

# **YRITYKSEN SELVIYTYMINEN TALOUDELLISESTA KRIISISTÄ**

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Peuraniemi, Petrus	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika Syksy 2020
	Sivumäärä 41 sivua	
Työn nimi <b>Yrityksen selviytyminen taloudellisesta kriisistä</b>		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä käsiteltiin Yritys X:n tilannetta talouskriisin aikana. Työssä selvitettiin tapoja, joiden avulla Yritys X:lle luotiin paremmat mahdollisuudet kriisin aikana toimimiseen ja kriisiajasta yli pääsemiseen. Opinnäytetyössä toimeksiantajana toimi Yritys X. Yritys X toimii terveystalouden parissa.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin riskienhallintaa yrityksessä ja yrityksen nopeaa sopeutumista heikentyneeseen taloustilanteeseen. Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisen haastattelututkimuksen avulla. Vastaukset haastatteluun saatiin Yritys X:n taloudesta vastaavalta henkilöltä. Haastattelun avulla saatiin selville Yritys X:n lähtötilanne kriiseihin varautumisen suhteen. Lisäksi haastateltiin ulkopuolista asiantuntijaa, jotta työhön saatiin ulkopuolista näkökulmaa.</p> <p>Yritys X:n toiminnasta löydettiin kehittämiskohteita kriisin reagoit nopeuden, selkeän ohjeistuksen ja yhteistyökumppaneiden määrän suhteen. Löydettyjen kehittämiskohteiden avulla Yritys X voi kehittää valmiuksiaan selvitä taloudellisista kriiseistä paremmin.</p>		
Asiasanat Riskienhallinta, riski, kriisi		

## Abstract

Author(s) Peuraniemi, Petrus	Type of publication Bachelor's thesis	Published Autumn 2020
	Number of pages 41 pages	
Title of publication <b>How a company can survive an economic crisis</b>		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>This thesis addresses the case of Company X during the economic crisis. The study introduced ways that helped to create better possibilities to survive the crisis. The thesis was written for Company X that works in the healthcare industry.</p> <p>The theoretical part of the thesis covers risk management in the company and their ability to quickly adjust to the worsened economic situation. The empirical part rests on qualitative interview research during which the person representing the financial department of Company X was interviewed. The interview helped to examine how well the company was prepared for crisis situations. Furthermore, an external expert was interviewed to get a broader view on the topic.</p> <p>The study presented such points of improvement in Company X's actions as reaction speed, clear instructions, and a shortage of business partners. Finding these weaknesses helped to enhance Company X's abilities to prepare for crisis situations.</p>		
Keywords Risk management, risk, crisis		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Aiheen tausta.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaus .....	2
1.3	Tutkimusmenetelmät .....	2
1.4	Opinnäytetyön rakenne.....	3
2	RISKIENHALLINTA .....	5
2.1	Riskienhallinnan periaatteet.....	5
2.2	Riskienhallinnan viisi vaihetta .....	5
2.3	Yrityksen varallisuuden kasvattaminen .....	9
3	KORONAEPIDEMIAN AIHEUTTAMA TALOUDELLINEN KRIISI JA YRITYSTOIMINNAN SOPEUTTAMISEN KEINOT .....	11
3.1	Koronaepidemian aiheuttama taloudellinen kriisi .....	11
3.2	Sopeuttamistoimet henkilöstöön liittyen .....	14
3.2.1	Lomauttaminen.....	15
3.2.2	Palkanmaksu .....	16
3.3	Etätyökäytännöt.....	19
3.4	Kustannustuki .....	20
4	CASE: YRITYS X.....	22
4.1	Yritys X:n esittely .....	22
4.2	Haastattelujen toteutus .....	22
4.3	Haastattelujen tulokset .....	23
4.3.1	Kriisin vaikutukset yritykseen .....	23
4.3.2	Varautuminen kriisitilanteeseen .....	24
4.3.3	Asiantuntijahaastattelun tulokset.....	25
4.4	Johtopäätökset .....	27
4.5	Tutkimuksen luotettavuus .....	32
4.6	Jatkotutkimusehdotukset .....	33
5	YHTEENVETO .....	35
	LÄHTEET .....	37
	LIITTEET .....	40

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aiheen tausta

Vuoden 2020 maaliskuussa Euroopassa voimakkaasti levinneen koronavirus epidemian vuoksi määrättyt rajoitukset johtivat merkittäviin taloudellisiin ongelmiin yrityksissä. Virallisesti virusta kutsutaan nimellä COVID-19, mutta tässä työssä virusta kutsutaan koronavirukseksi (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2020). Liikkumisrajoitukset ja valtionjohdon antamat suositukset johtivat asiakasmäärien laskuun. Joidenkin alojen yritykset määrättiin väliaikaisesti suljettavaksi. Asiakasmäärän lasku yrityksestä johti väheneviin tuloihin.

Opinnäytetyön idea syntyi tästä tilanteesta. Opinnäytetyön aihetta ehdotti toimeksiantajayritys. Tilanne on monilta osin täysin uudenlainen. Tapahtumia ei voida verrata aiempiin finanssikriisiin, sillä tilanteen aiheuttajana on virus. Aiemmissa kriiseissä ei ole otettu käyttöön yritystoiminnan rajoituksia tai ihmisten liikkumisen rajoituksia siinä mittakaavassa, mitä tällä kertaa jouduttiin tekemään. Kriisitilanteen merkittävyyden vuoksi ideaksi syntyi tutkia toimeksiantajayrityksen osalta kriisitilanteen vaikutuksia ja selvittää kriisitilanteen toimintatavat. Saatujen havaintojen pohjalta on laadittu kehittämissuhteita yritystoimintaan vastaavien kriisien varalta.

Poikkeuksellisen tilanteen vuoksi aiheesta ei ole aiempia tutkimuksia. Samantyyllisiä ja lähimpänä tilannetta muistuttavia tutkimuksia on kuitenkin tehty muista taloudellisista kriiseistä, kuten finanssikriisistä. Vuonna 2007 levinnyttä finanssikriisiä on käsitelty aiemmin opinnäytetöissä. Näiden opinnäytetöiden erona tähän työhön verrattuna on kriisin lähtökohta. Finanssikriisi on lähtöisin taloudellisesta taantumasta, kun taas tässä työssä kriisin lähtökohta on maailmalla levinnyt virus ja sen aiheuttamat rajoitukset.

Samankaltaisia asioita käsitellään tämän työn ja aiempien tutkimusten osalta aiheista henkilöstöjohtaminen ja riskienhallinta. Henkilöstöjohtamisessa yrityksen toimintatavat ovat samanlaiset, kun joudutaan etsimään säästöjä henkilöstökuluista. Tässä opinnäytetyössä käsitellään henkilöstöön liittyviä asioita aiempiin opinnäytetöihin verrattuna uudelta, erilaiselta näkökannalta. Näkökanta tässä työssä on kohdistettu etenkin siihen, että millä tavalla taloudellisen kriisin vuoksi joudutaan toimimaan henkilöstöjohtamisen suhteen. Riskienhallintaan tämä opinnäytetyö tuo tietoa uudesta riskistä yritystoiminnassa, eli millä tavoin yrityksen tulisi huomioida toiminnassaan taloudellinen kriisi. Yrityksen ei ole aiemmin tarvinnut pohtia riskejä, joita valtiojohdon asettamat rajoitukset aiheuttavat.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää toimeksiantajayritykselle keinoja, jotka auttavat yritystä selviämään taloudellisissa kriisitilanteissa. Tutkimuksessa käytetään apuna tietyn yrityksen tietoja.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

- Miten yritys pystyy selviämään taloudellisen kriisin yli paremmin?

