

# Viisi historian opetusta koronakriisiin liiketalouden näkökulmasta

—

Nooa Nykänen & Jukka Luoma

# **Viisi historian opetusta koronakriisiin liiketalouden näkökulmasta**

**Nooa Nykänen & Jukka Luoma**

Aalto University publication series  
**BUSINESS + ECONOMY** 3/2020

© 2020 Nooa Nykänen & Jukka Luoma

ISBN 978-952-64-0194-2 (pdf)

ISSN-L 1799-4810

ISSN 1799-4810 (printed)

ISSN 1799-4829 (pdf)

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-0194-2>

## Johdanto<sup>1</sup>

Koronakriisi on vaikuttanut yritysten toimintaan mahdollisesti enemmän kuin mikään muu yritysten toimintaympäristön muutos toisen maailmansodan jälkeen. Koronan liikkeelle sysäävät muutosprosessit heikentävät toimialojen kehityksen ennakoitavuutta sekä lisäävät epävarmuutta alueellisella ja globaalilla tasolla.

Kriisin keskellä on tärkeää hahmottaa, miten koronapandemia vertautuu aiempaan ymmärrykseemme kriiseistä ja niiden vaikutuksista. Maailmanlaajuisia yritystoimintaan vaikuttavia kriisejä on tapahtunut historian saatossa aiemminkin, kuten myös yhteiskuntien vakiintuneita rakenteita koettelevia pandemioita. Äkilliset kysyntäshokit tai yritystoimintaa pysäyttävät paikallistason katastrofit eivät ole laajassa ajallisessa katsannossa poikkeuksellisia tapahtumia. Ajankohtainen kysymys onkin, mitä voimme oppia aiemmista kriiseistä?

Kriisien ja katastrofien tutkimus akateemisissa ja ratkaisukeskeisissä tutkimuslaitoksissa ulottuu useille vuosikymmenille<sup>i</sup>. Kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa vastaavia katsauksia on julkaistu kuluvan vuoden aikana jonkin verran<sup>ii</sup>, mutta suomenkielistä, koronakriisiä ja aiempia kriisejä yhdistelevää katsauskirjallisuutta on varsin vähän<sup>iii</sup>. Tämä katsaus pohjautuu pääosin katastrofisosio­logian, strategiatutkimuksen sekä organisaatiokriisejä koskevan tutkimuksen tuloksiin siitä, miten organisaatiot ja yritykset toimivat kriiseissä ja millaisia vaikutuksia kriiseillä on niiden toimintaan. Olemme täydentäneet näitä tuloksia myös kuluneen vuoden aikana ulkomaisissa julkaisuissa ilmestyneillä, koronakriisiä käsittelevillä artikkeleilla. Katsauksemme tiivistää aiemman tutkimuksen pohjalta viisi keskeistä löydöstä:

1. Kriisien ennakointi ja niihin varautuminen on liki poikkeuksetta riittämätöntä
2. Kriisireagointi saattaa aiheuttaa odottamattomia seurauksia
3. On vaikea ennustaa mitkä organisaatiot toipuvat (taloudellisesti) kriisistä parhaiten
4. Kriisitietoisuus unohtuu nopeasti
5. Kriisien jälkivaikutukset saattavat säilyä piilevinä rakenteina

### **§ 1 Kriisien ennakointi ja niihin varautuminen on liki poikkeuksetta riittämätöntä**

Keväällä 2020 koronatilanteen kehittymistä pandemiaksi kuvattiin yleisesti ”yllätykseksi” ja useat maat kohtasivat pahenevan tautitilanteen sekä yritystoiminnan lamaantumisen vähäisellä

---

<sup>1</sup> Yhteystiedot: Nooa Nykänen: e-mail: [nooa.nykanen@aalto.fi](mailto:nooa.nykanen@aalto.fi), p. +358504300624

varautumistasolla. COVID-19-pandemian kaltaisen uhan olemassaolo on kuitenkin ollut tutkijoiden tiedossa jo pitkään<sup>iv</sup>. Yllätyksestä voidaan puhua lähinnä subjektiivisena ja kollektiivisena kokemuksena. Vain ani harva ihmiskuntaa kohtaava kriisi tai katastrofi on ennalta täysin tuntematon<sup>v</sup>. Kokonaisuudessaan kevään tilanne muistutti monella tavalla aiemmassa kriisitutkimuksessa tunnistettuja yleisluontoisia prosesseja liittyen kriisien alkuvaiheeseen ja sen yllättävyyteen<sup>vi</sup>.

Organisaatioiden tasolla, ennakkovarautuminen kriiseihin ei yleensä kuulu priorisoituihin tavoitteisiin, elleivät konkreettiset seuraukset ole ilmeisiä ja välittömiä ydintoiminnoille tai toimialan sääntely (esim. vakuutus- ja rahoitusala) edellytä aktiivista riskienhallintaa<sup>vii</sup>. Esimerkiksi autoteollisuus on vuosien varrella järjestelmällisesti pyrkinyt minimoimaan varastojaan kustannusten säästämiseksi. Strategia toimii ”kunnes yritykset kohtaavat tämänkaltaisen ongelman”<sup>viii</sup>. Pikamuotivalmistajat ovat havainneet, että vaikka suuri varaston kiertonopeus lisää joustavuutta normaalioloissa, se lisää toimitusketjun häiriöalttiutta kriisiolosuhteissa.<sup>ix</sup> Ennakkovarautumisen puute leimaa myös julkisia instituutioita. Yhdysvaltojen terveysviranomaiset vähensivät mahdollisten pandemiatautien ehkäisyyn kohdistetun rokoteohjelman rahoitusta sen jälkeen, kun SARS ja H1N1-pandemioiden uhka näytti väistyvän.<sup>x</sup> Tämä ratkaisu näyttäytyy nykytilanteessa varsin kyseenalaisena, varsinkin kun tulevia vuosikymmeniä käsittelevissä tulevaisuusennusteissa uusien pandemioiden riski pysyi samanaikaisesti todennäköisenä.<sup>xi</sup>

