

# Koronavirusstrategiat-kysely – tulokset

Jukka Luoma, Susanna Takkunen, Lauri Saarinen, Nooa Nykänen, Susanna Kervinen & Tomas Falk

## **Koronavirusstrategiat-kysely – tulosraportti**

**Jukka Luoma, Susanna Takkunen, Lauri  
Saarinen, Nooa Nykänen, Susanna  
Kervinen & Tomas Falk**

Aalto-yliopiston julkaisusarja  
**KAUPPA + TALOUS** 6/2020

© 2020 Jukka Luoma, Susanna Takkunen, Lauri Saarinen, Nooa Nykänen, Susanna Kervinen & Tomas Falk

ISBN 978-952-64-0201-7 (pdf)

ISSN-L 1799-4799

ISSN 1799-4799 (painettu)

ISSN 1799-4802 (pdf)

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-0201-7>

# Koronavirusstrategiat-kysely – tulosraportti

## **Tekijät:**

Jukka Luoma  
Susanna Takkunen  
Lauri Saarinen  
Nooa Nykänen  
Susanna Kervinen  
Tomas Falk

Aalto-yliopisto

## **Yhteydenotot:**

Jukka Luoma  
KTT, apulaisprofessori  
Tuotantotalouden laitos  
Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulu  
+358 40 353 8412  
jukka.luoma@aalto.fi

## Esipuhe

Koronapandemian vaikutukset yrityksiin ja toimialoihin ovat dramaattisia. On syytä epäillä, että vaikutukset ulottuvat pitkälle tulevaisuuteen, mutta muutoksen tarkka luonne on vielä pitkälti savuverhon takana.

Uskomme, että pandemian jälkeinen 'uusi normaali' riippuu merkittävässä määrin siitä, mitä yritykset tekevät selviytyäkseen kriisistä ja varautuakseen kriisin jälkeiseen aikaan. Muutos ei ole siis vain ulkoisten muutosvoimien sanelema lopputulos. Jotta ymmärtäisimme paremmin muutosta, joka lähtee liikkeelle yrityskentän kriisireaktioista ja -strategioista, tämä tutkimus tarjoaa tietoa yritysten toimenpiteistä ja prioriteeteista kriisin alkukuukausina sekä yritysjohtajien lähitulevaisuuden näkymistä. Tavoitteenamme on tarjota tietoa niin yritysten päätöksenteon kuin yhteiskunnallisen keskustelunkin tueksi.

Olemme kiitollisia kaikille vastaajille, jotka ovat mahdollistaneet tämän tutkimuksen. Olemme erityisen kiitollisia vastauksista, koska tiedämme, että kuluva vuosi on ollut koronakriisistä johtuen monelle erityisen kiireinen.

Haluamme kiittää myös Teknologiateollisuus ry:tä, Palvelualojen työnantajat Paltaa sekä Kaupan liittoa. Liittojen tuki ja apu on ollut ensiarvoisen tärkeää tutkimuksen toteutuksen kannalta.

Tutkimus on osa Business Finlandin rahoittamaa "Yritysten koronavirusstrategiat ja niiden vaikutukset organisaatioihin ja arvoketjuihin" -hanketta. Kiitämme Business Finlandia tämän tutkimuksen taloudellisesta tukemisesta.

Uudellamaalla, 26. marraskuuta, 2020

Tekijät

## Tiivistelmä

Yhteiskunnassa on meneillään koronapandemian käynnistämä muutosten vyöry, joka vaikuttaa yrityksiin niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten yritykset ovat reagoineet koronapandemiaan kriisin ensimmäisten kuuden kuukauden aikana ja miten yritykset aikovat toimia lähitulevaisuudessa. Keskityimme konkreettisiin muutoksiin yritysten kilpailutoiminnassa, kehitystoiminnassa, liiketoimintamalleissa sekä strategisissa tavoitteissa. Oletuksemme on, että lyhyen aikavälin näkyvät muutokset antavat varhaisia signaaleja pitkän aikavälin strategisista vaikutuksista. Tutkimuksen ensisijainen aineisto on päättäjäkysely, joka on suunnattu Teknologiateollisuus ry:n, Palvelualojen työnantajat Paltan sekä Kaupan liiton jäsenyritysten toimialoille. Kokonaisuutena liittojen jäsenyritykset ja niiden toimialat vastaavat merkittävässä määrin Suomen viennistä, tutkimus- ja kehitystoiminnasta sekä työllisyydestä. Kyselyä täydentävät vastaajien jatkohaastattelut sekä mediaseuranta-aineisto.

Yritysten kilpailutoimintaa koskevien vastausten perusteella koronakriisin vaikutus on kaksijakoinen. Yhtäältä koronakriisi on synnyttämässä loven yritysten kasvu-uriiin. Yritykset ovat vähentäneet laajentumista uusille markkinoille, tuotantokapasiteetin lisäyksiä sekä yritysostoja. Kilpailuaktiivisuuden väheneminen heijastelee mm. koronakriisin aiheuttamia operatiivisia häiriöitä ja taloudellisia ongelmia. Toisaalta yritykset etsivät vimmatusti uusia kasvun lähteitä. Tulosten mukaan yritykset ovat jopa lisänneet uusien tuotteiden ja palveluiden lanseerausta kriisin myötä. Ainakin toistaiseksi vaikuttaa siis siltä, että yritykset ovat pystyneet jatkamaan innovointia myös kriisin keskellä. On kuitenkin huomattava, että innovaatioiden pitkän aikavälin kasvuvaikutuksiin liittyy paljon epävarmuutta.

Tulokset indikoivat myös, että kriisi polarisoi markkinoita vaikuttamalla yritysten kykyyn luoda uutta kasvua. Lyhyen aikavälin kielteiset vaikutukset heijastuvat myös yritysten kykyyn suorittaa kilpailutoimenpiteitä, jotka luovat uutta kasvua, mikä edelleen pahentaa niiden yritysten ahdinkoa, joihin kriisi on vaikuttanut kielteisesti. Tämän kaltainen noidankehä voi luoda pitkän aikavälin polarisaatiovaikutuksia markkinoihin.

Yritysten kehitystoiminta rakentaa vaivihkaa 'uutta normaalia'. Kriisi on kannustanut yrityksiä erityisesti uusien tuotteiden ja palveluiden sekä prosessien ja toiminnan kehittämiseen. Aineiston perusteella vaikuttaa siltä, että yritysten kriisin aikainen kehitystoiminta tulee heijastumaan yritysten toimintaan myös pidemmällä aikavälillä. Koronakriisi muovaa siis yritysten toimintaympäristöä *sisältä päin* riippumatta siitä millaiseksi kriisin vaikutukset osoittautuvat ulkoisten muutosvoimien näkökulmasta (esim. sääntely, yritystuet, kulttuuri).

Liiketoimintamallien muutos on keskittynyt arvontuotantoon, erityisesti organisaatioiden rajojen sisällä. Yli puolet vastaajista raportoi, että arvontuotannon kannalta keskeiset resurssit ja kyvykkyydet ovat muuttuneet kriisin alettua vähintään jossain määrin.

Kriisin myötä yritysten tavoitteissa korostuvat asiakassuhteiden määrä ja laatu, uuden teknologian omaksuminen ja henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä kannattavuus ja kustannusjoustavuus. Yritysten kriisireaktiot heijastuvat jossain määrin myös yritysten strategiaan prioriteetteihin. Siinä missä esimerkiksi kilpailuaktiivisuuttaan lisänneet yritykset korostavat uuden teknologian omaksumista ja osaamisen kehittämistä, kilpailuaktiivisuutta vähentäneet yritykset korostavat kannattavuuden parantamisen tärkeyttä.

# Sisällysluettelo

ESIPUHE.....	I
TIIVISTELMÄ .....	II
SISÄLLYSLUETTELO.....	III
<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>4</b>
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTAA.....	4
1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TOTEUTUS.....	4
<b>2 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....</b>	<b>6</b>
2.1 KILPAILUTOIMENPITEET .....	6
2.2 KEHITYSTOIMINTA.....	10
2.3 LIIKETOIMINTAMALLIT.....	11
2.4 STRATEGISET PRIORITEETIT.....	13
2.5 TAUSTATEKIJÖIDEN VAIKUTUS .....	14
<b>3 POHDINTA .....</b>	<b>17</b>
3.1 KILPAILUTOIMINTA.....	17
3.2 KEHITYSTOIMINTA.....	18
3.3 LIIKETOIMINTAMALLIT.....	19
3.4 STRATEGISET PRIORITEETIT.....	19
3.5 TAUSTATEKIJÖIDEN VAIKUTUS .....	20
<b>4 JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>21</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>22</b>

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Yhteiskunnassa on meneillään koronakriisin käynnistämä muutosten vyöry. Lyhyellä aikavälillä koronakriisi on näkynyt taloudellisen aktiivisuuden vähenemisenä, yt-neuvotteluina ja lisääntyvänä työttömyytenä. Yritysten lyhyen aikavälin haaste onkin selviytyä kriisin synnyttämistä operatiivisista häiriöistä ja kassavirtojen hupenemisesta. Kuluttajamarkkinoilla toimivat yritykset ovat kriisin etulinjassa, mutta kriisi vaikuttaa ajan myötä välillisesti lähes kaikkiin yrityksiin ja toimialoihin. Kriisin on ennakoitu synnyttävän myös pysyviä muutoksia yritysten toimintaympäristöön sekä vaikuttavan teknologian kehityskulkuihin pitkällä aikavälillä (esim. Johnson & Suskewicz, 2020).

Aiemman kriisistrategiakirjallisuuden (esim. Wenzel ym., 2020) perusteella voimme olettaa, että osa yrityksistä pyrkii sinnittelemään läpi kriisin siinä toivossa, että kriisin jälkeiset olosuhteet mahdollistavat paluun entiseen vain vähin muutoksin yrityksen tuotteissa, palveluissa ja liiketoimintamalleissa. Toisaalta osa yrityksistä pyrkii aktiivisesti hakemaan uusia kasvumahdollisuuksia kriisin keskellä ja sen jälkeen, ja pyrkii voimakkaasti muokkaamaan tuotteitaan, palveluitaan ja kenties liiketoimintamallejaan vastaamaan kriisiolojen kysyntätilannetta ja/tai oletettua 'uutta normaalia'.

Yritykset eivät voi turvallisesti olettaa, että pandemian jälkeinen aika on olennaisesti samanlainen kuin ennen kriisiä. On totta, että vaikka koronavirus ja siihen liittyvät koettelemukset muistetaan vielä pitkään, kriisi tuskin säilyy yritysten päätöksentekoa määrittävänä tekijänä montaa vuotta. Pitkän aikavälin vaikutukset syntyvät hienovaraisesti – tavoilla, jotka tekevät tulevaisuuden ennakoinnista vaikeaa (Nykänen & Luoma, 2020).

Yhtäältä koronakriisi on kiihdyttänyt uusien toimintatapojen ja teknologioiden käyttöönottoa. Vaikka osa uusista toimintavoista ja teknologioista on otettu käyttöön pakon sanelemana, monet kokeilut osoittavat, ettei vanhaan ei ole mielekästä palata. Esimerkiksi etätapaamisten lisääntynyt hyödyntäminen ja matkustamisen vähentäminen ovat jossain määrin pysyviä kriisin aiheuttamia muutoksia. Myös verkkokaupparatkaisut ovat kriisin aikana kasvaneet merkittävästi ja kiihdyttäneet kivijalkakauppojen kuolemaa. Yritykset ovat myös uudelleen järjestelleet organisaatioidensa sisäisiä rakenteita, joista osa jää epäilemättä pysyviksi.