Alatutkimuskysymykset ovat:

- Miten yritys on valmistautunut kriisitilanteisiin?
- Mitkä yrityksen toiminnot voidaan muokata paremmin kriisitilanteita varten?
- Kuinka nopeasti yritys reagoi kriisitilanteessa?

Alatutkimuskysymykset ovat tutkimusta tehdessä apuna. Alatutkimuskysymyksillä helpotetaan vastaamista päätutkimuskysymykseen. Kun kehitetään yrityksen toimintaa paremmaksi, on selvitettävä ensin nykyiset ongelmat ja toimintatavat. Tässä tilanteessa selvitetään ensin, miten nykytilanteessa yritys toimii kriisitilanteessa. Näiden tietojen avulla kehitetään toimintaa paremmin kriisitilanteisiin varalta.

Tutkimuksessa käsiteltävä kriisitilanne rajataan koskemaan yritystoiminnan ulkopuolelta tulevaa kriisiä. Tutkimus käsittelee tilannetta, jossa koronaviruksen aiheuttamat taloudelliset vaikeudet ajoivat yrityksen kriisitilanteeseen. Tämän tutkimuksen avulla tehtyjä havaintoja voidaan käyttää apuna mahdollisesti myös muunlaisessa yrityksen ulkopuolelta kohdistuvista kriiseistä, kuten lama. Tutkimuksessa ei käsitellä kriisitilanteita, jotka johtuvat yrityksen sisäisistä kriiseistä.

## 1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät ovat määrällinen tutkimus ja laadullinen tutkimus. Menetelmäsuuntana tieteellisessä tutkimuksessa määrällinen tutkimus perustuu tutkimiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Määrällisessä tutkimuksessa havaintoja tehdään erilaisten luokitteluiden, vertailujen ja syy- ja seuraussuhteiden avulla (Koppa 2015a.) Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti tutkimuskohteen laatu, ominaisuudet ja merkitykset. Laadullisen tutkimuksen voi toteuttaa erilaisilla menetelmillä. Menetelmissä yhteisenä piirteenä on kohteen tausta ja kohteen tarkoitukseen ja merkitykseen liittyvät näkökulmat. Tutkimuksen tavoitteena on käsitellä aihetta monelta eri kannalta. (Koppa 2015b.)

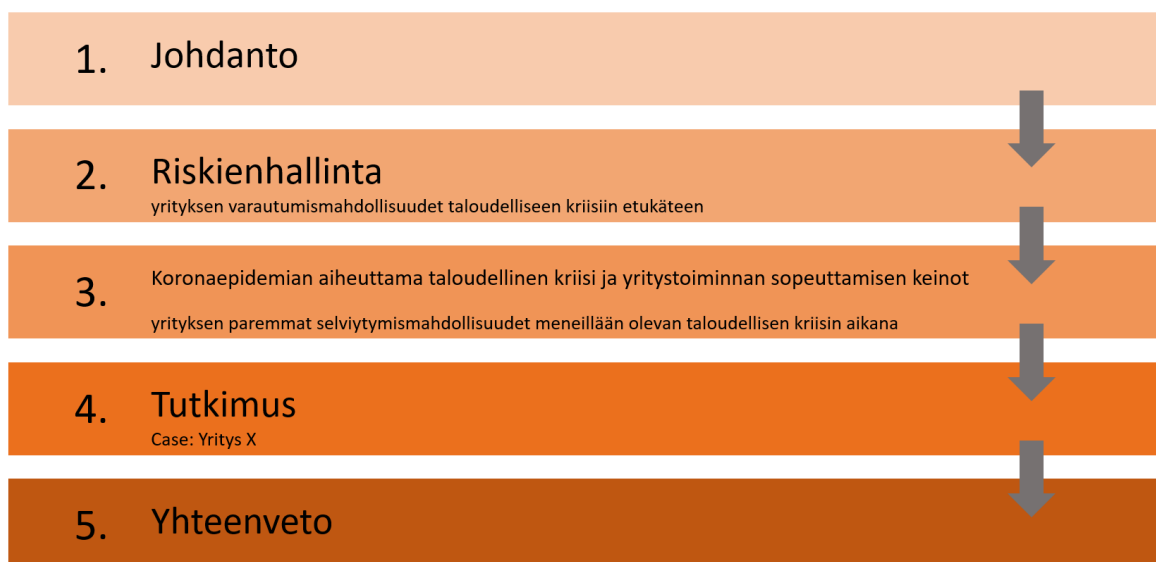
Opinnäytetyön aiheen tutkimiseen hyödynnetään laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineisto kerätään haastattelujen avulla. Haastattelu toteutetaan toimeksiantajayrityksen henkilöstön jäsenen haastatteluna. Lisäksi haastatellaan ulkopuolista asiantuntijaa aiheeseen liittyen. Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus on vaihtoehtona hyvä, sillä tutkimusmenetelmällä avataan aihetta eri näkökulmista. Toimeksiantajayrityksessä työskentelevä henkilöstön jäsen antaa tietoja yrityksen näkökulmasta. Haastateltava asiantuntija tuo tutkimukseen ulkopuolista näkökantaa. Näin aineistosta saadaan monipuolinen.

Aineistonhankintamenetelmänä haastattelua käytettäessä tavoitteena on tuottaa tietoa, joka koskee esimerkiksi mielipiteitä havaintoja ja kokemuksia. Haastattelua kannattaa käyttää aineistonhankintamenetelmänä tiedon hankkimiseen, mikäli haastattelujen avulla tietoa saadaan tutkimusta varten luontevasti. Haastattelua tehtäessä tutkija osallistuu aineiston tuottamiseen vuorovaikutteisesti. Haastattelutyyppinä ovat esimerkiksi avoin haastattelu, jossa haastattelu tapahtuu haastateltavan ja haastattelijan keskusteluna, ja lomakehaastattelu, jossa haastateltava vastaa lomakkeessa oleviin kysymyksiin. Haastattelun eri muotoja ovat teemahaastattelu, ryhmähaastattelu ja asiantuntijahaastattelu. (Koppa 2015c.)

Haastattelu sopii tämän opinnäytetyön tutkimusosuuden materiaalin hankintaan parhaiten. Opinnäytetyön aiheen tutkimiseen soveltuu paremmin avoimet kysymykset lomakekyselyn sijaan, jotta saadaan mahdollisimman kattavia ja syvällisiä vastauksia. Opinnäytetyön tutkimusosuudessa käsiteltävät aiheet ovat laajoja, joten lomakekyselyn avulla tarpeeksi laajojen vastaukseen saaminen ei ole mahdollista. Näiden seikkojen vuoksi avoimet kysymykset ja haastattelu sopivat parhaiten tutkimuksen aineiston hankkimiseen.