Heikon varautumistason takana piilee mekanismeja, jotka ohjaavat organisaatioiden päätöksentekoa huomioimaan lähinnä normaalioloihin pohjautuvia lyhyen ja keskipitkän aikavälin ennusteita.<sup>xii</sup> Vaikka pitkällä aikavälillä pandemioiden toteutumisen todennäköisyys olisikin merkittävä, ovat niihin varautumiseen liittyvät resurssintehaasteet raskaita lyhyen aikavälin näkökulmasta, mikäli uhan toteutumisen ajankohtaa ei pystytä riittävällä varmuudella osoittamaan etukäteen. Toisaalta pandemiavarautumisen sisällyttäminen pitkän aikavälin varautumissuunnitelmiin on haastavaa, sillä sen toimenpiteet saattavat ohjata ja rajoittaa ydintoimintojen kehittämistä merkittäville tavoille. Tällöin riskien toteutumatta jääminen saattaa haitata keskeisellä tavalla kilpailukykyä. Resurssiallokaatiotutkimuksessa on tiedetty jo pitkään, että esimerkiksi investointi uuteen teknologiaan on helpompi perustella, jos investoinnin odotettu tuotto voidaan osoittaa jokseenkin yksiselitteisesti<sup>xiii</sup>. Samasta syystä yritysten markkinointipanostukset painottuvat usein lyhyen aikavälin myynninlisäämiseen tähtääviin toimenpiteisiin brändin rakennuksen kustannuksella<sup>xiv</sup>.

Vaikka aiemmin koetut kriisit saattavat nostaa yritysten investointeja kriisivalmiuden ylläpitoon, tämä vaikutus on melko vähäinen eikä sillä ole selkeää yhteyttä uusista kriiseistä selviämiseen<sup>xv</sup>. Vahvasti resursoitukin varautumissuunnitelmat saattavat osoittautua tehottomiksi, jopa haitallisiksi, mikäli varautuminen kohdistetaan väärin tunnistettuihin uhkatekijöihin<sup>xvi</sup>. Koronapandemian puhkeaminen edustaa vain tietynlaista kriisityyppiä mahdollisten strategisten uhkien joukosta ja siihen varautumisen edellyttämät muutokset tuotantoketjujen ja organisaation rakenteissa saattaisivat osoittautua riskialttiiksi toisenlaisten kriisityyppien (esim. finanssikriisit tai poliittiset selkkaukset) realisoituessa<sup>xvii</sup>. Esimerkiksi julkisella sektorilla koronakriisin vaatimat toimenpiteet osoittautuivat haastaviksi hallita olemassa olevan lainsäädännön ja rahoitustuki-instrumenttien avulla.<sup>xviii</sup>

## **§ 2 Kriisireagointi saattaa aiheuttaa odottamattomia seurauksia**

Kriisin kohtaavan organisaation keskeisin haaste on selviytyä toimintakykyisenä, kestää kriisin aiheuttamat välittömät vaikutukset ja ratkaista kriisin aiheuttamia, odottamattomia ongelmia<sup>xix</sup>. Katastrofitutkimuksen parissa<sup>xx</sup> on havaittu, että kriisitapahtumien keskiössä olevat yksilöt kykenevät yleensä toimimaan hyvinkin rationaalisesti. Tutkimus korostaa, että kriisivaikutuksen kohteeksi joutuneita organisaatioita ei tulisi nähdä pelkästään avun tarpeessa olevina passiivisina objekteina, vaan aktiivisina toimijoina, jotka ovat keskeisessä roolissa kriisin vaikutusten torjumisessa. Koronakriisin iskiessä Suomen talouteen maaliskuussa 2020 useat ahdinkoon joutuneet organisaatiot ja yhteisöt reagoivat nopeasti ja itsenäisesti, muodostaen merkittävän lisäresurssin kriisivaikutusten ehkäisemiseen julkisen vallan avustusten ohella. Näiden havaintojen valossa julkisen vallan keskeisenä tehtävänä olisi tukea toimialoja ja yrityksiä niin, että toimenpiteet jättävät riittävästi liikkumatilaa yrityksille löytää omat ratkaisunsa kriisin hoitoon. Tämä on erityisen tärkeitä siitä syystä, että yrityksillä on paras näkemys paikallisista olosuhteista ja vaadittavista toimenpiteistä kriisin vaikutusten minimoimiseksi.

Aiemman tutkimuksen valossa yrityksille ei ole mahdollista antaa yleispäteviä ohjeita siitä, miten kriisiin tulisi reagoida. Yleensä pikainen sopeutuminen odottamattomiin tilanteisiin mielletään yrityksille eduksi. Kriisiolosuhteet voivat tehdä esimerkiksi yrityskaupoista ostajalle kannattavampia, jolloin onni suosii ketterää<sup>xxi</sup>. Erilaisten kriisistrategioiden todellista onnistumista tai seurannaisvaikutuksia voi olla kuitenkin vaikea arvioida kriisin kohtaamisen ensi hetkillä. Esimerkiksi Aasian talouskriisin (1997) aikana alueen valmistavan teollisuuden

yritykset menestyivät kriisin jälkeen huonosti (pääoman tuottoasteella ja toiminnan päättymisen todennäköisyydellä mitattuna), jos ne pyrkivät nopeaan kasvuun kriisin keskellä<sup>xxii</sup>. Kriisin aikainen ketteryys voi olla vaarallista, sillä poikkeusoloissa nopeat ratkaisut ohjaavat strategista kehitysprosessia pidemmällä aikavälillä, mutta poikkeusolot eivät kuitenkaan jatku ikuisesti. Organisaatiotutkijat ovat havainneet, että kireä kilpailu organisaation perustamishetkellä vaikuttaa negatiivisesti organisaation selviytymismahdollisuuksiin myöhemminkin, ainakin lyhyellä aikavälillä<sup>xxiii</sup>. Yhtenä selityksenä tälle ilmiölle on esitetty, että vaikeissa olosuhteissa yritys joutuu tekemään strategisia valintoja, jotka palvelevat lyhyen aikavälin selviytymistä pitkän aikavälin elinkelpoisuuden kustannuksella<sup>xxiv</sup>. Kriisin aikana tehdyt nopeat ratkaisut voivat analogisesti palvella lyhyen tähtäimen selviytymistavoitteita, mutta luoda rakenteita ja kustannuksia, jotka heikentävät yrityksen pitkän aikavälin kilpailukykyä.