Toisaalta yritysten lyhyen aikavälin kriisireaktiot voivat synnyttää heijastusvaikutuksia, jotka ulottuvat pitkälle tulevaisuuteen. Vaikka vaikutus voi olla yksittäisen yrityksen tasolla pieni, samansuuntaisia muutoksia tapahtuu globaalisti lukematon määrä, jolloin pienistä yritystason muutoksista voi kasvaa merkittävä kumulatiivinen muutosvoima. Esimerkiksi edellä mainitulla etätöyön lisääntymisellä voi olla monimutkaisia heijastusvaikutuksia työmarkkinoiden kehittymisen kannalta. Koronakriisi kannustaa myös yrityksiä panostamaan liiketoimintamallien digitalisointiin ja toimitusketjuriskien pienentämiseen. Kriisin motivoimat IT-infrastrukturi- tai toimitusketjuinvestoinnit ovat hyödynnettävissä myös kriisin jälkeen, joka vaikuttaa yritysten päätöksentekoon pidemmällä aikavälillä.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten yritykset ovat reagoineet koronakriisiin kriisin ensimmäisen kuuden kuukauden aikana ja miten yritykset aikovat toimia lähitulevaisuudessa (tulevat kuusi kuukautta). Tutkimuksen lähtökohta on, että se miten



yritykset muokkaavat strategioitaan ja liiketoimintamallejaan kriisin keskellä vaikuttaa siihen millaiseksi koronapandemian jälkeinen 'uusi normaali' muotoutuu. Tutkimus täydentää siten selvityksiä, joissa pyritään ennakoimaan koronakriisin pitkän aikavälin vaikutuksia toimintaympäristön muutosten näkökulmasta.<sup>i</sup> Täydennämme tutkimuksella myös medioissa käytyä keskustelua, joka on pääosin keskittynyt kriisin taloudellisiin ja työllisyyteen liittyviin vaikutuksiin.

Keskitymme tutkimuksessa yritysten kilpailustrategiassa ja liiketoimintamalleissa tapahtuviin muutoksiin. Tutkimuksemme korostaa konkreettisia, lyhyen aikavälin muutoksia yritysten kilpailutoiminnassa, kehitystoiminnassa, liiketoimintamalleissa sekä strategisissa tavoitteissa, sillä lyhyen aikavälin näkyvät muutokset antavat varhaisia signaaleja pitkän aikavälin muutoksen suunnasta ja luonteesta.

Tutkimuksen ensisijainen aineisto on päättäjäkysely, jonka vastaajajoukko on määritelty yhteistyössä Teknologiateollisuus ry:n, Palvelualojen työnantajat Paltan sekä Kaupan liiton kanssa. Kysely lähetettiin yhteensä 2558 vastaajalle,<sup>ii</sup> jotka ovat pääosin liittojen jäsenyritysten toimitusjohtajia. Kokonaisuutena liittojen jäsenyritykset ja niiden toimialat vastaavat merkittävässä määrin Suomen viennistä, tutkimus- ja kehitystoiminnasta sekä työllisyydestä. Otos painottuu liittojen jäsenyritysten toimialoille ja keskimääräistä<sup>iii</sup> suurempiin yrityksiin (ks. Taulukko 1).<sup>iv</sup> Lopullisessa otoksessa on yhteensä 303 yritystä. Vastaajayritysten liikevaihto on keskimäärin 40 miljoonaa euroa (mediaani 8.7 miljoonaa euroa), henkilöstön määrän ollessa keskimäärin 144 (mediaani 44).

	<b>Vastaajayritykset</b>		<b>Suomalaiset yritykset</b>	
	Lukumäärä	%	Lukumäärä	%
<b>Toimiala</b>				
Teollisuus	120	40	19 849	6
Tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus	48	16	40 299	11
Kuljetus ja varastointi	14	5	19 526	5
Informaatio ja viestintä	24	8	10 676	3
Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	56	18	36 614	10
Hallinto- ja tukipalvelutoiminta	14	5	14 212	4
Muut	27	9	219 642	61
<b>Henkilöstö</b>				
Alle 50	153	55	357 214	99
50-250	90	32	2 971	0,8
Yli 250	34	12	633	0,2

**Taulukko 1. Otoksen kuvailua**

Kyselytutkimus kartoittaa koronaviruksen vaikutuksia yritysten kilpailutoimintaan, kehitystoimintaan, liiketoimintamalleihin sekä strategisiin prioriteetteihin. Lisäksi selvitimme kyselyllä yritysten digitalisaation astetta ja luonnetta sekä toimitusketjun hallintaan liittyvien kyvykkyyksien tilaa. Epäilimme kyselyn valmisteluun liittyvän taustatyön perusteella, että ko. tekijöillä olevan vaikutusta yritysten kriisireaktioihin. Kyselytutkimuksen tuloksia täydennetään puhelin- ja sähköpostihaastatteluin, jotka tehtiin kyselyyn osallistuneiden yritysten kanssa (N = 19). Lisäksi hyödynnämme käynnissä olevaa mediaseuranta-aineistoa, jonka avulla seuraamme yritysten koronavirusstrategioiden muutosta ajassa.

Olemme keränneet tietokantaan yhteensä 712 uutistapahtumaa, pohjautuen pääosin Talouselämän (03/20 – 10/20), mutta myös Kauppalehden, YLE:n sekä Helsingin Sanomien verkkouutisointiin (03/20 – 04/20).

## 2 Tutkimuksen tulokset

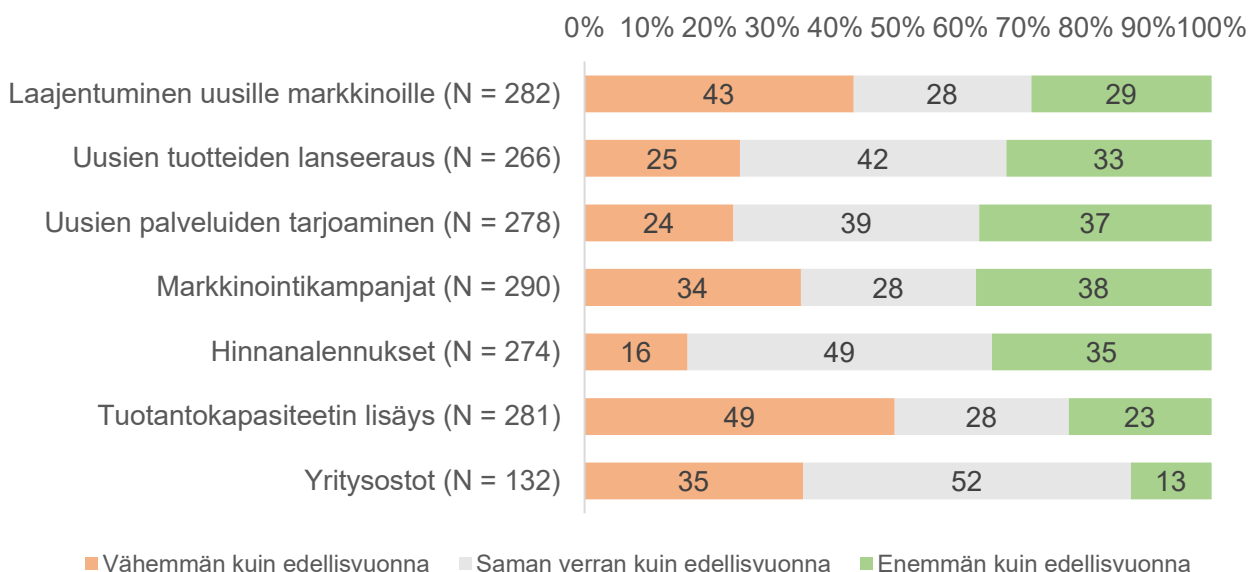
### 2.1 Kilpailutoimenpiteet

#### 2.1.1 Yleiskatsaus

Koronakriisin kilpailustrategisia vaikutuksia voidaan kuvata tarkastelemalla muutoksia yritysten kilpailutoimenpiteissä. Kysyimme yritysjohtajilta, kuinka paljon heidän yrityksensä teki erilaisia kilpailutoimenpiteitä viimeisen puolen vuoden aikana, ja miten he arvioivat toimivansa tulevan puolen vuoden aikana. Verrokkiajanjaksona oli vuoden takainen jakso, joka mahdollistaa koronakriisin vaikutusten havaitsemisen. Kysymyksiä on muokattu Chenin ym. (2010) tutkimuksen pohjalta tähän tutkimukseen sopivaksi.

Lähes kaikissa toimenpidekategorioissa alle puolet yritysjohtajista raportoi, että heidän yrityksensä kilpailutoiminta ei ole muuttunut viimeisen kuuden kuukauden aikana. Poikkeuksen tekee yritysostot, missä 52 prosenttia vastaajista raportoi aktiivisuuden pysyneen ennallaan. Trendejä voidaan tarkastella laskemalla, kuinka moni yritys kertoo vähentäneensä kilpailuaktiivisuuttaan ja verrata lukua siihen, kuinka suuri osa yrityksistä kertoo lisänneensä kilpailuaktiivisuuttaan. Esimerkiksi 29 prosenttia yrityksistä kertoo lisänneensä laajentumista uusille markkinoille, siinä missä 43 prosenttia raportoi laajentumisaktiiviteetin laskeneen.

Koronaviruksen kielteinen vaikutus markkinoihin näkyy voimakkaimmin laajentumisessa uusille markkinoille, tuotantokapasiteetin lisäyksissä sekä yritysostoissa (kuvio 1). Näissä toimenpidekategorioissa yritysten aktiivisuus on keskimäärin laskenut edellisvuoden vastaavaan jaksoon verrattuna. Sen sijaan yritykset raportoivat jopa lisänneensä aktiivisuutta uusien tuotteiden ja palveluiden lanseeraamisessa, markkinointikampanjoissa sekä hinnanalennuksissa.



**Kuvio 1. Koronaviruksen vaikutukset yritysten kilpailutoimintaan**

Keskimääräiset trendit eivät välttämättä kuvaa hyvin yksittäisten yritysten tilannetta. Aineiston tarkempi analyysi ja tekemämme haastattelut paljastavat, että siinä missä osa yrityksistä on vähentänyt kilpailuaktiivisuuttaan, osa on toiminut päinvastoin. Kuten eräs vastaaja totesi:

*Olemme analysoineet tarkasti mitä osaamista meillä on. Ja löytyykö uusia tuotteita ja markkinoita missä tätä osaamista voisi käyttää. Tämän on mahdollistanut luova ja innostunut henkilöstö. Uudet kriisin aikana syntyneet tuotteet ja palvelut ovat valikoimassa myös jatkossa. (Jouni Lindroos, Trafomic)*

Toisen yrityksen johtaja totesi:

*Koronakriisi on lisännyt sairaalalaitemittareiden kysyntää luonnollisista syistä. Olemme markkinoinnissa panostaneet erityisesti näihin ja olemme yhdessä laitetoimittajien kanssa kehittäneet ja lanseeranneet heidän tarpeitaan vastaavia tuotteita. Sitä kautta olemme onnistuneet avaamaan uusia merkittäviä asiakkuuksia. Uskomme, että olemme saaneet tällä rintamalla pysyvämpää jalansijaa.*

Edellä kuvatut lainaukset kuvaavat tilannetta, jossa lisääntynyt kilpailuaktiivisuus nähdään tukevan myös kriisin jälkeistä kilpailukykyä. Joissain tapauksissa yritysten innovaatiot ovat kohdanneet erittäin haastavan kilpailutilanteen. Kuten eräs vastaaja totesi,

*toimme markkinoille uudentyyppisen käsidesin. Tämän mahdollisti tiivis yhteistyö suomalaisten pk-yritysten kanssa. Lisäksi kehitimme yhteistyössä verkkokaupan tuotteelle. Opimme, että markkina on haastava, koska uutta käsidesiä tuli hyvin paljon markkinoille lyhyessä ajassa.*

Osa yrityksistä on kokenut kriisin äärimmäisen haasteellisena, jolloin uusien tuotteiden tai palveluiden kehittyminen on hidastunut:

*Keskittyminen nykyisen toiminnan turvaamiseen, etätöihin siirtyminen, henkilöstön motivointi ym. hyvinvoinnista huolehtiminen ovat vieneet merkittävästi aikaa, ja se on valitettavasti ollut poissa uusien palveluiden innovoinnista. Samoin on ollut pakko rajoittaa rahan käyttämistä kaikkeen muuhun kuin pakolliseen toimintaan, koska tulevaisuus koronan varjossa on epäselvää. Asiakaskatoa tai asiakkaiden maksukykyä on hankala ennustaa, joten on elettävä mahdollisimman pienellä budjetilla.*