#### 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö muodostuu viidestä pääluvusta. Pääluvut ovat johdanto, kaksi teorialukua, tutkimus ja yhteenveto (Kuvio 1). Ensimmäinen teorialuku käsittelee riskienhallintaa. Toinen teorialuku käsittelee koronaepidemian aiheuttamaa taloudellista kriisiä ja yrityksen sopeuttamiskeinoja. Tutkimusosiossa käsitellään Yritys X:n case-tapausta. Kuviolla 1 havainnollistetaan opinnäytetyön rakennetta.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Johdannossa esitellään tämän opinnäytetyön aiheen taustaa. Lisäksi johdannossa esitellään tutkimukseen käytettävää tutkimusmenetelmää. Johdannossa perustellaan myös tutkimusmenetelmän valinta. Opinnäytetyön teoriaosuus on jaettu kahteen pääluokkaan, jotta saadaan johdonmukaisesti etenevä rakenne. Teorian ensimmäisessä pääluvussa kerrotaan yrityksen varautumismahdollisuuksista taloudelliseen kriisiin etukäteen. Teorian toisessa osiossa käsitellään aiheita, jotka auttavat yritystä selviämään paremmin meneillään olevan taloudellisen kriisin aikana.

Opinnäytetyön neljäs pääluku on tutkimusosuus. Neljännessä luvussa esitellään Yritys X ja käytetty tutkimusmenetelmä. Lisäksi esitellään tutkimuksesta saadut tulokset ja johtopäätökset. Viimeisenä päälukuna on yhteenveto. Yhteenvetoon on koottu opinnäytetyön tärkeimmät havainnot. Opinnäytetyön loppuun on kerätty opinnäytetyössä käytetyt lähteet ja liitteenä on haastatteluja varten laaditut kysymykset. Opinnäytetyön alussa on kansilehti, tiivistelmä ja sisällysluettelo.

## 2 RISKIENHALLINTA

### 2.1 Riskienhallinnan periaatteet

Yritystoimintaan liittyy monenlaisia riskejä. Yritystoimintaan liittyviä riskejä voi jaotella seuraaviin eri kategorioihin: henkilöstö, koneet, tuotteet ja markkinointi. Kaikkiin näihin osaluokkiin liittyy omanlainen riskinsä. On tärkeä kiinnittää huomiota riskeihin. Riskejä hallitaan hyvällä ja huolellisella ennakkoinnilla. (Suomen riskienhallintayhdistys 2020.)

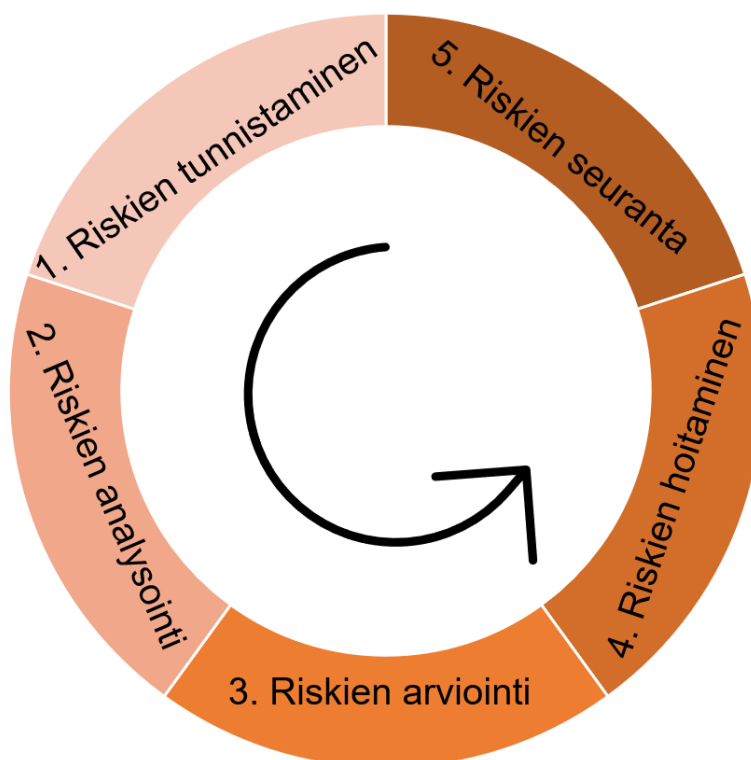
Riskienhallinnassa tavoitteena on tunnistaa organisaatioon mahdollisesti vaikuttavia tapahtumia ja pyrkiä hallitsemaan niitä. Hallinnalla pyritään pitämään riskit sellaisissa rajoissa, että organisaation toiminta ei ole uhattu. Riskienhallinnalla lievennetään epävarmuutta organisaation tavoitteiden toteutumisen kannalta. Toteuttaminen riskienhallintaprosessissa tapahtuu yrityksessä johdon ja muun henkilökunnan yhteistyössä. Riskienhallintaprosessi voi koskea koko yritystä ja sen toiminta tai laajuudeltaan prosessia on voitu jakaa jotain tiettyä toimintaa koskeviksi. Prosessi on voitu jakaa kattamaan esimerkiksi yrityksen yksiköiden tai asiakassuhteiden toimintoja koskeviksi. Riskienhallinta on yrityksen johdon ja yrityksen henkilökunnan toteuttama prosessi. (Suomen riskienhallintayhdistys 2020.)

Käytännössä riskienhallinta tapahtuu tilanteiden arvioinnin, suunnittelun ja käytännön toiminnan ja tekojen avulla. Toimintaan osallistuu henkilöstöstä jokainen jäsen. Henkilöstöstä jokaisella on oma roolinsa riskienhallintaan liittyen. Ennakointi, suunnitelmallisuus ja järjestelmällisyys ovat vaatimuksia hyvään riskienhallintaan. (Suomen riskienhallintayhdistys 2020.)

Välttääkseen epäedulliset ja haitalliset tapahtumat yritystoiminnassa, yrityksen tulee laatia riskienhallintastrategia. Mikäli tapahtuneeseen haittaan ei ole varauduttu etukäteen, voi riskienhallinnalla pienentää tapahtuman seurauksia. Yrityksen tavoitteiden saavuttaminen vaatii laajaa riskien tunnistamista. Riskienhallintaprosessin aikana saatuja oppeja ja tietoja voidaan analysoida ja hyödyntää muissakin yrityksen toiminnoissa. (Suomen riskienhallintayhdistys 2020.)

### 2.2 Riskienhallinnan viisi vaihetta

Riskienhallintaprosessia laatiessa on hyvä käyttää apuna työkalua, joka erottelee riskienhallintaan liittyvät asiat omiksi osioiksi. Esimerkiksi valitussa työkalussa käydään läpi viisi eri kohtaa. Kohdat ovat riskien tunnistaminen, analysointi, arviointi, riskien hoitaminen ja riskien seuranta. (Horvath 2020.)



Kuvio 2. Riskienhallinnan prosessi

Kuviossa 2 on havainnollistettu riskienhallinnassa läpi käytävä prosessi. Jokainen käsiteltävä riski tulee käymään läpi kaikki viisi kohtaa. Kohtien avulla yrityksen riskeistä saadaan selvyys. Prosessin avulla riskit minimoidaan, ja niitä osataan hallita. Käytännössä riskienhallintaprosessi lähtee riskien tunnistamisesta ja riskien analysoinnista. Riskien arvioinnin ja käsittelyn avulla saadaan valmiudet riskien tarkasteluun ja seurantaan. Kuviossa muodostuu jatkuva kehä. Tällä kehällä kuvataan riskienhallinnan jatkuvaa ylläpitämistä. Riskejä voi syntyä uusia ja toisesta riskeistä voi tulla merkityksettömpiä, joten riskienhallinnassa täytyy toimia jatkuvasti. (Horvath 2020.)

### **Riskien tunnistaminen**

Ensimmäiseksi riskienhallintaprosessissa täytyy tunnistaa organisaatioita koskevat riskityypit. Riskityyppejä tunnustetaan organisaation nykyisestä tilanteesta. Riskityyppejä voidaan arvioida myös tulevaisuutta ajatellen, mikäli organisaatiolla on tiedossa esimerkiksi jokin muutos toiminnassa. (Horvath 2020.)