Keväällä 2020 havaittiin ainakin kolme erilaista kriisistrategiatyyppiä: innovointi, säästäminen ja sinnittely<sup>xxv</sup>. Käytännössä monen yrityksen strategia oli jonkinlainen yhdistelmä edellä mainittuja strategioita, mutta niiden erottaminen toisistaan on analyyttisesti hyödyllistä. Käsittelemme seuraavassa kutakin lyhyesti:

*Innovointi:* Maaliskuussa 2020 monet yritykset hahmottivat pahenevan koronatilanteen taloudellisten vaikutusten vakavuuden ja reagoivat muokkaamalla ydintoimintojaan. Eräs strateginen ratkaisu oli kanavoida tuotannollisia resursseja uudelleen. Esimerkiksi käsidesin ja hengityssuojainten tuotanto käynnistyi useissa yrityksissä, joiden perustoiminnot palvelivat vaihtelevasti samankaltaisten lopputuotteiden valmistusta. Nopealla muutoksella oli mahdollista ehkäistä kassavirtojen ehtymistä lyhyellä aikavälillä, ja siten ehkäistä kriisin aiheuttamia akuutteja vaurioita mm. organisaation sisäiseen kulttuuriin. Toisaalta tuotantostrategian kohdistaminen ja optimoiminen uusiin tuotteisiin voi ohjata kyvykkyyksien kehittymistä sivuraiteelle ydintoimintoihin nähden. Yrityksen tuoteportfolion muokkaus kriisin keskellä voi myös johtaa vaikeasti mitattavien synergiaetujen menettämiseen<sup>xxvi</sup>.

*Säästäminen:* Toiset yritykset ja toimialat reagoivat pandemiaan lomautuksilla ja vähentämällä perustoimintojensa volyyymiä kriisiajan kysyntämuutoksien mukaiselle tasolle. Taloudellisten tappioiden minimoiminen tuotantosupistuksin saattoi tarjota hetkellisesti vakaamman aseman kriisin keskipitkän aikavälin vaikutusten arvioimiseen, mutta toimintojen äkillisen keskeyttämisen vaikutukset organisaatiokulttuuriin, työntekijöiden asemaan ja sitoutumiseen sekä sidosryhmien suhtautumiseen jäivät pitkälti epä tietoisuuden varaan. Tilapaisten

vähennystoimenpiteiden strateginen ongelmallisuus johtuu myös vaikeudesta arvioida oikeaa hetkeä normaaliin palaamiselle. Epävarmuuden pitkittyminen aiheuttaa negatiivisten vaikutusten kumuloitumista, mutta toisaalta huonosti valittu ajankohta toimintojen käynnistämiseen saattaa johtaa jopa organisaatiotason kriisiin.

*Sinnittely:* Kolmas reagointitapa koronapandemiaan oli pyrkiä säilyttämään perustoimintojen jatkuvuus mahdollisimman hyvin poikkeusoloista ja lyhyen aikavälin kysyntäshokista huolimatta. Kriisitilanteen kohtaaminen ilman suurempia rakenteellisia muutoksia saattoi heikentää toiminnan olosuhteita lyhyellä aikavälillä rajustikin, mutta mahdollisti toisaalta ennestään olemassa olevien organisaatorakenteiden sekä kyvykkyyksien ylläpitämisen suurista strategisista linjoista poikkeamatta. Jatkuvuusstrategian ylläpitäminen kriisissä saattoi joillain toimialoilla myös tarjota tavallista enemmän vaihtoehtoja horisontaaliseen integraatioon, perustoimintoja palvelevien yrityskauppojen ja fuusioiden kustannuksien muuttuessa tavanomaisesta.

Kriisistrategioilla on sekä lyhyen tähtäimen että pitkän tähtäimen vaikutuksia, joista jälkimmäiset voivat olla arvaamattomia. Organisaatioiden muutosta käsittelevä tutkimus hahmottaa sopeutumisprosessin tapahtuvan polkuriippuvuutta kehittävien, itseään vahvistavien mekanismien kautta, jotka ohjaavat valittujen ominaisuuksien rutinoitumista ja kerrostumista osaksi päivittäistä toimintaa ja rakenteita. Erilaisilla kriisistrategioilla on kullakin omat päämääränsä kriisiin sopeutumiseen ja siitä selviämiseen, mutta valitut keinot näiden saavuttamiseen ohjaavat samanaikaisesti organisaation kyvykkyyksiä ja toimintamahdollisuuksia pitkällä aikavälillä. Ne ominaisuudet, joita valitut sopeutumiskeinot vahvistavat, jäävät tällöin pysyvämmiksi ja sitoutuneemmiksi osiksi organisaation resursseja ja sisäisiä rakenteita.

Korona-aikana etätyön yleistyminen ja digitalisaation voimakas kehittyminen organisaatioissa on hyvä esimerkki taustalla kehittyvästä muutoksesta, joka yhdistyy osaksi laajempaa kriisisopeutumisen strategiaa. Esimerkiksi yliopisto-opetuksessa kriisisopeutumisen pääasialliseksi keinoksi valikoitui perustoimintojen sitkeä ylläpitäminen vaihtoehtoisin tavoin, mikä lisäsi digitaalisten oppimismenetelmien opettelua, siihen liittyvien rutiinien kehittymistä sekä digitaalisten työskentelytapojen legitimaatiota osana organisaatioiden toimintaa.