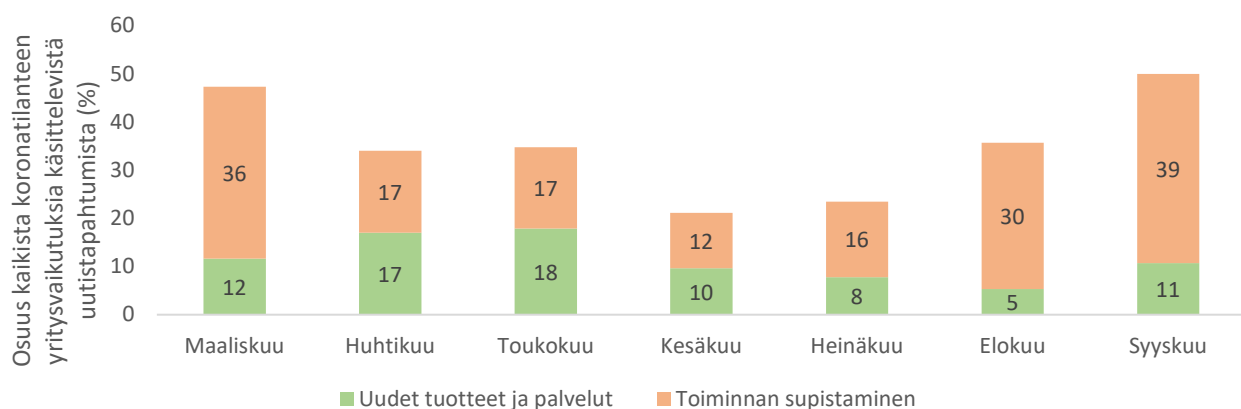
Vastaaja ehdottaa useita toimia tilanteen helpottamiseksi:

*Helpotusta toiminnan turvaamiseen toisivat joustot verojen maksujen aikatauluissa, mahdollinen alv alennus, työnantajamaksujen alentaminen ja joustavat maksuajat. Kaiken kaikkiaan viranomaisraportoinnin aikatauluissa joustaminen toisi mahdollisuuksia oman toiminnan sopeuttamiselle. Yhteiskunnan tukien varaan ei yritystoimintaa voi rakentaa, mutta jonkinlainen tuki, jolla tuettaisiin niitä yrityksiä, jotka eivät irtisano henkilökuntaansa, voisi olla paikallaan. Tuki voisi tulla työnantajamaksujen helpotuksen kautta. Perintätoimistojen kohtuuttomat perimiskulut heikentävät olennaisesti maksuvaikeuksissa olevien selviämistä, joten kulun rajaaminen esim. 40 euroon perittäväältä laskulta olisi helpottavaa. Konkurssiinasettamiskielto olisi myös paikallaan vielä ainakin vuoden ajaksi. Vaikka sillä lykättäisiin joidenkin osalta väistämätöntä, niin siitä olisi silti apua monelle tilapäisiin vaikeuksiin joutuneelle.*

Toinenkin vastaaja nostaa esiin yritystukien merkityksen kehitystoiminnan näkökulmasta:

*Mahdollinen yhteiskunnan tai valtion tuet auttavat kehitysprojektien onnistumisessa eli taloudellinen tuki yritykselle on mahdollistaja.* (Veikko Junttila, Escarmat Oy)

Koronakriisin kaksijakoinen vaikutus näkyy myös mediaseurannassamme (kuvio 2). Aineisto koostuu Talouselämän, Kauppalehden, YLE:n sekä Helsingin Sanomien verkkouutisoinnista. Koko kriisin ajan mediassa on raportoitu niin uusista tuotteista ja palveluista kuin toiminnan supistamisestakin. Kuviossa 2 on esitetty näihin toimenpidekategorioihin keskittyvien uutistapahtumien suhteellinen osuus kaikista koronavirusten yritysvaikutuksia kuvaavista uutisista.<sup>1</sup> Kuukausitasolla tarkasteltuna voidaan havaita maaliskuun sekä elo-syyskuun erottuvan keskimääräistä aktiivisempina ajanjaksoina toimintojen supistamisen suhteen. Toisaalta uusien tuotteiden ja palveluiden lanseeraus korostui erityisesti huhti-toukokuussa.



**Kuvio 2. Kilpailutoimenpiteitä koskeva uutisointi mediassa (N=607)**

### 2.1.2 Kriisireaktiotyypit

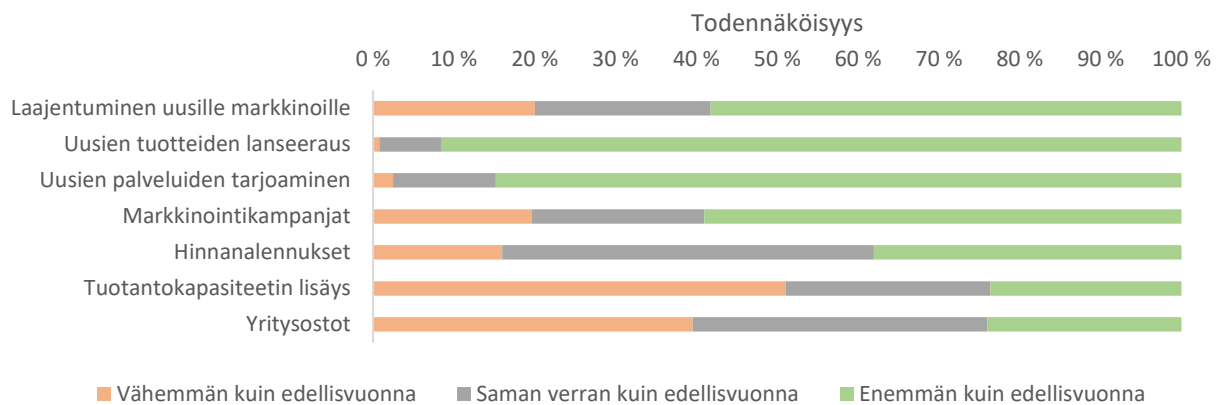
Teimme aineistolle ryhmittelyn hyödyntäen latenttia luokka-analyysia (engl. *latent class analysis*). Menetelmä tunnistaa 'piileviä' yritysryhmiä, jotka ovat keskenään samankaltaisia siinä, miten ne ovat reagoineet kriisiin (esim. Linzer & Lewis, 2011). Analyysimme olettaa, että reaktiotyyppi/-luokka voidaan päätellä yritysten kilpailutoimenpiteistä viimeisen puolen vuoden aikana. Määrittelimme luokkien määrän laadullisen ymmärryksemme sekä määrällisen aineiston tarkastelun pohjalta kolmeksi.<sup>2</sup> Analyysi tuottaa todennäköisyysjakauman, joka kuvaa yritysten kilpailuaktiivisuutta kussakin yritysryhmässä.

Tuloksia on havainnollistettu kuviossa 3. Kuvaajat esittävät ryhmäkohtaisesti arvioituja todennäköisyyksiä kilpailuaktiivisuudelle. Analyysin perusteella: Hieman alle kolmannes otoksen yrityksistä (N = 92) kuuluu kilpailuaktiivisuuttaan pääosin lisänneiden yritysten ryhmään. Nämä yritykset ovat erityisen aktiivisia uusien tuotteiden ja palveluiden lanseeraamisessa. Hieman alle puolet (N = 134) kuuluu ryhmään, jonka kilpailuaktiivisuus on pysynyt kutakuinkin ennallaan. Merkittävä vähemmistö tämänkin ryhmän yrityksistä on kuitenkin lisännyt aktiivisuuttaan markkinointikampanjoiden ja tuotantokapasiteetin lisäysten osalta. Noin joka neljäs (N = 77) kuuluu kilpailuaktiivisuuttaan pääosin vähentäneiden

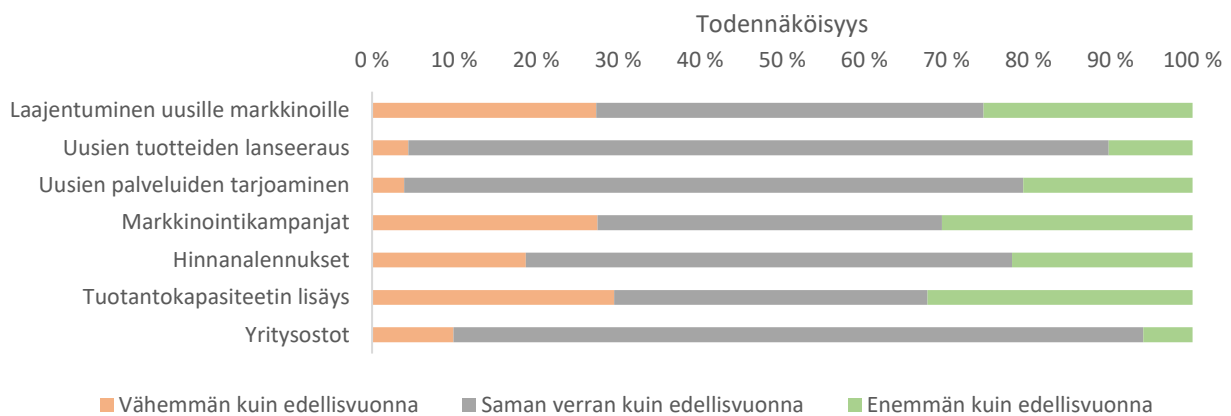
<sup>1</sup> Kuviossa esitettyjen uutistapahtumien otoskoosta (N=607) on jätetty pois koronaviruksen vaikutuksia käsittelevät katsausartikkelit, mikä selittää eron mediaseurannan kokonaisotoksesta (N=712).

<sup>2</sup> Esim. latentin luokka-analyysin Bayesin informaatiokriteeri minimoituu tällä valinnalla.

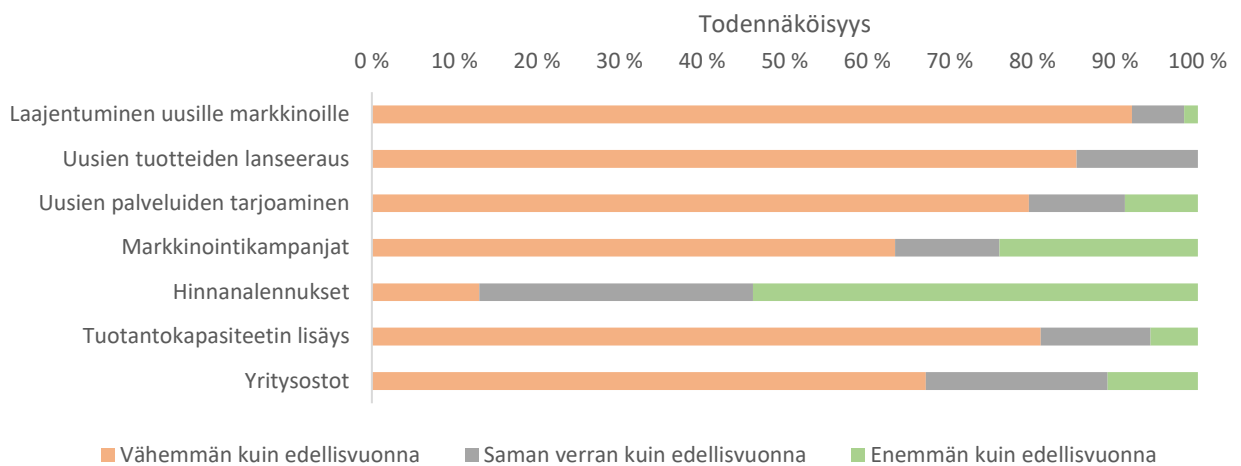
ryhmään. On kuitenkin huomion arvoista, että tämän ryhmän yritykset ovat *lisänneet aktiivisuuttaan* hinnanalennuksissa.