Erilaisia riskityyppejä yrityksen toiminnassa voi olla esimerkiksi liikeriski, henkilöstöriski, rikorisksi, sopimusriski ja riippuvuusriski. Liikeriskiksi sanotaan tilannetta, kun kysyntä laskee, kilpailu kiristyy tai myyntihinnat laskevat. Henkilöstöriskit ovat yrityksen henkilöstölle

tapahtuvat sairastumiset ja tapaturmat. Myös tärkeän työntekijän menettäminen ja väärän henkilön palkkaaminen ovat henkilöstöriskeihin kuuluvia riskejä. Varkaus, ilkivalta ja petos ovat esimerkkejä rikosriskeistä. Sopimusriski liittyy epäedullisiin sopimusehtoihin ja sopimusrikkeisiin. Riippuvuusriski kasvaa yrityksessä, kun yrityksen toiminta on riippuvainen ulkopuolisesta toimijasta. (Osaava yrittäjä 2020.)

Riskityyppejä tunnistessa on tärkeää tunnistaa kaikkia mahdollisia riskejä, joita organisaatio voi kohdata. Riskienhallintaprosessi alussa on kannattavaa luoda organisaation kaikkien osapuolten käytössä oleva järjestelmä, johon kerätään kaikki asiat muistiin riskeihin liittyen. Siten jokaisella henkilöstön jäsenellä on mahdollisuus saada vaaditut tiedot käyttöönsä. Yhteisesti käytössä oleva järjestelmä sujuvoittaa riskienhallintaprosessi. (Horvath 2020.)

### **Riskien analysointi**

Riskienhallintaprosessin ensimmäisessä kohdassa tunnistettu organisaatioon mahdollisesti vaikuttavat riskit. Analysoinnin tarkoituksena on käsitellä löydetyt riskit tarkemmin. Analysoinnilla tulisi selvittää riskien esiintymisen todennäköisyys ja riskien mahdolliset seuraukset. (Horvath 2020.)

Riskianalyysiprosessin aikana riskien arviointiin osallistuvat henkilöt arvioivat jokaisen riskin esiintymisen todennäköisyyden erikseen. Riskin todennäköisyys määrittää, kuinka vakavasti riskiin tulee suhtautua. Analysoidut riskit kannattaa järjestää selkeään järjestykseen vakavimmasta mitättömimpään. Järjestely helpottaa riskienhallintaprosessin seuraavissa vaiheissa. (Horvath 2020.)

Riskianalysointi tapahtuu käyttämällä apuna erilaisia tekijöitä, joiden avulla vertaillaan riskien merkittävyyttä. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi mahdolliset taloudelliset menetykset ja analysoinnissa olevan riskin aiheuttamien vahinkojen korjaamisen vaadittavien resursien saatavuus. Riskianalyysillä yritys saa selville, mikä riskeistä on yritystoiminnan kannalta eniten vaikeuksia aiheuttava. Riskianalyysi siis yksinkertaisesti näyttää sen, että mitä enemmän riski aiheuttaa liiketoiminnallisesta näkökulmasta hankaluuksia ja tappioita, sitä merkittävämpi tekijä kyseinen riski on yritykselle riskienhallinnan kannalta. (Horvath 2020.)

Riskianalyysin ainoa tarkoitus ei ole järjestää riskejä merkittävyyden mukaan. Kun jokainen riski analysoidaan erikseen, saadaan tärkeää tietoa riskeistä. Tätä tietoa käytetään apuna riskienhallintaprosessin seuraavissa vaiheissa. Saatujen tietojen tehokas käyttö edellyttää, että tiedot kerätään yhteen paikkaan helposti saatavilla. Tällaisena paikkana voi toimia osallistujien kesken jaettavaan yhteinen sähköinen tiedosto. (Horvath 2020.)

## Riskien arviointi

Riskien arviointi ja analysointi linkittyvät vahvasti toisiinsa. Riskien arvioinnissa jatketaan analysoinnin aikana tehtyjä riskien vakavuuden arviointia, järjestelyä tärkeysjärjestykseen ja riskien luokittelua. Riskien arvioinnissa käytössä on arvosanat, joilla erilaiset riskit arvioidaan. Alhaisella arvosanalla tarkoitetaan riskiä, joka aiheuttaa pientä haittaa organisaatiolle. Mitä suuremman arvosanan riski saa, sitä merkittävämpää haittaa riskin toteutuminen aiheuttaa organisaatiolle. Arvosanoja käytetään apuna määrittäessä sitä, millä laajuudella organisaation henkilöstä tulee valjastaa riskin aiheutuessa korjaamaan aiheutuneita haittoja. Tämä siis tarkoittaa, että alhaisen arvosanan saanutta riskiä varten tarvitsee esimerkiksi yhden henkilön lähteä selvittämään tilannetta. Jos taas riskillä on korkea arviointi, tulee yrityksen koko henkilöstön paneutua tilanteeseen. (Horvath 2020.)

Tällaisella selkeällä järjestelyllä saadaan aikaan hyvät toimintaohjeet poikkeustilanteiden varalle. Tällaisella käytännöllä priorisoidaan organisaation toiminta. Organisaation toiminta voi jatkua keskeytymättä ja viipymättä, mikä luo kustannustehokkuutta toimintaan. Käytännön tilanteista saadaan myös oppia riskitilanteissa. Uusien havaintojen ja oppien perusteella riskeistä tehtyihin arvioihin tehdään muutoksia ja priorisoida toimintatapoja uudelleen. (Horvath 2020.)

## Riskien hoitaminen

Tässä kohdassa riskienhallintaprosessia ryhdytään muokkaamaan organisaation toimintaa siten, että riskien tapahtumisen mahdollisuudet poistuvat tai ne lievenevät selvästi aiemmasta tilanteesta (Horvath 2020). Riskejä tulisi hallita pienentämällä riskejä ja siirtämällä ja jakamalla vastuuta riskeistä (Osaava yrittäjä 2020).

Riskin vaikutusten pienentämiseen pyritään varautumissuunnitelmien ja vahingontorjunnan avulla. Suunnitelmilla ja ennakkoon varautumisella yritetään vaikuttamaan riskin tapahtumisen todennäköisyyteen ja seurausten lieventämiseen. Riskien jakaminen tapahtuu hajauttamalla isot riskit useammaksi pienemmäksi itsenäiseksi riskiksi. Esimerkkinä riskien jakamisesta on yrityksen yhden ison asiakkaan sijaan toimiminen usean tahon kanssa yhteistyössä. Tällä tavoin yritys ei ole riippuvainen yhdestä toimijasta. Riskien siirtäminen tapahtuu siirtämällä riskin vastuut vakuutusyhtiölle vakuutussopimuksen avulla tai siirtämällä riski sopimuksen vastapuolen vastuulle. (Osaava yrittäjä 2020.)

Tulevaisuuden kannalta riskien hoitamista varten on yrityksen hyvä luoda yhtenäinen järjestelmä, jossa käsitellään jokainen hanke, toimintaan kohdistuva riski ja riskin lieventämisprosessi erikseen. Järjestelmän avulla tehdään riskienhallinnasta tehokasta

resurssinkäyttöä. Sillä hetkellä yrityksen toiminnassa tärkeämmät projektit edistyvät nopeammin, kun riskien hoitaminen sujuu jouhevasti. (Horvath 2020.)