Toisaalta esimerkiksi kaupan alalla eri tavoin valittujen kriisistrategioiden vaikutukset ovat vasta hiljalleen tulossa näkyviin. Siinä missä useat erikoiskaupat ja ostoskeskukset pyrkivät torjumaan kriisin vaikutuksia ensisijaisesti esimerkiksi lomautuksin, ovat esimerkiksi



vähittäiskaupan yritykset panostaneet aktiivisesti verkkokauppatoimintojen kehittämiseen ja uusiin myyntikanaviin (esim. noutopalvelut). Nämä kriisistrategiat ovat tuottaneet erilaisia oppimisprosesseja ja rutiineja, joiden pysyvämpi vaikutus organisaation strategiaan vaihtoehtoihin alkaa näyttäytyä vasta vähitellen kriisiin sopeuduttaessa tai sen päättyessä. Jos esimerkiksi rakenteellinen siirtymä verkkokauppaan jää pysyvämmäksi ja sen ympärille rakentuu vahvoja asiakastoimintojen rutiineja, saattaa toimintojen palauttaminen fyysisiin kauppataloihin näyttäytyä kustannuksiltaan suurempana strategisena liikkeenä kuin aloilla, joissa ydintoimintoja ei sopeutettu yhtä voimakkaasti kriisioloihin. Tällöin mielenkiintoisiksi kysymyksiksi, ja mahdollisiksi ongelmatekijöiksi, nousevat esimerkiksi hitaammin sopeutuvien resurssien, kuten henkilöstöosaamisen ja olemassa olevan infrastruktuurin soveltuvuus uudenlaiseen liiketoimintamalliin. Kriisiä edeltäneiden rakenteiden muuttaminen kriisiajan reagointistrategian, ja sen seurausvaikutusten, mukaiseksi ei näin ollen välttämättä suju kivuttomasti nopeita muutoksia tehneiden organisaatioiden tai toimialojen kohdalla, ja tällöin hitaammista sopeutumistoimista onkin mahdollisesti helpompi toipua.

### **§ 3 On vaikea ennustaa mitkä organisaatiot toipuvat (taloudellisesti) kriisistä parhaiten**

Taloutta käsiteltäessä toipumisella tarkoitetaan tyypillisesti kriisiä edeltävän tulos-/tai kasvutason saavuttamista ja ylittämistä kriisiajan jälkeen. Yleinen intuitiivinen oletus on, että ulkopuolinen tuki sekä yritysten omat sopeutumistoimenpiteet lisäävät yritysten selviytymis- ja toipumismahdollisuuksia. Katastrofien jälkeistä taloudellista toipumista käsittelevä tutkimus<sup>xxvii</sup> kuitenkin esittää, että sekä ulkoisen tuen että yritysten omien toimenpiteiden vaikutus yritysten toipumiseen on parhaimmillaankin epävarma (ks. myös §2). Myöskään aiempi kokemus kriiseistä selviämisessä ei vaikuta taloudelliseen toipumiseen. Sen sijaan (paikallisen) kysynnän palautumisella on keskipitkällä aikavälillä selvästi voimakkaampi vaikutus yritysten selviämisenusteeseen. Samoin suuret yritykset, joiden mahdollisuudet varautua kriiseihin ovat keskimäärin paremmat kuin pienillä yrityksillä toipuvat suuremmalla todennäköisyydellä<sup>xxviii</sup>. Erityisesti alueellisesti keskittyneet kriisivahingot, kuten esimerkiksi maanjäristyksien tuhot, ovat pienille yrityksille vaarallisempia, sillä suurilla yrityksillä on paremmat mahdollisuudet sijoittaa toimintaansa uudelleen.

Vaikka suuri osa liiketoiminnan kriisipalautumista käsittelevästä tutkimuksesta keskittyykin yksittäisiin episodeihin, kuten maanjäristyksiin, on yllä kuvattuja tuloksia mahdollista arvioida analogisesti myös koronakriisin yhteydessä. Etenkin havainto yritysten taloudellisen tuen

heikosta yhteydestä kriisipalautumiseen herättää mielenkiintoisia kysymyksiä. Ovatko liiketoiminnan ylläpitämiseen tarkoitettut tukirahoitukset tehokkaita toimia ehkäisemään uhkaavana häämöttävää konkurssiaaltoa ja onnistuvatko yritysten ja toimialojen elinvoimaisuuteen ja jälleenrakennukseen kohdistuvat tukihankkeet tavoitteissaan<sup>xxix?</sup>

Aiemman tutkimuksen valossa ylivoimaisesti tehokkain tapa tukea yrityksiä on pyrkiä tukemaan kysynnän elpymistä. Kesällä ja syksyllä 2020 talouden avaamisen perspektiivi korostui Suomessa hallituksen koronapolitiikassa, toimialojen ja kolmannen sektorin avoimella tuella. Tutkimuksen esiin nostama havainto liiketoimintaympäristön toipumisen merkityksestä liikeyritysten selviämislle tukee näkemystä talouden avaamisen ja normaalioloihin palaamisen keskeisestä roolista, joskin ulkomaiset esimerkit koronarajoitteiden puutteesta ja kansanterveyden vaarantumisesta vaikuttavat epäilemättä pidemmän aikavälin toipumiseen koronan aiheuttamista liiketoimintaympäristön muutoksista. Julkisen vallan keskeinen tehtävä toipumisen edistämässä näyttäisikin olevan kysyntä- ja liiketoimintaympäristössä vallitsevien haasteiden tunnistaminen ja ratkaiseminen siten, että kullakin toimialalla voidaan palata kohti vakaita kilpailuolosuhteita.<sup>2</sup>

Aiemman kriisitutkimuksen nojalla toipumista ja sen edistämiseen tähtäviä toimia tulisi arvioida erikseen lyhyen aikavälin sekä pitkän aikavälin näkökulmasta<sup>xxx</sup>. Monet yritykset ja erityisesti toimialat saattavat onnistua palauttamaan toimintonsa kriisiä edeltäviin olosuhteisiin hyvinkin nopeasti, kunhan kysyntä palautuu ennalleen. Toisaalta on toimialoja, joilla kriisin vaikutukset näkyvät pitkään negatiivisesti liiketoimintaympäristössä, mutta jotka onnistuvat tilanteen rauhoittuessa palaamaan onnistuneesti aiempaan, tai jopa entistä voimakkaampaan kasvu-uraan. Liiketoimintaympäristön näkökulmasta koronakriisin vaikutus yritystoiminnan olosuhteisiin ja kysyntään voi myös muuttua eri suuntaiseksi kriisin jälkeen, verrattuna kriisin aikaiseen tilanteeseen. Esimerkiksi koronakriisin aikana nähty kasvu verkkokaupassa ei välttämättä jää pysyväksi muutokseksi kuluttajakäyttäytymisessä. Tällöin erilaiset organisaatiokehitykseen liittyvät mekanismit, kuten kriisistrategioiden polkuriippuwait vaikutukset organisaatorakenteeseen nousevat keskeiseen rooliin arvioitaessa yritysten ja toimialojen toipumista (kohta §2).