(a) Kilpailuaktiivisuus lisääntynyt (N = 92)



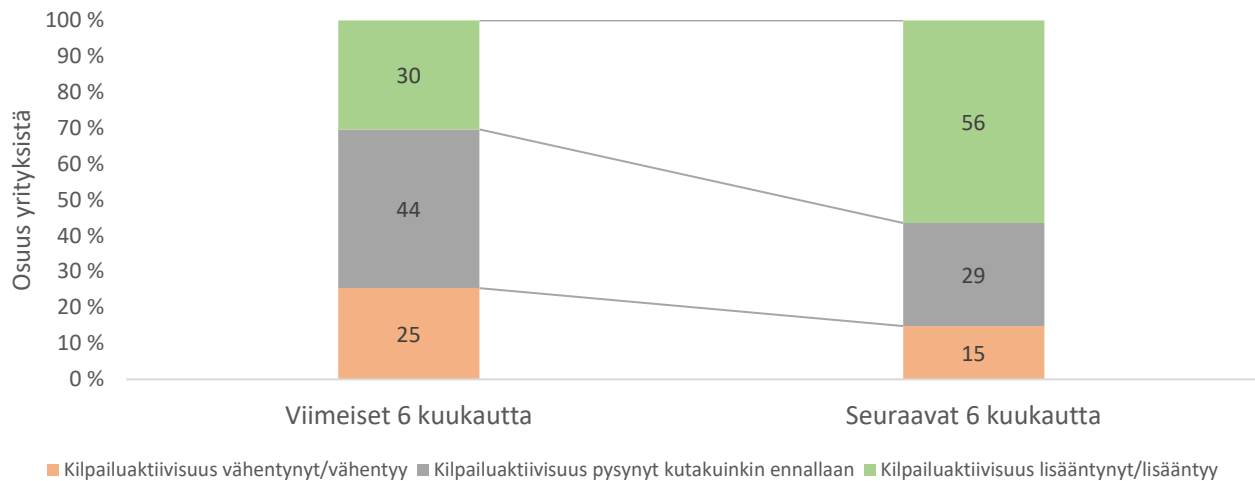
(b) Kilpailuaktiivisuus pysynyt kutakuinkin ennallaan (N = 134)



(c) Kilpailuaktiivisuus vähentynyt (N = 77)

### Kuvio 3. Kolme erilaista kriisireaktiota

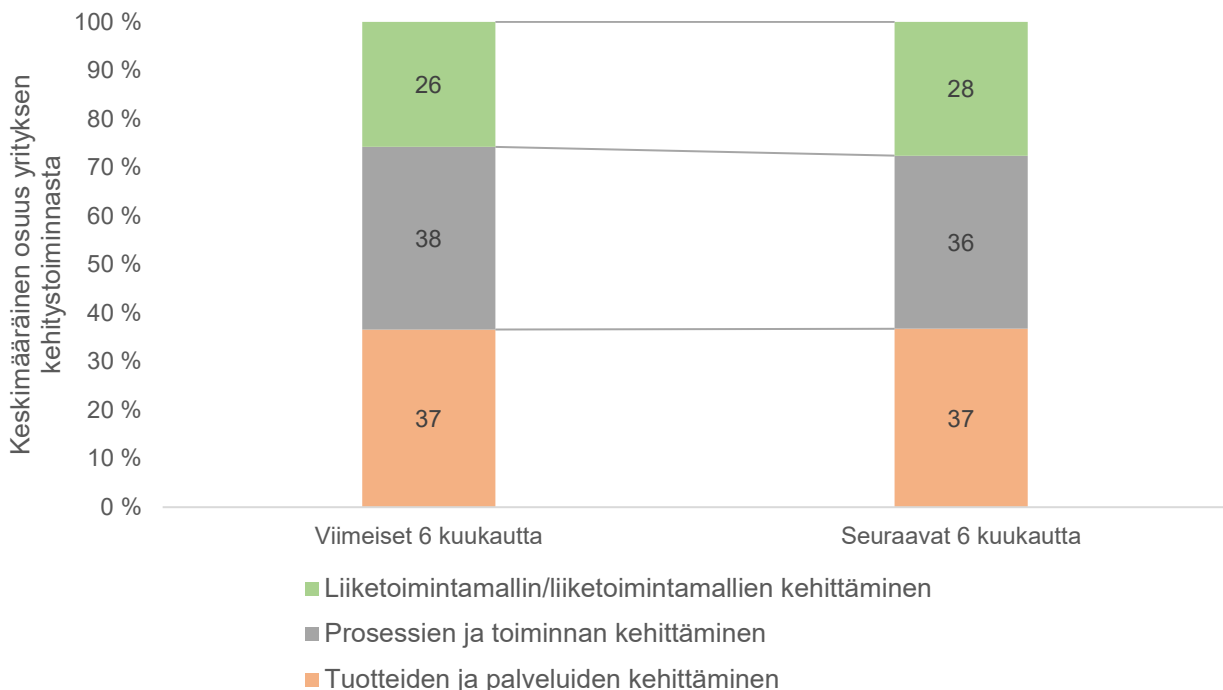
Teimme vastaavan jaon kolmeen ryhmään myös kysymysten pohjalta, jotka koskivat kilpailuaktiivisuutta seuraavan kuuden kuukauden aikana. Aineiston pohjalta syntyvä luokittelu on samankaltainen kuin kuviossa 3. Keskeisin ero on, että yritykset uskovat lisäävänsä kilpailuaktiivisuuttaan koronakriisin toisella vuosipuoliskolla (ks. kuvio 4).



**Kuvio 4. Kilpailuaktiivisuuden muutos: viimeiset vs. seuraavat kuusi kuukautta**

## 2.2 Kehitystoiminta

Kysyimme yritysjohtajilta, mihin heidän yrityksensä kehitystoiminnan painopiste kohdistui viimeisen puolen vuoden aikana, ja mihin se suuntautuu tulevaisuudessa. Kysymyksenasettelu soveltaa mukaillen Bockin ym. (2012) kyselyä. Pyysimme vastaajia jakamaan 100 pistettä kolmen liiketoiminnan kehittämisen osa-alueen kesken niin, että pistemäärä kuvaa yrityksen kehitystoiminnan painotuksia. Kuvio 5 osoittaa, että yritykset ovat keskittyneet ennen kaikkea prosessien ja toiminnan kehittämiseen sekä tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Liiketoimintamallit ovat jääneet selvästi vähemmälle huomiolle.



**Kuvio 5. Kehitystoiminnan painopiste**

Joissain tapauksissa kriisi on jopa vauhdittanut kehitystoimintaa:

*Meillä on yrityksessämme koko ajan tuotekehitys päällä, myös vaikeina aikoina. Olemme kriisin aikana pystyneet kehittämään uusia tuotteita markkinoille. Tämä oli*

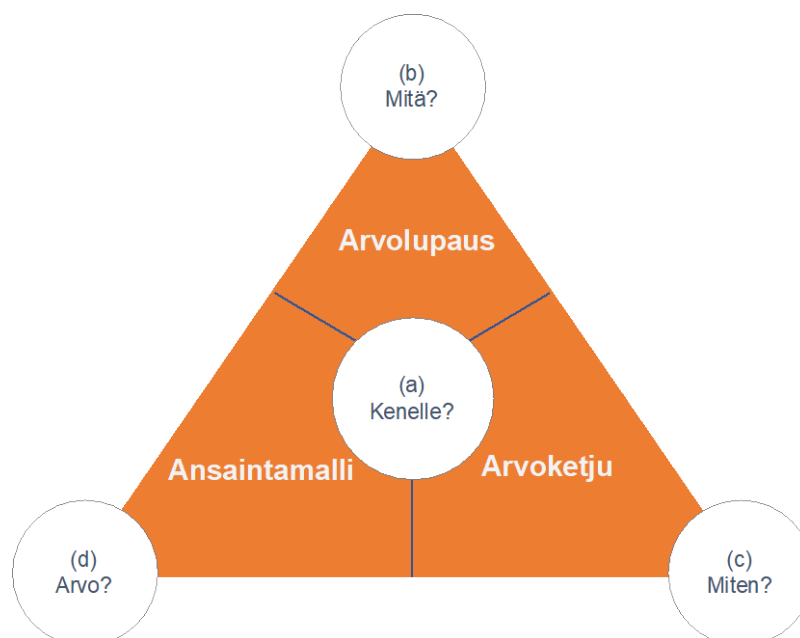
*mahdollista, koska pidimme alkuperäisestä aikataulusta kiinni ja saimme projektin myös "helpommin" vietyä läpi koska tuotekehitystiimi ehti tähän panostaa. Ei ollut työmatkoja, messuja ym mitkä yleensä vievät paljonkin aikaa. (Michaela von Wendt, Lundia)*

Kiinnostavaa on, että moni kriisin motivoima muutos on jäämässä pysyväksi organisaation toiminnan osaksi. Eräs vastaaja kuvaa muutoksia seuraavasti:

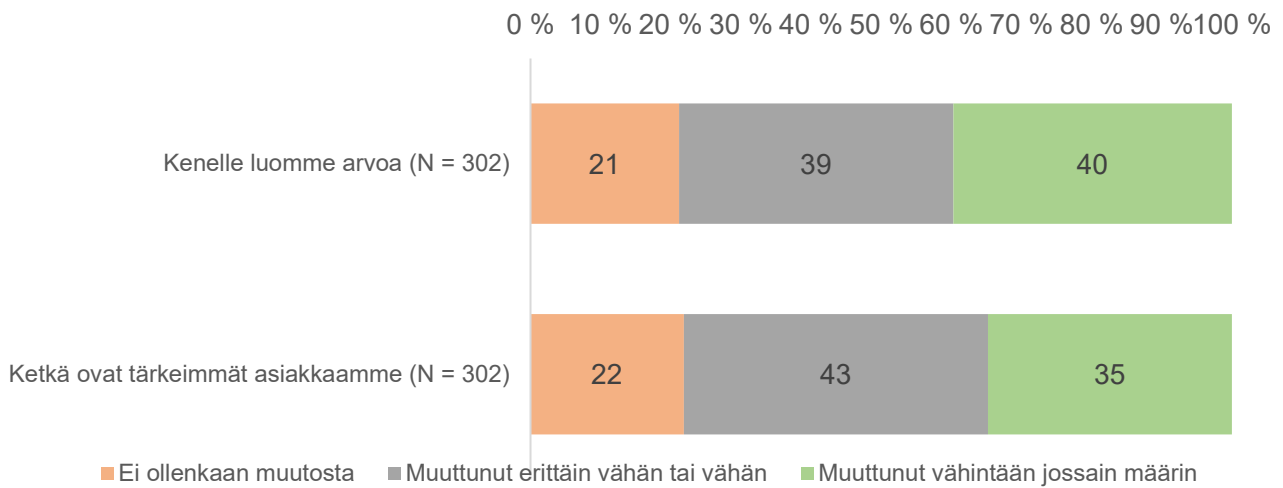
*Normaali toimintatapamme on ollut, että kohteessa, johon tuotteemme asennetaan, on joko kokonaisuudessaan meidän työntekijöistä koostuva tiimi tai vähintään meidän asennustyötä johtava supervisor. Korona pandemian myötä emme ole päässeet asentamaan tuotteitamme suunnitellusti. Olemme kehittäneet sen vuoksi asennuksen ohjeistusta aikaisempaa selvästi visuaalisemmaksi ja olemme ottaneet käyttöön etä-supervisor toiminnan. [...] Lisäksi olemme lisänneet materiaalihankintaa asennuskohteisiin paikallisesti. [...] Tulemme varmasti myös jatkossa käyttämään sekä etävalvontaa, että materiaalien lokaalia hankintaa osana toimintaamme.” (Sami Poutanen, Champion Door Oy)*

### 2.3 Liiketoimintamallit

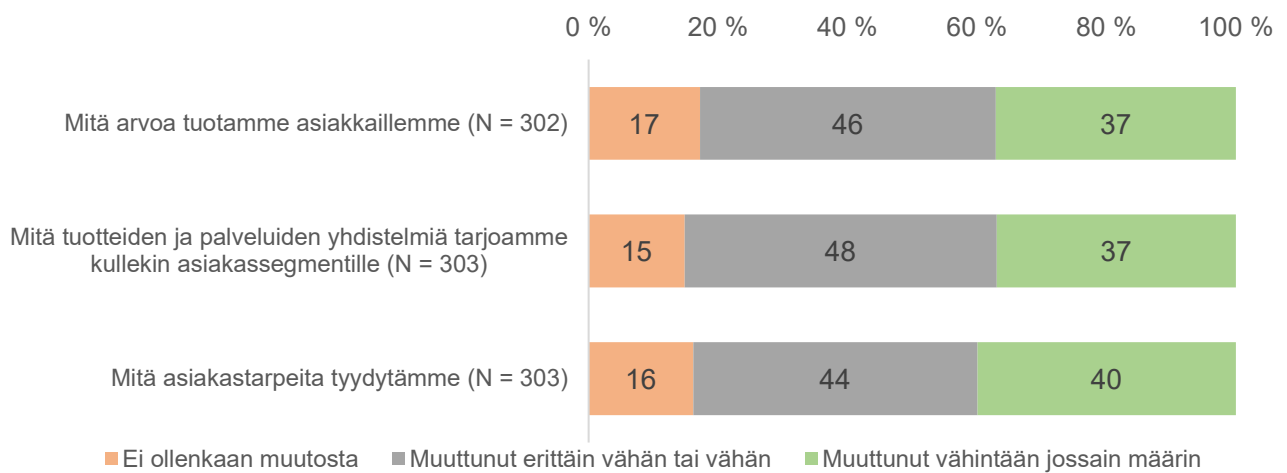
Liiketoimintamalli on yrityksen vastaus neljään kysymykseen: (a) kenelle arvoa luodaan, (b) mikä on yrityksen arvolupaus kullekin asiakassegmentille, (c) miten asiakasarvo tuotetaan (sekä tuotannon että jakelun näkökulmasta), ja (d) miten yritys itse ansaitsee arvontuotannosta (ks. Kuvio 6)? Kysyimme yritysjohtajilta, miten heidän yrityksensä liiketoimintamallit ovat muuttuneet. Kysymyslista on rakennettu nk. bisnesmallikanvas-työkalun pohjalta (ks. Osterwalder, 2013). Esitimme väittämiä kaikkiin liiketoimintamallin osa-alueisiin liittyen (ks. kuvion 6 kohdat a-d). Tulokset on tiivistetty kuviossa 7.