### **Riskien seuranta**

Riskienhallintaprosessin lopussa paneudutaan katsomaan tämänhetkistä tilannetta. Organisaatiossa on arvioitu sillä hetkellä heidän toimintaansa uhkaavia riskejä. Vaikka riskienhallintaprosessi on päättynyt, tulee riskienhallintaa silti jatkaa. Riskien seurannassa tarkoituksena on kohdentaa pääpaino riskien, joita ei pystytä poistamaan. Näille riskeille ei siis ole voitu löytää ratkaisua riskienhallintaprosessin aiemmissa vaiheissa. Yleisimpiä tällaisia riskejä ovat ulkoiset riskit, kuten markkinoihin liittyvät riskit. Tällaisia riskejä tulee siis seurata jatkuvasti. Jatkuvalla seurannalla pystytään reagoimaan niihin nopeasti. (Horvath 2020.)

Nopean reagoinnin apuna on hyvä käyttää riskienhallintajärjestelmää. Järjestelmän avulla viestitään yllättävästä tilanteesta koko organisaation kesken. Riskien seurannasta vastaava henkilö tai ryhmä voi informoida järjestelmän avulla henkilöitä, joille informaatiota täytyy välittää nopeasti. Kun työntekijät ovat koulutettu järjestelmään asianmukaisesti, he voivat käyttää järjestelmää tehokkaasti. (Horvath 2020.)

### **2.3 Yrityksen varallisuuden kasvattaminen**

Yrityksen nettovarallisuus lasketaan vähentämällä edellisen tilikauden velat rahasummasta, joka koostuu yrityksen liiketoiminnan avulla saaduista varoista. Vaikuttamalla varojen ja velkojen suhteeseen voidaan kasvattaa yrityksen nettovarallisuutta. Varojen ja velkojen suhdetta täytyy muuttaa siis velkoja pienentämällä tai varoja kasvattamalla. Liiketoiminnan varat koostuvat kaikista elinkeinotoimintaan kuuluvista arvoa omaavista asioista. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi työkoneet, ajoneuvot ja muuta tavarat. Myös yrityksen käytössä olevat rahat ja saamiset lasketaan varoihin. Nettovarallisuus on sama luku, joka löytyy yrityksen taseesta, oman pääoman kohdalta. (Yrityksen perustaminen 2020.)

Nettovarallisuus voi muodostua käyttö-, vaihto-, rahoitus- ja sijoitusomaisuuden osalta. Käyttöomaisuudella tarkoitetaan yrityksen käyttöön hankittua omaisuutta, kuten koneet ja kiinteistöt. Vaihto-omaisuus on kulutettavaksi tai myytäväksi tarkoitettu materiaali tai tavaraa. Esimerkkejä vaihto-omaisuudesta ovat kauppatavarat ja raaka-aineet. Rahoitusomaisuus on yritystoiminnan menojen rahoittamista varten tarvittava omaisuus, eli käteisvarat, pankkitalletukset ja saamiset. Sijoitusomaisuus on sijoitusten turvaamiseksi hankittuja arvopapereita ja kiinteistöjä. (Yrityksen perustaminen 2020.)

Osakeyhtiön nettovarallisuuteen vaikuttavat kolme eri tulonlähdettä. Tulonlähteitä ovat elinkeinotoiminnan tulonlähde, maatalouden tulonlähde ja henkilökohtainen tulonlähde. Näistä kaikista tulonlähteistä otettavan huomioon varat ja velat. Osingonjaon kannalta nettovarallisuuden määrä vaikuttaa, paljonko voittovaroista voidaan jakaa matalammin verotettavan osinkona eli huojuennettuna osinkona. (Yrityksen perustaminen 2020.)

### 3 KORONAEPIDEMIAN AIHEUTTAMA TALOUDELLINEN KRIISI JA YRITYS-TOIMINNAN SOPEUTTAMISEN KEINOT

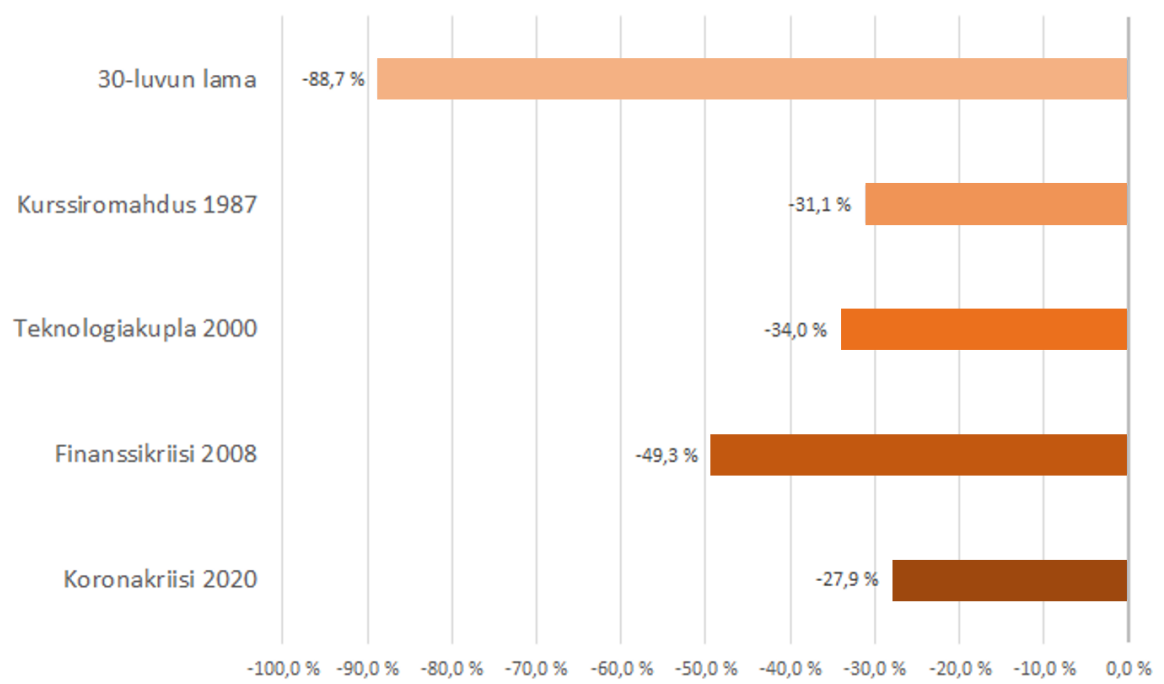
#### 3.1 Koronaepidemian aiheuttama taloudellinen kriisi

Lähihistorian aikana on tapahtunut monenlaisia erilaisia taloudellisia kriisejä. Viimeisen sadan vuoden aikana on tapahtunut neljä isompaa kriisiä koronaviruskriisin lisäksi. Kriisien ajankohdat huomataan osakemarkkinoiden muutoksia tarkastellessa. (Erkkilä 2020a.)

Osakemarkkinoiden kurssiromahduksia viimeisen sadan vuoden aikana:

- 1930-luvun lama
- musta maanantai vuonna 1987
- teknologiakupla vuosituhannen vaihteessa
- finanssikriisi vuosina 2008 ja 2009 (Erkkilä 2020a.)