#### **§ 4 Kriisitietoisuus unohtuu nopeasti kriisin jälkeen**

---

<sup>2</sup> Toisaalta huomautamme, että yritysten konkurssit ja lomautukset vaikuttavat epäsuorasti myös kysyntään.

Kriisit eivät jatku ikuisesti, eivätkä ne säily kollektiivisessa muistissa pitkään. Kuten jo kesäkuussa 2020 huomattiin, aiempien kuukausien aikana Suomessa virinnee koronatietoisuuden ja voimakkaiden rajoitustoimien hellittäminen johti nopeasti lisääntyneeseen sosiaaliseen kanssakäymiseen sekä turvavälien unohtumiseen julkisilla paikoilla asioitaessa. Mediassa kirjoitettiin “koronaväsmyksestä”<sup>xxxix</sup>, jolla viitattiin ihmisten ja yritysten tottumiseen poikkeusoloissa elämiseen ja kyllästymiseen sen aiheuttamien negatiivisten rajoitustoimenpiteiden kanssa toimimiseen, huolimatta uuden tartunta-aallon mahdollisuudesta.

Organisaatiot ovat taipuvaisia unohtamaan kohtaamansa kriisit ajan myötä, minkä seuraukset heijastuvat myös kriisivalmiuden ylläpidon heikentymiseen (kohta §1). Tutkimuskirjallisuudessa nk. organisaatiounohtaminen määritellään olennaiseksi osaksi sopeutumisen ja oppimisen prosesseja<sup>xxxii</sup>. Aiemman tiedon ja kognition unohtuminen voi tapahtua aktiivisesti uusien sisällöllisten kokonaisuuksien omaksumisen kautta tai passiivisesti muistissa olevan tiedon heikentyessä ja unohtuessa ajan myötä. Myös kriisitilanteet muodostuvat sen kokeville toimijoille oppimisen ja unohtamisen prosesseiksi. Kriisin puhkeamisen aikana vanhan tilannekuvan unohtuminen ja uuden hahmottaminen tapahtuu nopeasti<sup>xxxiii</sup>. Akuutti kriisitilanne vaatii irrottautumista vanhoista toimintatavoista ja nopeaa oppimista, mutta uhan väistyessä kriisitietoisuus tavallisesti myös katoaa pian. Osittain kyseessä voi olla myös psykologinen suojareaktio - ns. 'helpotus' siitä, että pahin kriisitilanne on ohitettu - mutta myös kriisiä edeltävien, organisaation sisäisten konfliktien palaaminen ja arjen haasteiden organisointi siirtävät huomiota pois kriisitietoisuudesta.

Peter Madsenin tutkimus hiilikaivosonnettomuuksien vaikutuksesta uusien onnettomuuksien todennäköisyyteen Yhdysvalloissa valaisee esimerkinomaisesti kriiseihin liittyvän oppimisen ja unohtamisen dynamiikkaa<sup>xxxiv</sup>. Madsen havaitsi, että vakavien onnettomuuksien todennäköisyys oli 85-90 prosenttia tavallista pienempi 1-2 vuotta edellisen vastaavan kaltaisen onnettomuuden jälkeen. Aiemman onnettomuuden 'suojaava vaikutus' kului kuitenkin niin, että neljäntenä ja viidentenä vuonna onnettomuuden jälkeen, kyseinen onnettomuus ei enää vähentänyt uuden onnettomuuden todennäköisyyttä. Madsen tutki myös onnettomuuksien vaikutusta, jotka kohdistuivat *muihin* kaivoksiin. Myös näillä onnettomuuksilla oli suojaava vaikutus, joka kului ajan myötä pois.<sup>3</sup> Saman tapaisiin tuloksiin

---

<sup>3</sup> Huomautamme, että kyseinen tutkimus ei eksplisiittisesti mittaa muistamista, ainoastaan aiempien onnettomuuksien vaikutusta. Muistaminen on yksi osa sitä monimutkaista mekanismia, jolla aiemmat onnettomuudet vaikuttavat nykyhetkeen.

päätyi myös Pamela Haunschildtin tutkimusryhmä<sup>xxxv</sup>, joka havaitsi, että oppimisen ja unohtamisen sykliin liittyvä strategisten painotusten vaihtelu turvallisuus- ja tehokkuusvaatimuksien välillä johtivat NASA:n kokemuksiin toistuviin avaruusluotainonnettomuuksiin (*Challenger* 1986 sekä *Columbia* 2003). Aiemman kriisitilanteen myötä tapahtunut oppiminen ja sitä seurannut varautumistason kasvu heikentyivät ajan kulumisen ja organisaation suorituspainoiden myötä, mikä johti lopulta uuteen onnettomuuteen.

Kaiken kaikkiaan organisaatiotutkimus korostaa viimeaikaisten kokemusten merkitystä oppimisessa<sup>xxxvi</sup>. Kriisien pitäminen organisaation muistissa on haastavaa, koska oppimista ohjaava palauteympäristö tuottaa jatkuvasti ärsykeitä, jotka eivät liity aiempiin kriiseihin mitenkään. Samoin uusiin tilanteisiin tottuminen ja pyrkimys irrottautua epäoptimaalisista tasapainotiloista ovat yleisiä sopeutumisen menetelmiä, jotka ohjaavat organisaatioiden huomiota ja muistikapasiteettia lyhyen aikavälin ongelmien ratkaisemiseen<sup>xxxvii</sup>. Tällöin kriisin aikaansaama oppimisprosessi siirtyy taustalle vain osittain tiedostetuksi perusteluksi uusille olosuhteille. Organisaatiomuistin ylläpito vaatii aktiivista huomiota erityisesti harvinaisten, mutta vaikutuksiltaan dramaattisten tapahtumien, kuten kriisien, osalta. Tapa määrittellä aiempia tapahtumia ohjaa muistin kehittymistä ja kriisien mieltäminen ”ainutkertaiseksi” estää tehokkaasti niiden kokemuksista oppimista<sup>xxxviii</sup>.