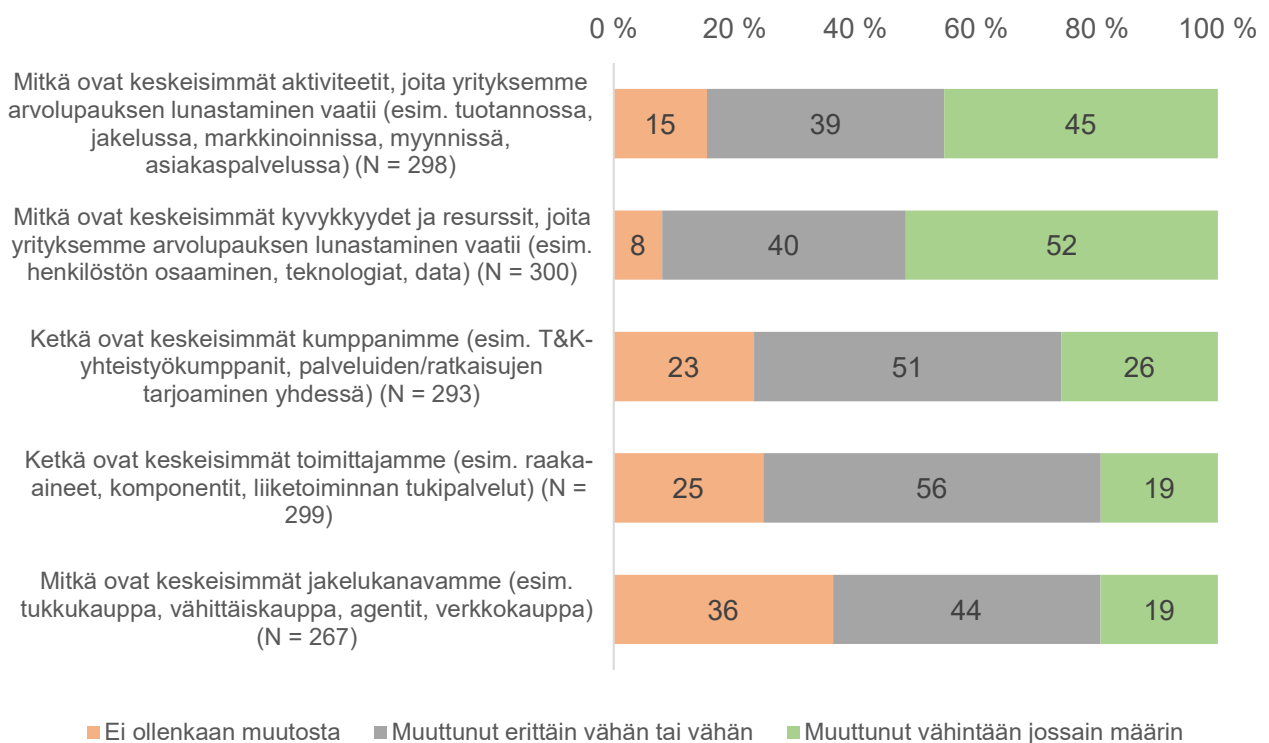
**Kuvio 6. Yrityksen liiketoimintamalli Gassmanin ym. (2013) mukaan**



(a) Kenelle

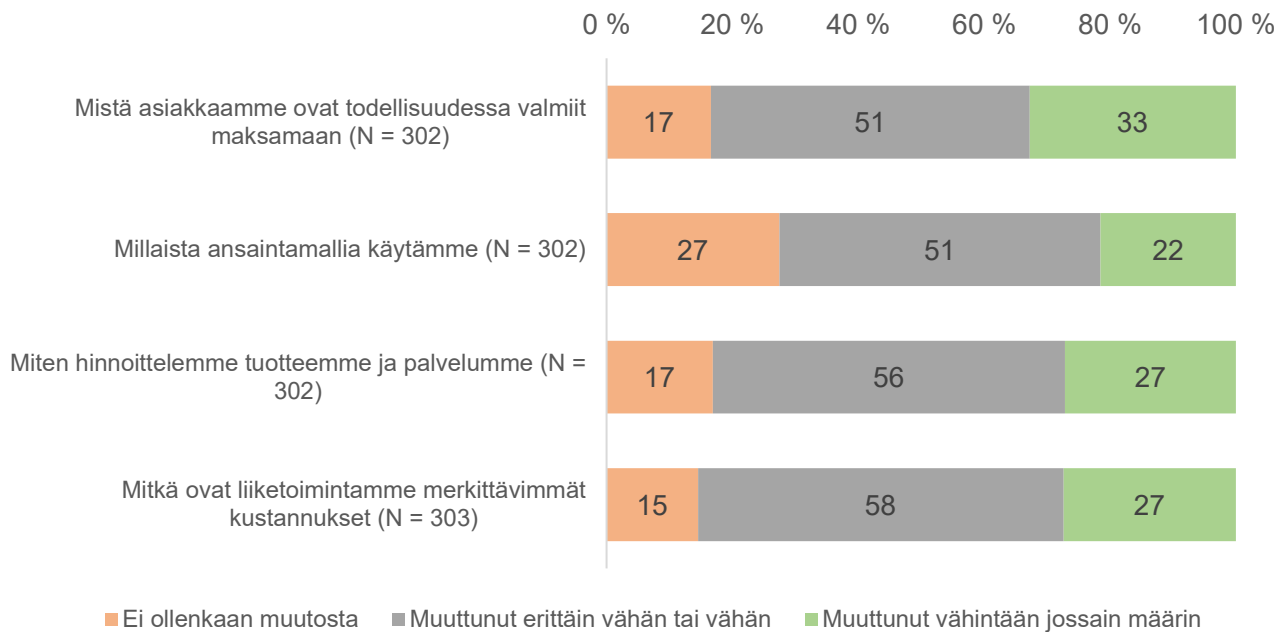


(b) Mitä



(c) Miten





(d) Arvo

### Kuvio 7. Muutokset liiketoimintamallissa

Kaiken kaikkiaan muutokset ovat maltillisia, mikä on odotettavaa, kun ottaa huomioon tarkastelujakson lyhyden ja sen, että koronakriisin alkuvaihe on ollut yrityksille ennen kaikkea operatiivinen ja taloudellinen haaste. Tulokset ovat myös linjassa kuviossa 5 esitettyjen kehitystoiminnan painotusten kanssa.

Suurimmat muutokset voidaan havaita arvontuotannossa. Yli puolet (52 %) vastaajista kokee, että keskeisimmät kyvykkyydet ja resurssit, joita yrityksen arvolupauksen lunastaminen vaatii, on muuttunut vähintään jossain määrin. Hieman alle puolet (45 %) kertoo, että keskeisimmät aktiviteetit, joita yrityksen arvolupauksen lunastaminen vaatii, on muuttunut vähintään jossain määrin. Toisaalta arvotuotannon kannalta keskeiset suhteet muihin organisaatioihin eivät ole muuttuneet yhtä paljon. Vain joka neljäs (26 %) ja joka viides (19 % ja 19 %) kertoo kumppanien, toimittajien tai jakelukanavien muuttuneen vähintään jossain määrin.

## 2.4 Strategiset prioriteetit

Kysyimme myös yritysjohtajilta, miten heidän yrityksensä strategiset prioriteetit ovat muuttuneet vuoden takaiseen verrattuna. Jaottelimme vastaukset sen mukaan, miten kriisi on vaikuttanut yritysten kilpailukäyttäytymiseen. Kuvio 8 osoittaa, että kaiken kaikkiaan asiakassuhteiden määrä ja laatu, uuden teknologian omaksuminen ja henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä kannattavuus ja kustannusjoustavuus ovat korostuneet kriisin myötä.



**Kuvio 8. Strategisten prioriteettien muutos**

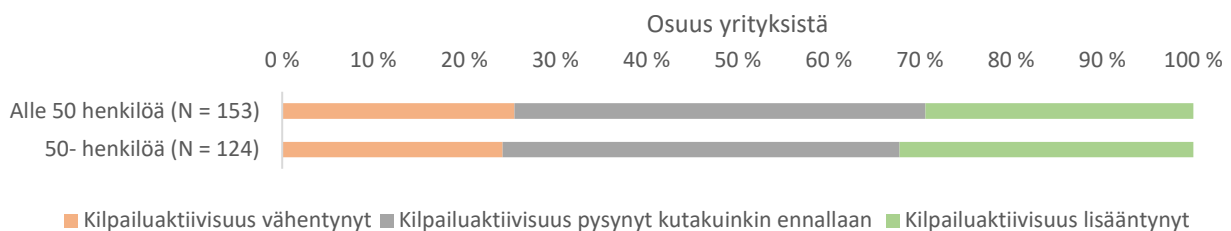
Tavoitteiden keskinäinen tärkeys vaihtelee jossain määrin yritysryhmän mukaan. Yritykset, jotka ovat lisänneet kilpailuaktiivisuuttaan, nostivat useimmin esiin uusien asiakassuhteiden luomisen (N = 72), uuden teknologian käyttöönoton (N = 71), työntekijöiden osaamisen kehittämisen (N = 67) tavoitteiksi, joiden tärkeys on korostunut vuoden takaiseen verrattuna. Yritysten, joiden kilpailuaktiivisuus on pysynyt kutakuinkin samana, kolmen kärki on sama. Sen sijaan yritykset, jotka ovat vähentäneet kilpailuaktiivisuuttaan, nostivat useimmin esiin kyvyn sopeuttaa menojaan (N = 59) korostuneeksi tavoitteeksi. Ensiksi mainituilla yritysryhmillä kyseinen tavoite on vasta sijaluvulla 12 ja seitsemän tärkeyden muutoksella mitattuna. Vastaavasti uuden teknologian käyttöönotto ja työntekijöiden osaamisen kehittäminen ovat viimeksi mainitulla yritysryhmällä vasta sijaluvuilla 6 ja 12.