#### Osakemarkkinoiden kurssiromahdukset - lasku edellisestä huipusta



Kuvio 3. Osakemarkkinoiden kurssiromahdukset (Erkkilä 2020a)

Kuvio 3 esittää viimeisimmän vuosisadan aikana tapahtuneita kurssiromahduksia osakemarkkinoilla. Romahduksia kuvaavien palkkien vertailukohtana toimii sen hetkisen osakemarkkinan edellinen huippukohta. Vertailussa täytyy huomioida, että koronakriisiä

edeltänyt aika ei osakekurssien suhteen ollut huippukohta, vaan tilanne kurssin suhteen oli silloin normaalitasolla. Vertailukohta vastasi sen hetkistä kurssien normaalitasoa osakemarkkinoilla. Muiden pylväiden vertauskohdassa talous on ollut noususuhdanteen huipulla, joten romahdukset ovat voineet olla normitilanteeseen verrattuna maltillisempia. Tämä pätee etenkin 1930-luvun laman tietoihin ja teknologiakuplan tietoihin. Koronakriisiä ei edeltänyt taloussuhdanteen huippukohta, koska kriisin aiheuttajana ei ollut taloudelle luonnollinen laskusuhdanne, vaan epidemia, jonka leviäminen vaikutti talouden sulkeutumiseen. (Erkkilä 2020a.)

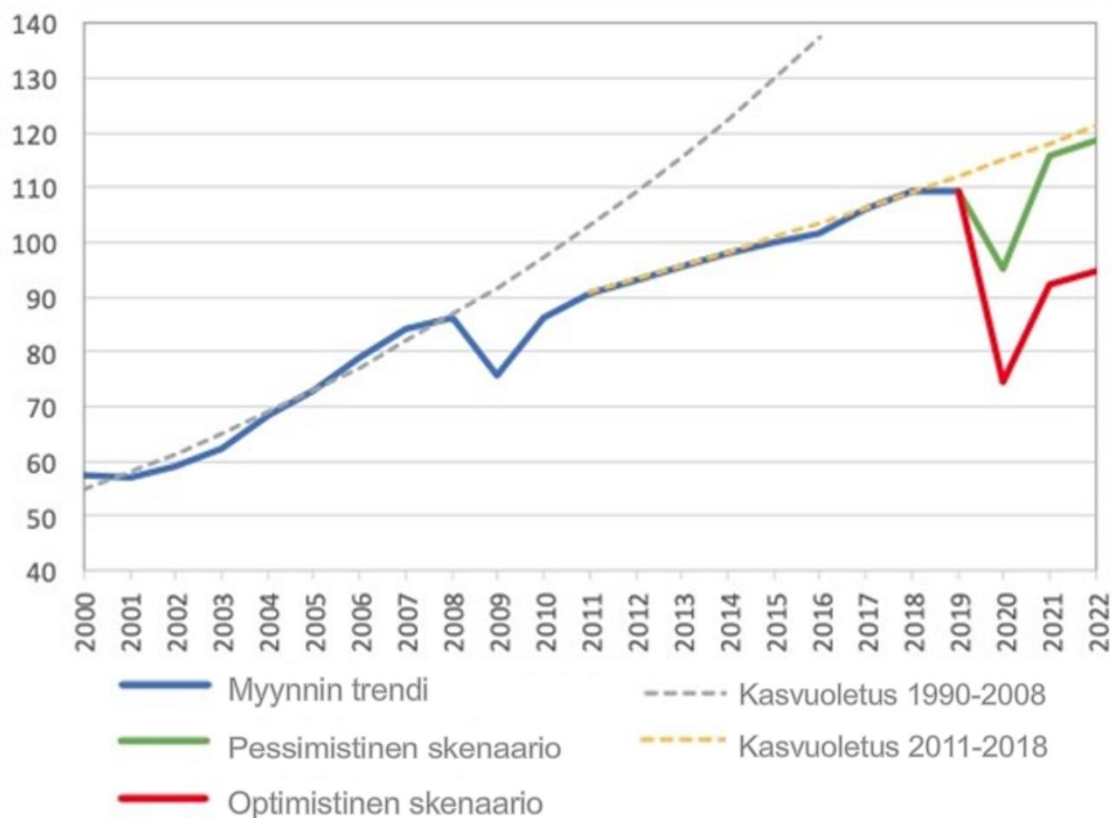
Kuviosta 3 nähdään, että suhteellisesti mitattuna 1930-luvun laman kurssiromahdus oli suurin vertailtavista ajankohdista. Tuolloin huipputilanteesta osakekurssit laskivat suurimmillaan lähes 90 prosenttia. Toiseksi suurin romahdus tapahtui finanssikriisin aikana. Silloin osakemarkkinoiden kurssi laski huipusta noin puolella. Muiden vertailussa esitettyjen ajankohtien romahdukset ovat olleet 30 prosentin tuntumassa. Osakemarkkinoiden kurssiromahduksia vertaillen koronaviruskriisin vaikutukset ovat olleet vertailtavista kriiseistä pienimmät. Vertailusta huomataan, että koronaviruskriisin vaikutukset taloudessa ovat jääneet aiempia kriisejä pienemmiksi. Vertailu muihin kriiseihin ei ole kuitenkaan täysin luotettavaa, sillä kriisien lähtökohdat ovat olleet erit. Osakemarkkinoiden kurssimuutokset eivät suoraan kerro kriisin vaikutuksen määrää kokonaisuudessaan talouteen. Osakekurssien muutokset kertovat sijoittajien luottamuksen tasosta sen hetkiseen tilanteeseen. (Erkkilä 2020a.)

Laman 1930-luvulla aiheutti vuonna 1929 tapahtunut pörssiromahdus Yhdysvalloissa, josta lama levisi maailmanlaajuisesti (Lindfors 2010). Kurssiromahdus vuonna 1987 lähti liikkeelle Hong Kongin pörssistä. Romahdus levisi nopeasti maailmanlaajuisesti. Päivän aikana koettiin suurin yksittäisen päivän aikana tapahtunut kurssien lasku. (Sijoitustieto 2016.)

Teknologiakuplaksi kutsuttavan ilmiön aiheutti teknologiayritysten osakekurssien pitkään jatkunut nousu. Nousun myötä yhä useampi sijoittaja halusi hyötyä nousevista kurseista. Teknologiayritysten antamat mahdottomat lupaukset lisäsivät sijoittajien kiinnostusta alaa kohtaan. Annettuja lupauksia ei pystytty pitämään. Esimerkiksi yritystoimintaa ei pystytty tekemään kannattavasti, joten osakkeiden arvot laskivat voimakkaasti. Suurin laskukausi ajoittui 2000-luvun alkuun. (Salkunrakentaja 2016.)

Finanssikriisi on vuonna 2008 Yhdysvalloista alkanut kriisin. Kriisi levisi joka puolelle maailmaa. Finanssikriisi aiheutti sijoitusten arvon laskimisen. Arvon laskua tapahtui ympäri maailmaa. Arvojen laskeminen aiheutti monenlaisia ongelmia, kuten maksuvaikeuksia eri tahoille. Maksuvaikeuksien takia ongelmat toistuivat maksua odottavan tahon kohdalla.