Koska kriisien muistijäljet väistämättä haalistuvat, paras tapa varautua tuleviin kriiseihin on tehdä ennakkovarautumisesta organisaation toiminnan sivutuote. Moni yritys vauhdittaa koronakriisin myötä digitaalista transformaatiota ja siihen liittyvää oppimista. Uudet digitaaliset liiketoimintamallit ja -prosessit ovat hyvä tapa varautua tuleviin kriiseihin, koska niille on olemassa liiketoiminnalliset perustelut myös normaalioloissa, mutta ne parantavat yritysten varautuneisuutta tulevien vastaavanlaisten kriisien varalle.<sup>xxxix</sup><sup>4</sup> Yleisemmin: johtajien kannattaa miettiä minkälaiset kriisivarautumista tukevat ratkaisut ovat liiketoiminnallisesti riittävän mielekkäitä, ettei kriisin aktiivinen muistaminen ole välttämätöntä ratkaisujen ylläpitämiseksi<sup>xl</sup>.

## **§ 5 Kriisien jälkivaikutukset saattavat säilyä piilevinä rakenteina**

Kriisit voivat jättää jälkeensä sekä näkyviä että piileviä ominaisuuksia ja rakenteita organisaatioihin sekä kulttuuriin. Kriisitilanteen korvautuessa vakaammilla

---

<sup>4</sup> Toisaalta digitalisaatioon liittyvä oppiminen koronakriisin yhteydessä kohdistuu fokusoidusti tietynlaiseen kriisiskenaarioon (ks viite), mikä saattaa heikentää valmiutta kohdata muunlaisia kriisejä.

liiketoiminnallisilla olosuhteisilla organisaatioiden keskeinen haaste on sopeuttaa resurssien allokointi sekä toimintojen kehittäminen kriisistrategioiden jäljiltä pysyvämpiin olosuhteisiin, huomioiden ne muutosdynamiikat, joita kriisisopeutumisen prosessin aikana on ehtinyt kehittyä.

Organisaatiounohtamisesta ja olosuhteiden vakiintumisesta huolimatta, aiempi tutkimus kriisien pitkäaikaisvaikutuksista korostaa, että kriisit saattavat jättää myös piileviä rakenteellisia ja toiminnallisia 'jälkiä' (eng. *imprint*) organisaatioiden ja ihmisyyhteisöjen toimintaan.<sup>xli</sup> Tämän kaltaiset piilevät vaikutukset voivat ilmetä useilla tasoilla. Strategisessa päätöksenteossa aiemmat kriisikokemukset voivat ohjata preferenssejä varovaisempaan ja harkitumpaan riskinottoon investoinneissa sekä välttämään riskialttiiksi koettujen toimintojen kehittämistä tai ylläpitoa. Marleen Dieleman havaitsi kriisijälkiä käsittelevässä tutkimuksessaan<sup>xlii</sup>, että useat kiinalaiset perheyrittäjäkonsernit muuttivat pysyvästi perinteistä liiketoimintamalliaan Aasian talouskriisin (1997) aiheuttaman shokin seurauksena. Perinteisesti yhteen kohdemaahan ja yhteisyrittäjäkonserniin panostaneet yritykset uudistivat strategiansa hajauttamalla kansainvälisiä toimintojaan ja investointejaan useampiin eri maihin, vähentämällä yhteisyrittäjäkonsernin määrää sekä lisäämällä omaa sisäistä tuotantoaan. Myös organisaatioiden ja toimialojen sisäiseen kulttuuriin saattaa asettua kriisiaikojen kontekstista periytyviä ominaisuuksia, jotka jäävät pysyviksi myös myöhemmissä vaiheissa. Näiden lisäksi kriisien piilevät jälkivaikutukset ilmenevät heijastumana tavoista, joilla kriisit ovat jättäneet jälkensä yhteiskunnan, kulttuurillisten normien sekä instituutioiden kehitykseen ja sopeutumiseen.<sup>xliii</sup>

Koronakriisin ja siihen liittyvän taloudellisen taantumien aiheuttamia piileviä ja rakenteellisia jälkiä on vaikea hahmottaa kattavasti nykyhetken perspektiivistä. Todennäköistä on, että kriisin traumaattinen vaikutus ulottuu syvälle talousjärjestelmään ja yhteiskunnan eri tasoille pitkäaikaisin seurauksin. Mahdollisia seurauksia ovat esimerkiksi uusien yritysten sisäiseen toimintaan leimautuvat piirteet koronakriisistä sekä kriisiajan kulttuurillisten piirteiden peilautuminen sen kokeneiden sukupolvien toimintakulttuurissa ja identiteetissä<sup>xliiv</sup>. Esimerkiksi 1930-luvun lamalla ja osallistumisella toiseen maailmansotaan on havaittu olleen vaikutusta kyseisenä aikana varttuneiden yritysjohtajien riskinottoon ja aggressiivisempaan johtamistyyliin myöhemmin aikoina.<sup>xliv</sup> Tutkimuksen valossa myös erityisesti vähemmistöihin sekä heikompaan sosioekonomiseen asemaan kuuluvat ryhmät ja yrittäjät kärsivät usein kriisien seurauksista muita ryhmiä voimakkaammin<sup>xlvi</sup>, mikä saattaa vahvistaa yhteiskunnallisen eriarvoisuuden rakenteita. On kuitenkin mahdollista, että tällaisten

koronakriisin aiheuttamien pitkäaikaisvaikutuksien purkamiseen liittyvät kysymykset nousevat pinnalle vasta useiden vuosikymmenien päästä.