## 2.5 Taustatekijöiden vaikutus

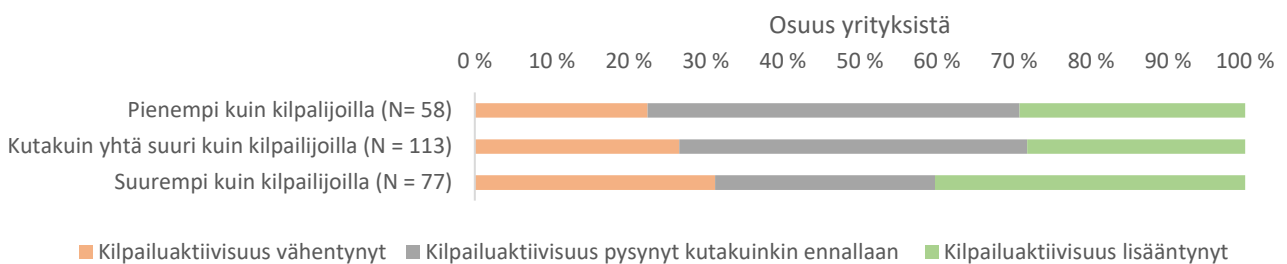
Tutkimme kolmen taustatekijän vaikutusta kriisireaktioihin. Ensiksi tutkimme yritysryhmän vaikutusta. Aiemmassa tutkimuksessa yritysryhmään on todettu olevan yhteydessä katastrofivarautumiseen (Dahlhamer & D'Souza, 1997). Hypoteesimme on, että suuret yritykset ovat todennäköisemmin pystyneet lisäämään kilpailuaktiivisuuttaan kriisin aikana. Toiseksi tarkastelemme digitalisaation roolia kriisireaktioissa. Koronakriisin ympärillä

käydyssä keskustelussa on puhuttu paljon digitaalisten teknologioiden merkityksestä kriisiin sopeutumisessa. Tutkimme yritysten määrällisiä informaatioteknologia (IT) -panostuksia sekä IT:n ja liiketoiminnan johdon kumppanuutta. Mittasimme IT:n ja liiketoiminnan johdon kumppanuutta Tallonin (2008) artikkelista poimituilla kysymyksillä. Hypoteesimme ovat, että yritykset, jotka ovat panostaneet IT:aan merkittävästi sekä yritykset, joissa IT:n ja liiketoiminnan johdon välinen kumppanuus on vahva ovat todennäköisemmin pystyneet sopeutumaan ja hyödyntämään kriisin synnyttämiä mahdollisuuksia, joka näkyy lisääntyneenä kilpailuaktiivisuutena. Kolmanneksi analysoimme toimitusketjun hallintaan liittyvien kyvykkyyksien vaikutusta. Toimitusketjun hallintaan liittyvät kyvykkyydet ja kyky nopeaan reagointiin on todettu lisäävän resilienssiä häiriötilanteessa (Ambulkar ym., 2015) ja kasvattavan suorituskykyä (esimerkiksi Kristal ym., 2010). Hypoteesimme on, että resilienssi toimitusketjun osalta mahdollistaa nopeamman ja tehokkaamman reaktion muuttuneeseen kilpailutilanteeseen, joka edelleen heijastuu yritysten kilpailuaktiivisuuteen.

Tulokset on esitetty kuvioissa 9-12. Yrityskoolla ei näytä olevan ilmeistä vaikutusta kriisireaktioihin kilpailutoiminnan näkökulmasta (kuvio 9). Samanlaiset tulokset saadaan, jos vertailu tehdään liikevaihdon perusteella (esim. enintään 10 milj. vs. yli 10 milj. tai enintään 50 milj. vs. yli 50 milj.). Myöskään yrityksen määrällisillä panostuksilla informaatioteknologiaan (IT) ei ole ilmeistä vaikutusta siihen, miten kriisi on muovannut yritysten kilpailuaktiivisuutta (kuvio 10). Eroja ei löydy myöskään, jos tarkastellaan rahallisten panostusten sijaa IT-henkilöstön määrää.



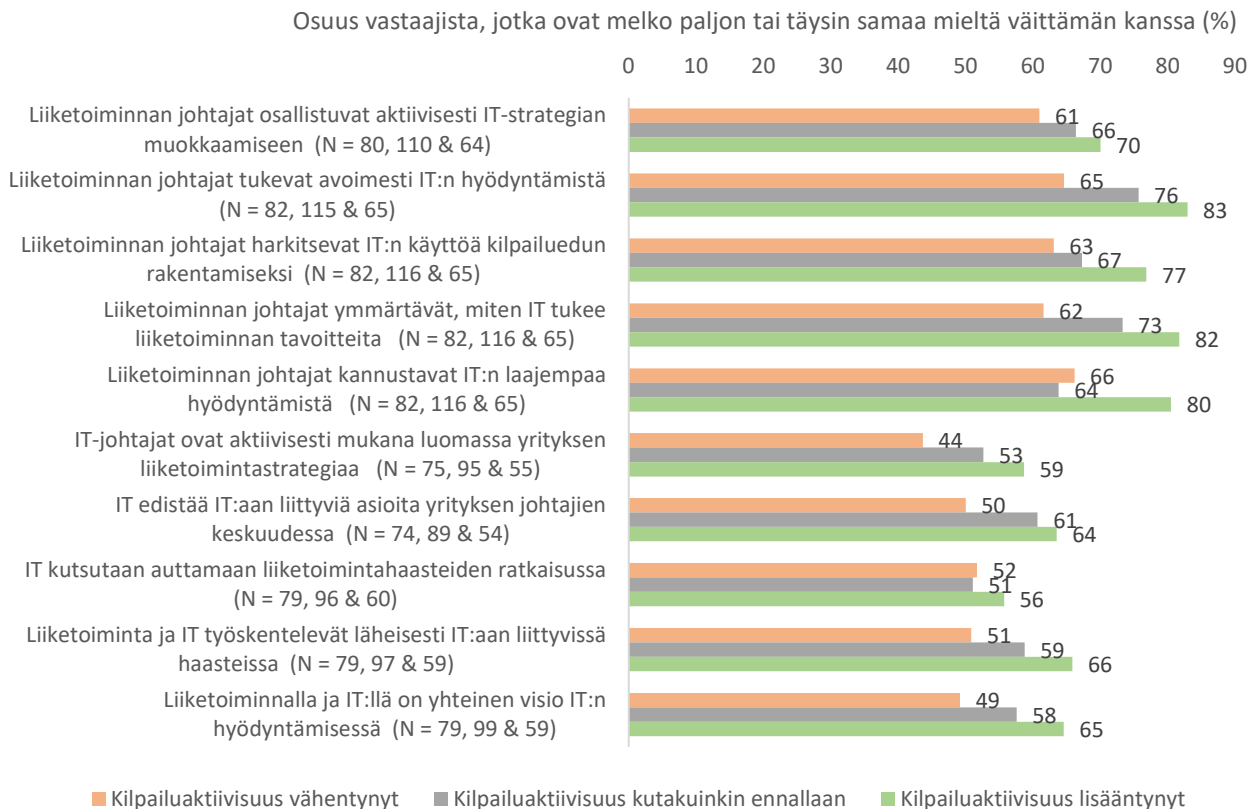
**Kuvio 9. Yrityskoko ja kilpailuaktiivisuus**



**Kuvio 10. IT-kulujen ja -investointien yhteenlaskettu summa ja kilpailuaktiivisuus**

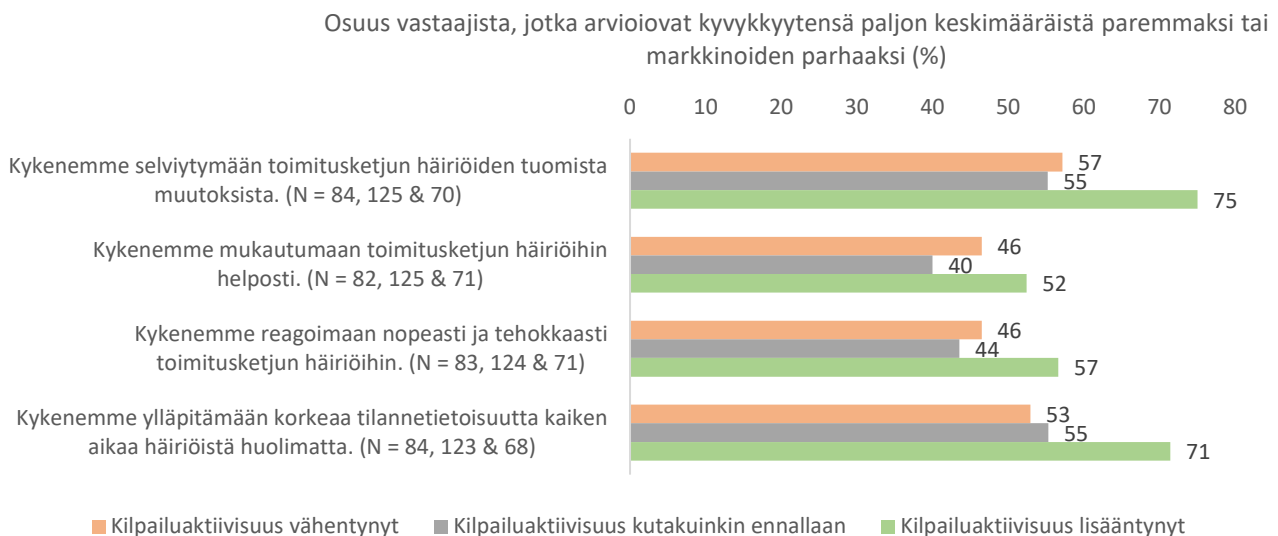
Aavistuksen vahvempaa tukea saa hypoteesi, että IT:n ja liiketoiminnan johdon kumppanuus vaikuttaa yrityksen tapaan reagoida kriisiin. Kuvion 11 mukaan kilpailuaktiivisuutta lisänneet yritykset arvioivat kumppanuuden vahvemmaksi kuin yritykset, joiden kilpailuaktiivisuus on pysynyt kutakuinkin ennallaan, tai yritykset, jotka ovat vähentäneen kilpailuaktiivisuuttaan. Erot ovat systemaattisesti odotetun suuntaisia kaikissa kysymyksissä. Vastaajat kuvaavat kuitenkin IT:n ja liiketoiminnan johdon kumppanuutta vahvaksi kaikissa ryhmissä. Osin tästä syystä erot ryhmien välillä ovat pieniä, eikä sattuman vaikutusta voida sulkea pois.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Esimerkiksi Kruskal-Wallis testin mukaan vastausten jakaumat poikkeavat tilastollisesti (melkein) merkittävästi ( $p < 0.10$  ja  $p < 0.05$ ) toisistaan kolmessa (viidessä) tapauksessa. Käytimme testissä alkuperäistä 7-portaista Likert-asteikkoa (1 = Täysin eri mieltä, ..., 7 = Täysin samaa mieltä).



**Kuvio 11. IT:n ja liiketoiminnan johdon kumppanuus ja kilpailuaktiivisuus**

Toimitusketjun resilienssiin liittyvät kysymykset vaikuttavat olevan yhteydessä aktiivisempaan kilpailutoimintaan kriisin aikana (kuvio 12).<sup>4</sup> Kilpailutoiminnassaan aktiiviset yritykset arvioivat toimitusketjun resilienssinsä muita korkeammaksi. Nämä kysymykset pohjaavat Ambulkarin ym. (2015) tutkimukseen. Tutkimme myös muiden toimitusketjun hallintaan liittyvien kyvykkyyksien (laatu, nopeus, joustavuus, kustannuskilpailukyky) vaikutusta, mutta muuttujilla ei ollut havaittavaa vaikutusta yritysten kilpailuaktiivisuuteen.



**Kuvio 12. Toimitusketjun resilienssi ja kilpailuaktiivisuus**

<sup>4</sup> Kruskal-Wallis testin p-luvut ovat 0.01, 0.11, 0.04 ja alle 0.01. Käytimme testissä alkuperäistä 7-portaista Likert-asteikkoa (1 = Erittäin heikko, ..., 7 = Markkinajohtaja).

Esimerkkinä toimitusketjun resilienssin (ja digitalisaation) vaikutuksesta kilpailuaktiivisuuteen voidaan tarkastella esimerkiksi urheiluvaatejätti Nikea. Urheiluasusteiden toimitusketjut käyttävät kustannustehokkaita mutta pitkiä alihankintaketjuja. Nike on investoinut voimakkaasti toimitusketjunsä digitalisointiin ja läpinäkyvyyteen ymmärtääkseen missä vaiheessa tarkalleen tuotteet ovat toimitusketjussa käyttäen digitaalista-alustaa, joka mahdollistaa näkyvyyden alihankkijoista aina kauppaan. Kun koronakriisi alkoi Kiinassa tammikuussa, Nike kykeni paikantamaan ja uudelleen ohjaamaan tuotteensa kivijalasta verkkokaupan jakeluvarastoihin. Samalla yhtiö ohjasi markkinointipanostuksensa tuotteille, joita varastoissa oli ja jotka olivat saapumassa, sekä kohdistivat joustavasti ne verkkokaupan edistämiseen. Tämän seurauksena Niken liikevaihto keväällä laski kilpailijoita vähemmän.<sup>v</sup>

### 3 Pohdinta

Esittelemme seuraavissa alaluvuissa tulkintojamme ja johtopäätöksiä tutkimuksen keskeisistä empiirisistä havainnoista.