Maksuvaikeudet kertautuivat maksua odottavilla tahoilla. Finanssikriisin vuoksi laskua tapahtui esimerkiksi kiinteistöjen arvon laskuna, yritysten osakkeiden arvon heilahteluna ja osakkeiden arvojen laskemisena. Taloutta elvytettiin esimerkiksi lainojen ohjauksorkojen alentamisella. (Puttonen 2010, luvut 1 ja 3)



Kuvio 4. Maailman tavaramyynnin volyyymi vuosina 2000-2022, vertailuindeksi 2015=100 (Bekkers, Keck, Koopman & Nee 2020)

Kuvio 4 esittää maailman tavaramyynnin volyymin vuosien 2000 alusta alkaen nykypäivään. Lisäksi kuvioon on liitetty erilaisia ennusteita koronaviruskriisin aiheuttaman muutoksen suuruudesta. Koronaviruskriisin aiheuttamat muutokset myyntivolyyymissa ovat arvioita. Arvioksi on annettu kaksi eri vaihtoehtoa, optimistinen ja pessimistinen arvio. Optimistinen arvio ennustaa vuoden 2020 myyntivolyymin putoavan 95. Pessimistisessä arviossa myyntivolyymin indeksiluku putoaa noin 85 vuonna 2020. Indeksijanalla arvioidaan vuonna 2021 tavaramyynnin jatkuvan optimisessä arviossa indeksiluvulla 115. Pessimistinen arvio antaa indeksiluvuksi hieman yli 90. Verrattaessa näitä kahta kriisiä maailman tavaramyynnin volyymin indeksillä voidaan todeta, että suuruusluokaltaan koronaviruskriisiin aiheuttama lasku optimistisellä arviolla olisi hieman suurempi verrattaessa vuonna 2008 alkaneeseen finanssikriisiin. Pessimististä arviota verrattaessa suuruusluokka olisi

moninkertainen. Pahimmillaan arvioidaan palaamista vastaavin suurusluokkiin tavaramyynnin kohdalla, kuin kymmenen vuotta sitten. (Bekkers ym. 2020.)

Taloudellisesta näkökulmasta katsottuna koronavirusepidemian aiheuttama kriisi on joiltain osin verrattavissa aiempiin taloudellisiin kriisiin. Pörssikurssit ja korot ovat muuttuneet nopeasti koronaviruskriisin leviämisen pahimmilla hetkellä. Koronaviruskriisin aiheuttavat ensimmäiset merkittävät muutokset ajoittuivat maaliskuu 2020 puolivälin paikkeille. Pörssikursseja ja korkotasoja katsottaessa muiden kriisien alut ovat näyttäneet samankaltaiselta kuin koronavirusepidemian alussa. Myös raaka-aineiden hintojen suuren muutokset ovat yleinen merkki kriisien aikana. (Erkkilä 2020b.)

Ennusteet talouskasvusta kriisien aikana ovat samansuuntaiset koronaviruskriisin ja muiden kriisien suhteen. Talouskasvun on arvioitu hiipuvan. Esimerkiksi Suomen osalta bruttokansantuotteen arvo on arvioitu kriisin alussa uudestaan. Uudet arviot ennustavat, ettei vuonna 2020 Suomen bruttokansantuote kasva. Vuoden 2020 lokakuussa valtiovarainministeriön arviossa Suomen bruttokansantuotteen arvo supistuisi vuonna 2020 4,5 prosenttia (Järvinen & Pantsu 2020). Suomen bruttokansantuotteen kasvun arvio muuttui nopeasti, muutaman viikon aikana, kun koronaviruskriisi alkoi voimistua. (Erkkilä 2020b.)

Koronaviruskriisin aiheuttamia taloudellisia ongelmia ollaan tukemassa Euroopan unionin yhteisellä tukipaketeilla, jonka budjetti on noin 750 miljardia euroa (European Parliament. 2020). Kriiseissä yhteisiä piirteitä ovat valtioiden tukitoimet. Finanssikriisin vuoksi valtiot alkoivat tukea yhteisesti huonommassa taloustilanteessa olevia maita Euroopan unionin jäsenten kesken. Finanssikriisissä suuresti velkaantuneita maita olivat esimerkiksi Espanja ja Kreikka. Kriisin aikana pankeille annettiin myös taloudellista tukea. (Mykkänen & Ronkainen 2010.)

Koronaviruskriisiä verrattaessa aiemmin finanssikriiseihin talouden näkökulmasta, samankaltaisuuksia löytyy jonkin verran, mutta eroavaisuuksiakin on. Viimeisin suuri finanssikriisi ajoittui 2000-luvun loppuun ja 2010 luvun alkuun. Tämän kriisin aiheutti alun perin Yhdysvalloissa tapahtunut asuntomarkkinoiden hintakuplan puhkeaminen. Koronaviruskriisissä virus ei ole suoranaisesti vaikuttanut talouteen, vaan viruksen leviämisen estämiseksi tehtyjen toimenpiteiden vaikutukset ovat aiheuttaneet taloudessa kriisin. Esimerkiksi valtioiden rajojen sulkeminen on iskenyt matkailuun merkittävästi. (Tammilehto 2020.)

### 3.2 Sopeuttamistoimet henkilöstöön liittyen

Työlainsäädäntöön tehtiin muutoksia 20.3.2020. Muutokset tulivat voimaan 1.4.2020. Aluksi muutokset olivat voimassa 30.6.2020. Myöhemmin kesäkuussa näitä muutoksia

päätettiin jatkaa ja muutokset ovat voimassa vuoden 2020 loppuun saakka. (Leppänen & Äimälä 2020.)

Muutoksella lyhennettiin vähimmäisneuvottelu-aikaa yhteistoimintalain osalta lomautustilanteissa. Aiemmasta 14 päivästä ilmoitusaika lyhennettiin viiteen päivään. Lomautusoikeus laajennettiin koskemaan myös määräaikaista työsopimuksia. Muutos laajeni koskemaan määräaikaissa sopimuksissa yhtä laajasti lomautusta kuin se koskee toistaiseksi voimassa olevia sopimuksia. Työntekijällä on oikeus purkaa määräaikaisten sopimusten lomautustilanteella. Koeajanpurku on muutoksen myötä mahdollista tuotannollisella ja taloudellisella perusteella. Takaisinottovelvollisuutta pidennettiin 9 kuukauteen. (Leppänen & Äimälä 2020.)

### 3.2.1 Lomauttaminen

Lomauttamisella työnantaja saa laissa määriteltyjen ehtojen täytyessä keskeyttää työntekijän työn ja palkanmaksun. Tällaisessa tilanteessa työnteko loppuu väliaikaisesti, mutta työsuhde pysyy voimassa. Lomauttamisen liittyvät säännöt on sovittu työsopimuksissa ja työehtosopimuksessa. (Työsuojelu 2020.)

Työnantaja voi lomauttaa työntekijän kahdella eri perusteella. Työntekijän saa lomauttaa, kun taloudelliset ja tuotannolliset perusteet antavat mahdollisuuden työsopimuksen irtisanomiseen. Mikäli työ on vähentynyt merkittävästi ja pysyvästi, eikä sillä hetkellä työntekijälle ole tarjota muuta työtä tai koulutusta, voi työnantaja lomauttaa työntekijän toistaiseksi. Toinen vaihtoehto lomauttamisen on tilanne, jossa työnantajan mahdollisuudet tarjota työtä ovat huonontuneet väliaikaisesti, eikä tarjolla ole muita työtehtäviä tai koulutusta. Lomautus tehdään tällöin määräaikaista, eli tilanne arvioidaan, että lomautusta kestää enimmillään 90 päivää. (Työsuojelu 2020.)

Lomautus voi olla kokoaikainen ja osa-aikainen. Kokoaikaisena lomautuksessa työvelvoite poistetaan kokonaan, mutta osa-aikaisena lomauttaminen tarkoittaa päivittäisen tai viikoittaisen työajan lyhentämistä. Työntekijällä on lomautuksen aikana mahdollisuus työskennellä toisella työnantajalla. Lomautustarpeen loputtua työnantaja kutsuu työntekijän takaisin töihin. (Työsuojelu 2020.)