## Yhteenveto

Koronakriisin pitkän aikavälin vaikutukset liiketoimintaan saattavat olla kvantitatiivisesti suuria, mutta niiden laadulliseen luonteeseen liittyy paljon epävarmuutta. Vaikka sen ennustaminen *mitä* vaikutuksia koronakriisi tuottaa pitkällä aikavälillä on miltei mahdotonta, aiempien kriisien tutkimus tarjoaa välineitä analysoida *miten* vaikutukset voivat syntyä. Pidämme epätodennäköisenä, että yritykset olisivat tulevaisuudessa valmiimpia kohtaamaan koronaviruksen kaltaisia kriisejä (§1), osittain koska epidemian helpottaessa kriisi menettää asemansa strategisen huomion keskipisteenä ja pandemian liiketoiminnalliset riskit hiljalleen unohtuvat (§4). Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö koronakriisi tuottaisi pitkän aikavälin vaikutuksia liiketoimintaan. Kriisi voi luoda pitkän aikavälin vaikutuksia sysäämällä liikkeelle palautumattomia muutosprosesseja organisaatioissa ja toimialoilla (§2). Aiempaan voi olla joko vaikea tai mahdoton palata. Osa havaitsee, että aiemmille toimintatavoille ei ole vahvaa perustetta, perinteitä ja tottumusta lukuun ottamatta, osalle vanhaan palaaminen ei ole kannattavaa kriisin jälkeisessä toimintaympäristössä. Lisäksi kriisi voi jättää pysyviä ja piileviä jälkiä liiketoiminnan sääntely-ympäristöön tai kulttuuriin, mikä muovaa organisaatioiden toimintaa vaivihkaa (§5). Aiemman kriisitutkimuksen valossa on erittäin vaikea ennustaa millaiset kriisistrategiat osoittautuvat toimivimmiksi pitkällä aikavälillä (§2). Samoin julkisen vallan tuen merkitystä ja erilaisia dynaamisia vaikutuksia voi olla vaikea ennustaa (§3).

---

<sup>i</sup> Kriisitutkimuksen oppihistoriasta ks. esim. Quarantelli, E.L. (1987). Disaster studies: An analysis of the social historical factors affecting the development of research in the area. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 5, 285 – 310 ; Bundy, J., Pfaffer, M.D., Short, C.E. & Coombs, W.T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43, 6, 1661 – 1692 ; 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*, 11, 2, 733 – 769.

<sup>ii</sup> Wenzel, M., Stanske, S. & Lieberman, M.B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, in-press: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.3161> ; Rouleau, L., Hällgren, M. & de Rond, M. (2020). Covid-19 and our understanding of risk, emergencies and crises. *Journal of Management Studies*, in-press: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/joms.12649?campaign=wolacceptedarticle> ; Lawton, T.C., Dorobantu, S., Rajwani, T.S., Sun, P. (2020). The implications of COVID-19 for nonmarket strategy research. *Journal of Management Studies*, in-press:

- <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/joms.12627?campaign=wolacceptedarticle> ; Hitt, M.A., Arregle, J.-L., Holmes Jr, R.M. (2020). Strategic management theory in a post-pandemic and non-ergodic world. *Journal of Management Studies*, in-press: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/joms.12646>
- <sup>iii</sup> <https://sivustot.woerks.fi/>
- <sup>iv</sup> Menachery, V.D., Yount, Jr., B.L., Sims, A.C., et al. (2015). SARS-like WIV1-CoV poised for human emergence. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 113, 11, 3048 – 3053; Cheng, V.C.C., Lau, S.K.P., Woo, P.C.Y. & Yuen, K.Y. (2007). Severe acute respiratory syndrome coronavirus as an agent of emerging and reemerging infection. *Clinical Microbiological Review*, 20, 4, 660 – 694.
- <sup>v</sup> Phan, P.H. & Wood, G. (2020). Doomsday scenarios (or black swan excuse for unpreparedness). *Academy of Management Perspectives*, in press. DOI:10.5465/amp.2020.0133.
- <sup>vi</sup> Quarantelli, E.L. (1999). *Disaster related social behaviour: Summary of 50 years of research findings*. Preliminary Paper #280, University of Delaware Disaster Research Center.
- <sup>vii</sup> Webb G.R., Tierney, K.J. & Dahlhamer, J.M. (2000). Business and disasters: Empirical patterns and unanswered questions. *Natural Hazards Review*, 1, 2, 83 - 90; Han, Z. & Nigg, J. (2011). The influences of business and decision makers' characteristics on disaster preparedness: A study on the 1989 Loma Prieta earthquake. *International Journal of Disaster Risk Science*, 2, 4, 22-31.
- <sup>viii</sup> <https://www.autocar.co.uk/car-news/industry/car-industry-now-state-supply-chain>
- <sup>ix</sup> <https://qz.com/1812697/are-hm-zara-more-vulnerable-to-coronavirus/>
- <sup>x</sup> Phan, P.H. & Wood, G. (2020). Doomsday scenarios (or black swan excuse for unpreparedness). *Academy of Management Perspectives*, in press. DOI:10.5465/amp.2020.0133.
- <sup>xi</sup> Casti, J., Ilmola, L., Rouvinen, P. & Wilenius, M. (2011). Extreme events. Helsinki: Taloustieto Oy: [https://www.etla.fi/wp-content/uploads/extreme\\_events.pdf](https://www.etla.fi/wp-content/uploads/extreme_events.pdf)
- <sup>xii</sup> Katso esimerkiksi <https://labour.fi/wp-content/uploads/2020/02/ty32016.pdf>
- <sup>xiii</sup> Christensen, C. M., & Bower, J. L. (1996). Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic management journal*, 17(3), 197-218.
- <sup>xiv</sup> Lodish, L. M., & Mela, C. F. (2007). If brands are built over years, why are they managed over quarters?. *Harvard business review*, 85, (7/8), 104.
- <sup>xv</sup> Webb et al. (2000).
- <sup>xvi</sup> Quarantelli, E.L. (1985). *Organizational behaviour in disasters and implications for disaster planning*. The Disaster Research Center Report Series 18; Webb et al. (2000)
- <sup>xvii</sup> Carmeli, A. & Schaubroeck, J. (2011) Organizational crisis-preparedness: The importance of learning from failures. *Long Range Planning*, 41, 2, 177 – 196.
- <sup>xviii</sup> <https://yle.fi/uutiset/3-11319616> ; <https://yle.fi/uutiset/3-11332713>
- <sup>xix</sup> Jacobides, M., Lang, N. & Von Szeczepanski, (2020). When the default just won't do: Resilience as the new competitive driver. *Management and Organization Review*, 16, 4, 741 – 746.
- <sup>xx</sup> Rodríguez, H., Trainor, J. & Quarantelli, E.L. (2006). Rising to the challenge of a catastrophe: The emergent and prosocial behaviour following hurricane Katrina. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 604, 1, 82 – 101; Quarantelli, E.L. (2008). Conventional beliefs and counterintuitive realities. *Social Research: An International Quarterly*, 75, 3, 873 – 904.
- <sup>xxi</sup> Pangarkar, N. & Lie, J.R. (2004). The impact of market cycle on the performance of Singapore acquirers. *Strategic Management Journal*, 25, 12, 1209 – 1216.; Wan, W.P. & Yiu, D.W. (2009). From crisis to opportunity: Environmental jolt, corporate acquisitions, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30, 7, 791 – 801.
- <sup>xxii</sup> Chakrabarti, A. (2014). Organizational adaptation in an economic shock: The role of growth reconfiguration. *Strategic Management Journal*, 36, 11, 1717 – 1738.
- <sup>xxiii</sup> Swaminathan, A. (2017). Environmental conditions at founding and organizational mortality: A trial-by-fire model. *Academy of Management Journal*, 39, 5, 1350 – 1377.
- <sup>xxiv</sup> Carroll, G.R. & Hannan, M.T. (1989). Density delay in the evolution of organizational populations: A model and five empirical tests. *Administrative Science Quarterly*, 34, 3, 411 – 430.
- <sup>xxv</sup> Wenzel et al. 2020 käyttävät vastaavaa jaottelua
- <sup>xxvi</sup> De Figueiredo Jr, R.J.P., Feldman, E.R. & Rawley, E. (2019). The costs of refocusing: Evidence from hedge fund closures during the financial crisis. *Strategic Management Journal*, 40, 8, 1268 – 1290.
- <sup>xxvii</sup> Tierney, K.J. & Dahlhamer, J.M. (1997). *Business disruption, preparedness and recovery: Lessons from the Northridge Earthquake*, Preliminary Paper #257, University of Delaware Disaster Research Center.; Webb et al. (2000)
- <sup>xxviii</sup> Dahlhamer, J. M., & D'Souza, M. J. (1997). Determinants of business-disaster preparedness in two U.S. metropolitan areas. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 15(2), 265–281; Tierney, K.J. & Webb, G.R. (2001). *Business vulnerability to earthquakes and other disasters*. Preliminary Paper #320, University of Delaware Disaster Research Center.; Kroll, C.A., Landis, J.D., Shen, Q. et al. (1991). Economic impacts of the Loma Prieta earthquake: A focus on small business. *UC Berkeley: Fisher Center Working Papers*.