#### 3.1 Kilpailutoiminta

Kilpailutoimintaa koskevan aineiston perusteella koronakriisin vaikutus on kaksijakoinen:

- *Koronakriisi on synnyttämässä loven yritysten kasvu-uriiin.* Yritysten kilpailuaktiivisuutta kuvaava aineisto antaa viitteitä siitä, että kriisi voi vaikuttaa yritysten kasvuun kielteisesti myös akuutin kriisin jälkeen. Yritykset ovat vähentäneet laajentumista uusille markkinoille, tuotantokapasiteetin lisäyksiä sekä yritysostoja. Kilpailuaktiivisuuden väheneminen heijastelee mm. koronakriisin aiheuttamia operatiivisia häiriöitä ja taloudellisia ongelmia. *Tekemättä jätetyt kilpailutoimenpiteet* näkyvät yrityksen kasvussa ajan myötä, sillä esimerkiksi uusille markkinoille laajentumattomuus ei välttämättä vaikutakaan myyntiin lyhyellä aikavälillä.
- *Samaan aikaan yritykset etsivät vimmatusti uusia kasvun lähteitä.* Moni otoksen yritys raportoi toisaalta jopa aiempaa suurempaa aktiivisuutta tuotteiden ja palveluiden lanseeraamisessa, markkinointikampanjoissa sekä hinnanalennuksissa. Nämä toimenpiteet kuvaavat yritysten pyrkimystä aktiivisesti sopeutua kriisiin ja lieventää kriisin kielteisiä vaikutuksia. Alkuperäinen hypoteesimme oli, että yritykset olisivat vähentäneet uusien tuotteiden ja palveluiden lanseeraamista kriisin aikana, mutta ainakin toistaiseksi vaikuttaa siltä, että yritykset ovat pystyneet jatkamaan innovointia myös kriisin keskellä. Osan innovointia kriisi on jopa kiihdyttänyt. Uusien tuotteiden ja palveluiden vaikutukset pitkän aikavälin kasvuun riippuvat kuitenkin siitä, miten hyvin innovaatiot rakentuvat yritysten olemassa olevien resurssien ja kyvykkyyksien varaan (Teece, 1982) sekä missä määrin uusille tuotteille ja palveluille on kysyntää pandemian jälkeisillä markkinoilla. Vaikka osa uusista tuotteista ja palveluista löytää epäilemättä markkinansa myös kriisin jälkeen, osa innovaatioista jää tavallista lyhytikäisemmäksi.

Optimismiinkin on aihetta. Aineiston keruuhetkellä (lokakuu 2020) vastaajat uskoivat, että heidän yritystensä kilpailuaktiivisuus lisääntyy kriisin toisella vuosipuoliskolla. Jää nähtäväksi, onko optimismi perusteltua.

*Kriisi polarisoi markkinoita vaikuttamalla yritysten kykyyn luoda uutta kasvua.* Julkisessa keskustelussa on tuotu esiin, että kriisin taloudelliset vaikutukset jakautuvat epätasaisesti. Tämä näkyy myös kyselyaineistossa yritysten kilpailuaktiivisuuden osalta. Aineiston

perusteella vaikuttaa lisäksi siltä, että lyhyen aikavälin kielteiset vaikutukset heijastuvat myös yritysten kykyyn kilpailla aktiivisesti, ja luoda uutta kasvua, mikä edelleen pahentaa niiden yritysten ahdinkoa, joihin kriisi on vaikuttanut voimakkaan kielteisesti. Tällaiset noidankehät voivat luoda pitkän aikavälin polarisaatiovaikutuksia markkinoihin.

- (1) *Kilpailuaktiivisuuttaan lisänneet yritykset* ovat lisänneet erityisesti uusien tuotteiden ja palveluiden lanseerausta. Tällainen kriisireaktio voi auttaa sopeutumaan lyhyen aikavälin kysynnän muutoksiin. Lisäksi etupainotteinen kriisireagointi voi luoda ajoitusperustaista kilpailuetua (engl. *first-mover advantage*). Pitkän aikavälin vaikutukset riippuvat kuitenkin myös uusien tuotteiden ja palveluiden sopivuudesta kriisin jälkeiseen markkinaan ja yrityksen resurssiportfolioon. Mikäli uudet tuotteet ja palvelut vastaavat lähinnä kriisiolojen kysyntään, joka hiipuu poikkeusolojen väistyessä, innovaatioiden pitkän aikavälin kasvuvaikutukset jäävät vähäisiksi. Lisäksi mikäli uudet tuotteet ja palvelut eivät rakennu yrityksen keskeisten kilpailuetujen varaan, monimutkaistuva tuote- ja palveluportfolio voi heikentää yrityksen kilpailukykyä. On kuitenkin rohkaisevaa, että moni kriisin aikana aktiivisesti innovoinut yritys kertoo jatkoahaastatteluissa tuotteiden ja palveluiden jäävän markkinoille todennäköisesti kriisin jälkeenkin.
- (2) *Yritykset, joiden kilpailuaktiivisuus on pysynyt kutakuinkin samana*, ovat päätyneet tähän ryhmään vaihtelevista syistä. Osaan yrityksistä kriisin vaikutukset ovat olleet verrattain vähäisiä tai jopa positiivisia, minkä takia kilpailutoimintaa on pystytty jatkamaan jokseenkin ennallaan. Tällaisen 'business as usual' -reaktion keskeinen riski on, että pandemian jälkeinen liiketoimintaympäristö on olennaisesti erilainen kuin kriisiä edeltäneet olosuhteet. Kriisi saattaa heijastua negatiivisesti yrityksen omalle toimialalle vasta ajan myötä. Yritys saattaa myös menettää kriisin avaamia uusia kasvumahdollisuuksia. Osa yrityksistä, joiden määrällinen kilpailuaktiivisuus on pysynyt samana, ovat muuttaneet kilpailukäyttäytymistään laadullisesti, esimerkiksi uudelleensuuntaamalla tuotekehitysresursseja. Tällaiseen reaktioon liittyy samankaltaisia mahdollisuuksia ja riskejä kuin kilpailuaktiivisuuden lisäämiseen.
- (3) *Yritykset, joiden kilpailuaktiivisuus on pienentynyt*, ovat tyypillisesti vähentäneet kaikkia kilpailutoimenpiteitä lukuun ottamatta hinnanalennuksia. Hinnanalennukset heijastelevat todennäköisesti kiristyvää kilpailua supistuvista markkinoista ja pyrkimystä hidastaa myynnin laskua. Aggressiiviseen hinnoitteluun liittyy riski, että asiakkaiden brändimielikuvat ja hintaodotukset muuttuvat peruuttamattomasti. Toisaalta osa yritysten kilpailuaktiivisuuden vähenemisestä selittyy sillä, että yritykset strategisesti pidättäytyvät toimenpiteistä markkinatilanteen ollessa epäsuosiollinen. Valitettavasti jatkoahaastattelujen perusteella vaikuttaa kuitenkin siltä, että kilpailuaktiivisuuden väheneminen on ollut monelle 'pakotettu' ratkaisu. Tämä viittaa markkinoiden lisääntyvään polarisaatioon. Yritykset, joilla koronan vaikutus on ollut voimakkaan negatiivinen tulevat kärsimään kriisin jälkivaikutuksista vielä poikkeusolojen jälkeenkin, sillä näiden yritysten kyky luoda uutta kasvua on kriisin takia heikentynyt.

### 3.2 Kehitystoiminta

Yritysten näkökulmasta koronakriisi oli alkuvaiheessa ensisijaisesti operatiivinen ja taloudellinen. Pian käynnistyi kuitenkin vilkas keskustelu myös siitä, miten kriisi muuttaa liiketoiminnan edellytyksiä pitkällä aikavälillä, ja miten yritysten tulisi varautua pitkän aikavälin muutoksiin. Tulosten mukaan yritysten kehitystoiminnan painopiste prosessien ja

toiminnan kehittämisessä sekä tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä. Liiketoimintamallien kehitys on ollut tarkastelujaksolla verrattain vähäistä.

*Yritysten kehitystoiminta rakentaa vaivihkaa 'uutta normaalia'.* Tekemämme jatkohaastattelut tukevat oletusta, että osa yritysten kriisinaikaista kehitystoimintaa tulee vaikuttamaan yritysten toimintaan myös pidemmällä aikavälillä. Moni vastaaja uskoo, että sekä uusia tuotteita ja palveluita että uusia toimintatapoja tullaan hyödyntämään myös kriisin jälkeen. Ei ole syytä epäillä, etteikö löydös päätisi myös toisella tavalla valikoituun vastaajajoukkoon. Koronakriisi muovaa siis yritysten toimintaympäristöä sisältä päin riippumatta siitä millaiseksi kriisin vaikutukset osoittautuvat esimerkiksi sääntelyn, yritystukien tai kulttuurin näkökulmasta.

### **3.3 Liiketoimintamallit**

*Liiketoimintamallien muutos on keskittynyt arvontuotantoon, erityisesti organisaatioiden rajojen sisällä.* Yli puolet vastaajista raportoi, että arvontuotannon kannalta keskeiset resurssit ja kyvykkyudet ovat muuttuneet kriisin alettua vähintään jossain määrin. Muilta osin liiketoimintamallien muutos on maltillisempaa. Pidemmällä aikavälillä yritysten on kuitenkin pohdittava, millaisia heijastusvaikutuksia arvontuotannon muutoksilla voi olla liiketoimintamalliin kokonaisuutena. Tutkimuskirjallisuus korostaa, että liiketoimintamalli on systeemi, jossa komponenttitason muutokset vaikuttavan kokonaisuuden toimintaan (esim. Zott & Amit, 2010). Muutokset yrityksen sisäisessä arvontuotannossa voivat vaikuttaa siihen, kenen kanssa yrityksen kannattaa tehdä yhteistyötä, mistä komponentit ja raaka-aineet kannattaa hankkia, millaista arvoa yritys pystyy kilpailukykyisesti tuottamaan sekä millaista ansaintamallia yrityksen on mielekästä käyttää.

*Kriisi ei esimerkiksi näy vielä voimakkaasti yritysten toimitusketjuissa.* Noin joka viides vastaajista raportoi tärkeimpien toimittajiensa muuttuneen vähintään jossain määrin. On kuitenkin mahdollista, että muutos toteutuu myöhemmin. Koronakriisi on aiheuttanut sekä nopeita että laajoja häiriöitä toimitusketjuissa ja toisaalta äkillisesti muuttuneet asiakastarpeet aiheuttavat painetta uudelleen arviointiin toimitusketjun optimaalisesta rakenteesta ja kyvykkyyksistä (esim. Shih, 2020). Paikallisempien, resiliientimpien ja joustavampien toimitusketjujen luominen vaatii kuitenkin investointia ja erityisesti investointia teknologiaan (esim. automaatio, joustavat prosessiteknologiat, digitalisaatio, monitorointi, analytiikka), jolla toimitusketjut voivat kasvattaa ketteryytään ja resilienssiään pienin tehokkuustappioiden (Shih, 2020). Äkillisissä muutoksissa tiedonvaihdon ja yhteisen suunnittelun rooli korostuu toimituskyvyn ylläpidossa (esimerkiksi Saarinen ym., 2020). Kriisin aikana tiedonvaihto ja yhteinen päätöksenteko perustuu ihmisten väliseen ja reaaliaikaiseen kommunikointiin ja tämä voi korostaa myös aiempaa tiiviimpien ja kiinteämpien toimittajasuhteiden ylläpitoa.

