soininen, J., Puumalainen, K., Sjögrén, H. & Syrjä, P. 2012. The impact of global economic crisis on SMEs: Does entrepreneurial orientation matter? *Management Research Review*, Vol. 35(10), pp. 927–944.

Suomen Pankki, 2021a. Hintavakaas. [WWW-dokumentti]. [viitattu 25.4.2021]. Saatavissa: <https://www.suomenpankki.fi/fi/rahaspolitiikka/hintavakaas/>

Suomen Pankki, 2021b. Opi taloudesta - rahapolitiikka. [WWW-dokumentti]. [viitattu 25.4.2021]. Saatavissa: <https://www.suomenpankki.fi/fi/opi-taloudesta/opi-taloudesta/rahaspolitiikka/>

Suomen Pankki, 2021c. Rahapolitiikka. [WWW-dokumentti]. [viitattu 25.4.2021]. Saatavissa: <https://www.suomenpankki.fi/fi/rahaspolitiikka/>

Suomen Pankki, 2021d. Tilastot – korot. [WWW-dokumentti]. [viitattu 25.4.2021]. Saatavissa: <https://www.suomenpankki.fi/fi/Tilastot/korot/>

Taloustutkimus, 2020. [Kyselytutkimusdata]. [viitattu 25.3.2021]. Saatavissa: https://survey.taloustutkimus.fi/dashboard/covid_pk_yritykset_avoin_3/#/home2_b

Tan, H. & See, H. 2004. Strategic reorientation and responses to the Asian financial crisis: The case of the manufacturing industry in Singapore. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 21, pp. 189–211.

Ter Wengel, J. & Rodriguez, E. 2006. SME Export Performance in Indonesia After the Crisis, *Small Business Economics*, Vol. 26, pp. 25–37.

Tesi 2020 (Suomen teollisuussijoitus), 8.12.2020. Koronakriisin vaikutukset Suomen pk-yrityksiin: Kyselyn tulokset 3. kierros. [WWW-dokumentti]. [viitattu 18.3.2021]. Saatavissa: https://www.tesi.fi/userassets/uploads/2020/12/20201208_Koronakriisin-vaikutukset-PK-yrityksiin_Kierros_3-FINAL-1.pdf

Thierry, C., Pauchant. & Roseline Douville. 1993. Recent research in crisis management: a study of 24 authors' publications from 1986 to 1991. *Industrial & Environmental Crisis Quarterly*, Vol. 7, No. 1, pp. 43–66.

Tilastokeskus, 2021a. Työvoimatutkimus: Työllisyys heikkeni selvästi joulukuussa. [WWW-dokumentti]. [viitattu 19.2.2021]. Saatavissa: https://www.stat.fi/til/tyti/2020/12/tyti_2020_12_2021-01-28_tie_001_fi.html

Tilastokeskus, 2021b. Pk-yritys. [WWW-dokumentti]. [viitattu 8.2.2021]. Saatavissa: https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html

Tilastokeskus, 2021c. Tilastokoulu - inflaatio. [WWW-dokumentti]. [viitattu 25.4.2021]. Saatavissa: https://tilastokoulu.stat.fi/verkkokoulu_v2.xql?course_id=tkoulu_tlkt&lesson_id=5&subject_id=4&page_type=sisalto

Tilastokeskus, 2021d. Kuluttajahintaindeksi – vuositiedot, 2015–2020. [WWW-dokumentti]. [viitattu 25.4.2021]. Saatavissa: https://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_hin_khi_vv/statfin_khi_pxt_11xc.px/table/tableViewLayout1/

Tilastokeskus, 2021e. Tilastokoulu – bruttokansantuote. [WWW-dokumentti]. [viitattu 25.4.2021]. Saatavissa: https://tilastokoulu.stat.fi/verkkokoulu_v2.xql?course_id=tkoulu_tlkt&lesson_id=5&subject_id=1&page_type=sisalto

Tilastokeskus, 2021f. Suomi lukuina – väestö. [WWW-dokumentti]. [viitattu 25.4.2021]. Saatavissa: https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html

Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021a. Energiatehokkuussopimukset 2017–2025. [WWW-dokumentti]. [viitattu 1.5.2021]. Saatavissa: <https://tem.fi/energiatehokkuussopimukset-ja-katselmukset>

Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021b. Työlainsäädäntö. [WWW-dokumentti]. [viitattu 4.5.2021]. Saatavissa: <https://tem.fi/tyolainsaadanto>

Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021c. Toimintaohjeita yrityksille koronavirustilanteessa. [WWW-dokumentti]. [viitattu 12.4.2021]. Saatavissa: <https://tem.fi/koronavirus/toimintaohjeita-yrityksille>