- 
- <sup>xxix</sup> <https://tem.fi/-/alueille-yli-100-miljoonaa-euroa-koronaelvytykseen>
- <sup>xxx</sup> Webb et al. (2000)
- <sup>xxxi</sup> <https://yle.fi/uutiset/3-11515532>
- <sup>xxxii</sup> deHolan, P.M. & Phillips, N. (2004). Remembrance of things past? The dynamics of organizational forgetting. *Management Science*, 50, 11, 1603 – 1613.
- <sup>xxxiii</sup> Haunschildt, P., Polidro Jr., F. & Chandler, D. (2015). Organizational oscillation between learning and forgetting: The dual role of serious errors. *Organization Science*, 26, 6, 1682 - 1701.
- <sup>xxxiv</sup> Madsen, P. (2009). These Lives will not be Lost in Vain: Organizational Learning from Direct and Vicarious Experience with Disasters and Minor Accidents in U.S. Coal Mining. *Organization Science*, 20, 861 – 875.
- <sup>xxxv</sup> Haunschildt et al. 2015
- <sup>xxxvi</sup> Luoma, J., Ruutu, S., King, A. W., & Tikkanen, H. (2017). Time delays, competitive interdependence, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 38, 3, 506-525.
- <sup>xxxvii</sup> Williams et al. 2017
- <sup>xxxviii</sup> Starbuck, W.H. (2009). Cognitive reactions to rare events: Perceptions, uncertainty, and learning. *Organization Science*, 20, 5, 925-937.
- <sup>xxxix</sup> Fokusoidusta kriisioppimisesta ks. esim. Lampel, J., Shamsie, J. & Shapira, Z. (2009). Experiencing the improbable: Rare events and organizational learning. *Organization Science*, 20, 5, 835-845.
- <sup>xl</sup> Ks. myös Cattani, G. (2006). Technological pre-adaptation, speciation, and emergence of new technologies: how Corning invented and developed fiber optics. *Industrial and Corporate Change*, 15(2), 285-318.
- <sup>xli</sup> Marquis, C. & Tilcsik, A. (2013). Imprinting: Toward a multilevel theory. *The Academy of Management Annals*, 7, 1, 193 - 243.
- <sup>xlii</sup> Dieleman, M. (2010). Shock-imprinting: External shocks and ethnic Chinese business groups in Indonesia. *Asia-Pacific Journal of Management*, 27, 481 – 502.
- <sup>xliiii</sup> Klüppel, L.M., Pierce, L. & Snyder, J.A. (2018). Perspective: The deep historical roots of organization and strategy: Traumatic shocks, culture and institutions. *Organization Science*, 29, 4, 702 – 721.
- <sup>xliiv</sup> Joshi, A., Dencker, J.C., Frantz, G & Martocchio, J.T. (2010). Unpacking generational identities in organizations. *The Academy of Management Review*, 35, 3, 392 - 414.
- <sup>xli v</sup> Malmendier U, Nagel S (2011) Depression babies: do macroeconomic experiences affect risk taking? *The Quarterly Journal of Economics* 126, 1, 373–416.
- <sup>xli vi</sup> Nigg, J. (1995). *Disaster recovery as a social process*. Preliminary Paper #219, University of Delaware Disaster Research Center. Marshall, M.I., Niehm, L.S., Sydnor, S.B. & Schrank, H.L. (2015). Predicting small business demise after a natural disaster: An analysis of pre-existing conditions. *Natural Hazards*, 79, 331 – 354.



ISBN 978-952-64-0194-2 (pdf)  
ISSN 1799-4829 (pdf)

**Aalto University**  
**School of Science**  
**Department of Industrial Engineering and Management**  
[www.aalto.fi](http://www.aalto.fi)

**ART +  
DESIGN +  
ARCHITECTURE**

**SCIENCE +  
TECHNOLOGY**

**CROSSOVER**

**DOCTORAL  
DISSERTATIONS**