### **3.4 Strategiset prioriteetit**

*Kriisin myötä yritysten tavoitteissa korostuvat asiakassuhteiden määrä ja laatu.* Noin kaksi kolmasosaa vastaajista kertoi uusien asiakassuhteiden luomisen ja asiakaskohtaisen myynnin lisäämisen olevan tärkeämpi tavoite kuin vuosi sitten. Vaikka asiakassuhteiden määrä ja laatu lopulta heijastuvat yrityksenkin myyntiin ja markkinaosuuksiin, liikevaihdon ja markkinaosuuden kasvattaminen oli vähemmistölle vastaajista tärkeämpi tavoite kuin vuosi sitten. Asiakassuhteisiin panostaminen voi vähentää liiketoiminnan riskejä kriisin pitkittyessä ja toimintaympäristön muutosten (esim. toimitusketjut, teknologian kehitys) pysyessä vaikeasti ennustettavina. Yritykset voivat pyrkiä sopeutumaan muutokseen 'asiakkaiden

kanssa'. Toisaalta nykyasiakkaisiin keskittyminen voi vaikeuttaa uusien liiketoimintamahdollisuuksien ja teknologian omaksumista (esim. Wang ym., 2020).

Yritysten tavoitteissa korostuu myös *uuden teknologian omaksuminen ja henkilöstön osaamisen kehittäminen*. Uuden teknologian omaksuminen oli toiseksi yleisin tavoite, jonka tärkeyden vastaajat mainitsivat korostuneen viimeisen vuoden aikana. Havainnot tukevat väitettä, että kriisi vauhdittaa teknologista muutosta. Kriisioloissa yritykset näyttävät tavoittelevan uuden teknologian omaksumista ennen kaikkea olemassa olevin henkilöstöresurssein; alle puolet vastaajista toteaa osaavan henkilöstön rekrytoinnin olevan korostuneen tärkeä tavoite.

*Kriisi on korostanut kannattavuuden ja kustannusjoustavuuden merkitystä yrityksissä.* Havainto ei yllätä, kun huomioi kriisin kielteiset vaikutukset myyntiin ja kasvunäkymiin. Yllättävää kyllä, muilta osin kriisivarautuminen ei ole erityisen tärkeä prioriteetti yrityksille edes kriisin keskellä. Esimerkiksi toimitusketjun paikallisuuden lisääminen ei ole vastaajien yrityksissä erityisen korostunut tavoite. Tämä havainto poikkeaa näkemyksestä, jonka mukaan koronakriisi lisää paikallisuuden hyödyntämistä ja alueellisia toimitusketjuja, globaalien erittäin keskittyneiden toimitusketjujen kustannuksella (esim. Lund et al., 2020).

*Kriisireaktiot heijastuvat jossain määrin yritysten strategiaan prioriteetteihin.* Esimerkiksi kilpailuaktiivisuuttaan lisänneet yritykset korostavat uuden teknologian omaksumista ja osaamisen kehittämistä. Kilpailuaktiivisuutta vähentäneet yritykset korostavat kannattavuuden parantamisen merkitystä. On kuitenkin huomattava, että kriisireaktion ja strategisten tavoitteiden välinen syy-yhteys ei ole pääteltävissä aineistosta. On mahdollista, että johdon asettamat tavoitteet vaikuttavat kriisistrategiaan, mutta asia on todennäköisesti myös päinvastoin: markkinatilanteen 'sanelema' kriisireaktio heijastuu johdon odotuksiin ja tavoitteiden asetantaan.

### **3.5 Taustatekijöiden vaikutus**

Yritysten erilaisille kriisireaktioille ei löydy vahvaa yksittäistä selitystä. Ennakoimme aiempaan kriisikirjallisuuteen, taustahaastatteluihin sekä julkisuudessa käytyyn keskusteluun nojaten, että yrityksen koko, digitalisaatio ja toimitusketjun resilienssi selittäisivät muutoksia yritysten kilpailuaktiivisuudessa. Yrityksen koolla ei otoksessamme ole havaittavaa vaikutusta yritysten kilpailuaktiivisuuteen. Havaitsimme myös, että yritysten IT-panostukset eivät vaikuta olevan yleispätevä selitys yritysten kilpailuaktiivisuudelle kriisin aikana. Vastaajien näkemykset IT:n roolista liiketoiminnassa eivät myöskään ratkaisevasti erottele kriisireaktioita. Tämä johtunee ennen kaikkea siitä, että vastaajat näkevät IT:n liiketoiminnan johdon strategisena kumppanina *kautta linjan*, jolloin kysymykset eivät voimakkaasti erottele yrityksiä. Tässä suhteessa tulokset ovat linjassa McKinseyn tekemän tutkimuksen kanssa, jonka mukaan "suurin osa vastaajista ymmärtää teknologian strategisen merkityksen yrityksen liiketoiminnassa, eikä vain kustannuskilpailukyvyyn parantajana" (LaBerge et al., 2020) Aineisto ei paljasta, kuinka paljon näkemykset ovat muuttuneet kriisin myötä, mutta tekemiemme tausta- ja jatkohaastattelujen perusteella on helppo yhtyä laajalti jaettuun ennustukseen, että digitalisaatio on ottamassa koronakriisin myötä aimo harppauksen eteenpäin.

Vahvimpana selittäjäkandidaattina kriisireaktioille aineistosta nousee toimitusketjujen resilienssi. Kilpailuaktiivisuutta lisänneet yritykset arvioivat toimitusketjunsä muita yrityksiä jossain määrin resilientimmiksi. Yritysten digitalisaatiopanostukset voivat vaikuttaa kriisireaktioihin epäsuorasti toimitusketjujen resilienssin kautta, sillä digitaalisten teknologioiden hyödyntäminen strategisesta suunnittelusta alkaen on myös kiinteä osa



resilientimpien toimitusketjujen rakennetta. Maailman talousfoorumin selvityksessä (World Economic Forum, 2020) suorituskyvyltään selkeästi erottuvia edelläkävijöitä yhdistää digitaalisten teknologioiden, operaatioiden ja liiketoimintamallin yhdistäminen synergiseksi toimintamalliksi. Tällöin esimerkiksi reaaliaikainen näkyvyys läpi toimitusketjun, yhdessä ketterän suunnittelun kanssa voivat mahdollistaa koordinoitujen jakelukanava, hinnoittelu- ja markkinointipäätösten tekemisen, jolla voidaan reagoida esimerkiksi koronakriisin tyyppisten äkillisten shokkien aiheuttamiin muutoksiin.

#### **4 Johtopäätökset**

Pyrimme tällä tutkimuksella täydentämään ymmärrystä koronakriisin vaikutuksista talouteen keskittymällä kriisin aikaisiin muutoksiin yritysten kilpailutoiminnassa, kehitystoiminnassa, liiketoimintamalleissa sekä strategisissa tavoitteissa. Tulokset tarjoavat peilauspintoja, joihin yritysten päättäjät voivat heijastaa omia valintojaan. Esimerkiksi kilpailuaktiivisuuttaan vähentäneissä yrityksissä on syytä pohtia, onko yritys vaarassa jäädä markkinoiden kehityksen kyydistä. Toisaalta julkisessa keskustelussa on korostettu koronakriisin syvällisiä vaikutuksia esimerkiksi yritysten liiketoimintamalleihin. Tulokset viittaavat kuitenkin siihen, että muutos liiketoimintamalleissa on toistaiseksi ollut varsin varovaista. Laajempaan yhteiskunnalliseen keskusteluun pyrimme tuomaan näkymän siihen, miten kriisi on heijastunut yrityksiin niiden strategisen toiminnan tasolla. Vaikka on varhaista sanoa millaisiksi yritysten strategiat tai liiketoimintamallit muotoutuvat pitkällä aikavälillä, tutkimustulokset antavat vihiä siitä, mihin suuntaan markkinat ovat kehittymässä. Kriisin pitkän aikavälin vaikutukset eivät ole vain ulkoisten voimien sanelema lopputulos, vaan riippuu keskeisesti siitä, millaisia toimenpiteitä yritykset tekevät kriisin keskellä ja jälkeen.

## Lähteet

Ambulkar, S., Blackhurst, J., & Grawe, S., (2015). Firm's resilience to supply chain disruptions: Scale development and empirical examination. *Journal of Operations Management*, 33–34, 111–122.

Bock, A. J., Opsahl, T., George, G., & Gann, D. M. (2012). The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. *Journal of Management Studies*, 49(2), 279-305.

Chen, M. J., Lin, H. C., & Michel, J. G. (2010). Navigating in a hypercompetitive environment: The roles of action aggressiveness and TMT integration. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1410-1430.

Choi, T.Y., Rogers, D., & Vakil, B., (2020). Coronavirus Is a Wake-Up Call for Supply Chain Management. *Harvard Business Review*, 27. maaliskuuta, 2020.

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

Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2013). The St. Gallen business model navigator, Working Paper, University of St. Gallen.

Kristal, M.M., Huang, X., & Roth, A.V., 2010. The effect of an ambidextrous supply chain strategy on combinative competitive capabilities and business performance. *Journal of Operations Management* 28, 415–429.

LaBerge, L., O'Toole, C., Schneider, J., & Smaje, K. (2020). How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>

Linzer, D. A., & Lewis, J. B. (2011). polCA: An R package for polytomous variable latent class analysis. *Journal of Statistical Software*, 42(10), 1-29.

Lund, S. & al. (2020). Risk, resilience, and rebalancing in global value chains. Report, McKinsey Global Institute, 6. elokuuta, 2020. <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/risk-resilience-and-rebalancing-in-global-value-chains>

Nykänen, N. & Luoma, J. (2020). Viisi historian opetusta koronakriisiin liiketalouden näkökulmasta. Working Paper, Aalto University.

Johnson, M. W., & Suskewicz (2020). Leaders, do you have a clear vision for the post-crisis future? *Harvard Business Review*, 17. huhtikuuta, 2020.

Osterwalder, A. (2013). A better way to think about your business model. *Harvard Business Review*, May 6, 2013.

Saarinen, L., Loikkanen, L., Tanskanen, K., Kaipia, R., Takkunen, S., & Holmström, J., 2020. Agile planning: Avoiding disaster in the grocery supply chain during COVID-19 crisis. Working Paper, Aalto University.

Shih, W.C., (2020). Global supply chains in a post-pandemic world. *Harvard Business Review*, September-October.

Teece, D. J. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 3(1), 39-63.

Tallon, P. P. (2008). Inside the adaptive enterprise: an information technology capabilities perspective on business process agility. *Information Technology and Management*, 9(1), 21-36.

Wang, T., Aggarwal, V. A., & Wu, B. (2020). Capability interactions and adaptation to demand-side change. *Strategic Management Journal*. <https://doi-org.libproxy.aalto.fi/10.1002/smj.3137>

Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*. <https://doi-org.libproxy.aalto.fi/10.1002/smj.3161>

World Economic Forum (2020). Global Lighthouse Network: Insights from the Forefront of the Fourth Industrial Revolution. Geneva, Switzerland.

Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: an activity system perspective. *Long range planning*, 43(2-3), 216-226.

---

<sup>i</sup> Ks. esim. <https://teknologiateollisuus.fi/fi/talous-ja-toimiala/teknologiateollisuus-ja-koronavirus/toimialan-tulevaisuus-koronapandemian> (viitattu 14.11.2020)

<sup>ii</sup> Palvelualojen jäsenyritysten osalta otoksesta rajattiin pois alle kymmenen henkeä työllistävät yritykset sekä palvelualojen työnantajat, jotka eivät ole yrityksiä. Vähittäis- ja tukkukaupan osalta vastaajat ovat vähintään 20 henkeä työllistäviä, ja liikevaihdoltaan vähintään kymmenen miljoonan euron kokoisia yrityksiä, riippumatta siitä ovatko ne Kaupan liiton jäseniä.

<sup>iii</sup> [https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk\\_yritykset.html](https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html) (viitattu 14.11.2020)

<sup>iv</sup> Yritysten toimiala- ja taloustiedot on haettu Orbis-tietokannasta.

<sup>v</sup> <https://fortune.com/2020/03/25/nike-coronavirus-business-impact-china/> (viitattu 22.11.2020)

ISBN 978-952-64-0201-7 (pdf)  
ISSN 1799-4802 (pdf)

**Aalto-yliopisto**

**[www.aalto.fi](http://www.aalto.fi)**

**TAIDE +  
MUOTOILU +  
ARKKITEHTUURI**

**TIEDE +  
TEKNOLOGIA**

**CROSSOVER**

**DOCTORAL  
DISSERTATIONS**