Ulkoministeriö, 2021. EU:n yhteinen kauppapolitiikka. [WWW-dokumentti]. [viitattu 3.5.2021]. Saatavissa: <https://um.fi/eu-n-yhteinen-kauppapolitiikka>

Valtioneuvosto, 2021. OECD: Suomi tarvitsee uuden kansallisen tutkimus- ja innovaatiotoiminnan vision. [WWW-dokumentti]. [viitattu 1.5.2021]. Saatavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/oecd-suomi-tarvitsee-uuden-kansallisen-tutkimus-ja-innovaatiotoiminnan-vision>

Valtioneuvoston kanslia, 2021. Teknologiset muutostekijät. [WWW-dokumentti]. [viitattu 2.5.2021]. Saatavissa: <https://vnk.fi/tulevaisuuskatsaukset/muutostekijakortit/teknologiset>

Valtioneuvoston kanslian raporttisarja, 2011. Finanssikriisin reaalitaloudelliset vaikutukset Suomessa: alustava kokonaisarvio. [WWW-dokumentti]. [viitattu 21.2.2021]. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161837/Raportti%2011-03-15%20nettiin.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Valtiovarainministeriö, 2021a. Tietoa EU:n elpymisvälineenrahoituksesta ja ohjelmasta. [WWW-dokumentti]. [viitattu 19.2.2021]. Saatavissa: <https://vm.fi/tietoa-eu-n-elpymisvalineen-rahoituksesta-ja-ohjelmista>

Valtiovarainministeriö, 2021b. Elinkeinoverotus. [WWW-dokumentti]. [viitattu 3.5.2021]. Saatavissa: <https://vm.fi/verotus/elinkeinoverotus>

Wang, J., Hutchins, H.M. & Garavan, T.N. 2009. Exploring the Strategic Role of Human Resource Development in Organizational Crisis Management. *Human Resource Development Review*, Vol. 8, No. 1, pp. 22–53.

Williams, T.A., Gruber, D.A., Sutcliffe, K.M., Shepherd, D.A. & Zhao, E.Y. 2017. Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. *Academy of Management Annals*, Vol. 11, No. 2. pp. 733–769.

World Health Organization, 2020a. Coronavirus disease 2019 (COVID-19) Situation Report – 94. [WWW-dokumentti]. [viitattu 20.2.2021]. Saatavissa: <https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200423-sitrep-94-covid-19.pdf>

World Health Organization, 2020b. WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 – 11 March 2020. [WWW-dokumentti]. [viitattu 20.2.2021]. Saatavissa: <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>

Worthington, I. & Britton, C. 2009. The Business Environment. 6th ed. Pearson Education Limited: Harlow

Ymparisto, 2020. Jätteet ja jätehuolto. [WWW-dokumentti]. [viitattu 2.5.2021]. Saatavissa: https://www.ymparisto.fi/fi-fi/kulutus_ja_tuotanto/jatteet_ja_jatehuolto

Ympäristöministeriö, 2021. Ympäristönsuojelun lainsäädäntö ja ohjeet. [WWW-dokumentti]. [viitattu 2.5.2021]. Saatavissa: <https://ym.fi/ymparistonsuojelun-lainsaadanto-ja-ohjeet>

Yrittäjät, 2021a. Yrittäjyystilastot. [WWW-dokumentti]. [viitattu 9.2.2021]. Saatavissa: https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yrittajyystilasto_2021_su.pdf

Yrittäjät, 2021b. Yrityslainsäädäntö. [WWW-dokumentti]. [viitattu 3.5.2021]. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajien-edunvalvonta/yrityslainsaadanto-318871>

Liite 1. Maksukyvyn heikkenemisen syyt sektoreittain vuonna 2020

	Myyntisaamisten hidastuminen	Ostosaamisehtojen kirstyminen	Pankkirahoituksen kirstyminen	Operationaaliset häiriöt	Muu	
Kaikki vastanneet	32 %	4 %	4 %	33 %	26 %	1603
Teollisuus	32 %	7 %	6 %	30 %	25 %	230
Tukku- ja vähittäiskauppa	36 %	5 %	3 %	28 %	28 %	186
Rakentaminen	27 %	6 %	7 %	34 %	26 %	182
Informaatio ja viestintä	37 %	1 %	3 %	33 %	25 %	148
Kuljetus ja varastointi	27 %	3 %	5 %	39 %	26 %	191
Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	39 %	2 %	4 %	33 %	22 %	141
Hallinto- ja tukipalvelutoiminta	27 %	5 %	3 %	33 %	32 %	151
Majoitus- ja ravitsemustoiminta	34 %	2 %	4 %	35 %	25 %	367