#### **Lomautuksesta ilmoittaminen ja lomautuksen päätyminen**

Lomautuksesta täytyy antaa ennakkoselvitys viipymättä lomautustarpeen tultua tietoa. Ilmoitus esitetään työntekijöille tai heidän edustajalleen. Lomautuksen ennakkoselvityksessä on käytävä ilmi lomautuksen peruste, lomautuksen arvioitu laajuus, toteuttamistapa, alkamisajankohta ja arvioitu kesto. (Työsuojelu 2020.)

Mikäli määräaikaisen lomautusajan, eli 90 päivän jälkeen taloudellinen tilanne ei ole parantunut, voi jatkosta toimia eri tavoilla. Mikäli 90 päivän jälkeen työtä ei ole tarjolla, on silloin syytä harkita työntekijä irtisanomista tuotannollisten ja taloudellisin perustein. On hyvä muistaa, että lomautus on vaihtoehto irtisanomiselle. Lomautusta on myös mahdollista jatkaa. Silloin lomautuksesta on annettava uusi lomautusilmoitus. Mikäli lomautus jatkuu keskeytymättä, tulee lomautusilmoitus antaa hyvissä ajoin ennen edellisen lomautusjakson loppumista. Tällä ajanjaksolla tulee huomioida lakisääteiset ilmoitusajat. Mikäli lomautusta tullaan jatkamaan, on silloin arvioitava tarkasti, että lomautuksen aiheuttamien ongelmien tilanne on edelleen väliaikainen. (Yrittäjät 2020c.)

Irtisanomisen tapahtuessa työnantajan tulee maksaa työntekijälle irtisanomisajan palkka. Irtisanomisajan palkka tulee maksaa myös silloin, jos lomautus on kestänyt yhtäjaksoisesti vähintään 200 päivää ja työntekijä itse irtisanoutuu työstä. Irtisanomisajan palkka on silloin sama, kuin se olisi tilanteessa, jossa työnantaja irtisanoisi työntekijän. (Yrittäjät 2020c.)

Mikäli yrityksessä tapahtuu muutostarpeita lomautusten suhteen, ainoa mahdollisuus muuttaa lomautuksen ajankohtaa tai peruuttaa lomautuksen on perua nykyinen lomautus ja antaa uusi lomautusilmoitus. Tällöin noudatetaan lainmukaisia ilmoitusmenettelyjä. Lomautuksen siirtäminen on myös mahdollista sopia työnantajan ja työntekijän välillä. Lomautuksen voi perua aina ennen lomautuksen alkua. Jo meneillään olevan lomautuksen keskeyttäminen ei ole mahdollista pelkästään työnantajan yksipuolisella ilmoituksella. Osapuolten välillä on kuitenkin mahdollista sopia lomautuksen keskeytyksestä. (Yrittäjät 2020d, 18-19.)

Työntekijät, jotka joutuvat lomautetuksi valitaan noudattamatta mitään yleistä ohjetta tai järjestelyä. Esimerkiksi työsuhteen pituus ei määritä lomautusjärjestystä. Yleisessä käytännössä on kuitenkin järjestys, jossa työnantaja lomauttaa viimeisten joukossa kaikista tärkeimmät työntekijät. Nämä avaintyöntekijät ovat yrityksen toiminnan kannalta tärkeimmässä asemassa. Myös joissain työehtosopimuksessa voi olla sääntöjä lomautusjärjestyksestä. Lomautusjärjestykseen ei saa vaikuttaa syrjivät perusteet, kuten ikä ja sukupuoli. (Yrittäjät 2020c.)

### 3.2.2 Palkanmaksu

#### **Palkanmaksu karanteeni joutuneelle työntekijälle**

Työnantaja ei voi määrätä työntekijää palkattomaan karanteeniin. Karanteenin määrää kunnan tai sairaanhoitopiirin lääkäri. Työnantajalla ja työterveyshuollolla on aina mahdollisuus määrätä työntekijä jäämään kotiin. Tällöin kuitenkin työnantajan palkanmaksuvelvollisuus säilyy normaalina. Esimerkiksi ulkomailta palanneen työntekijän palaaminen

suoraan töihin voi olla riski, joten olisi hyvä selvittää, pystyykö työntekijä työskentelemään etätöissä vaadittavan karanteenin ajan. (Yrittäjät 2020d, 10.)

Epidemiatilanteessa matkustamista tulee välttää. Ohjeistus koskee vapaa-ajan matkoja ja työmatkoja. Työnantajalla ei ole suoraa määräysvaltaa työntekijän vapaa-aikaan liittyviin matkoihin. Työnantaja ei voi siis kieltää työntekijä matkustamista epidemiatilanteessa epidemiasta kärsiville alueille. Työnantaja voi antaa suosituksia matkustukseen liittyen. Työnantajalla on kuitenkin päätösvalta työmatkojen suhteen. Mitä vakavampi tilanne on, sitä tärkeämpää on välttää ylimääräistä matkustamista. Työhön liittyvät matkat ovat joiltain osin kuitenkin pakollisia. Mahdollisuuksien mukaan tulee siis välttää matkustamista epidemiatilanteessa. Päätökset työmatkalle lähdöstä täytyy tehdä vastuullisesti. (Yrittäjät 2020d, 11-14.)

### **Perheenjäsenestä huolehtivan työntekijän palkanmaksu**

Koronavirusepidemian aikana on monesta eri syistä jouduttu jäämään karanteeniin. Karanteeniin joutuu myös lapsia ja alaikäisiä. Lapsille täytyy karanteenin aikana olla joku henkilö vahtimassa hänen päiviään. Mikäli läheisistä kukaan ei pysty vapaaehtoisesti lasta vahtimaan, tulee hänen vanhempansa jättäytyä siksi ajaksi pois töistä. Koronaviruksen aiheuttamassa tilanteessa toimintatapa on sama, kuin normaalissakin tilanteessa. Lapsen huoltaja jättäytyy töistä tarvittavaksi ajaksi. Työntekijä ja työnantaja sopivat alustavasti vapaan kestosta ja muista siihen liittyvistä järjestelyistä. Käytännössä tämä tapahtuu niin, että työnantaja pyrkii järjestämään työntekijälle annetut työt siten, että työntekijä on mahdollista jäädä pois töistä määräajaksi. Työntekijän taas on esitettävä selvitys poissaolosta. (Yrittäjät 2020d, 13.)

Työntekijän jättäytyessä määräajaisesti pois töistä, työnantajalla ei ole palkanmaksuvelvollisuutta. Mikäli työ on mahdollista tehdä etätöinä, palkanmaksu tapahtuu silloin normaalisti. Kun esimerkiksi päiväkodit ja koulut suljetaan epidemian vuoksi, toimitaan silloin samalla käytännöllä, mikäli lapselle ei ole saatavissa muita hoitajia, on lapsen vanhemman jätävä kotiin. (Yrittäjät 2020d, 13.)

### **Epidemia-alueelta palaava henkilö**

Epidemia-alueelta palaavan henkilön on koronavirusepidemian aikana ollut suositeltavaa jäädä karanteeniin. Tällöin työnteko ei siis ole mahdollista normaaleilla käytännöillä. Työhön palaamisen ajankohdasta ja karanteeniajalle vaadittavasta poissaolosta tulee sopia työnantajan ja työntekijän välillä. Työnantajan palkanmaksuvelvollisuus poissaolon ajalta määräytyy seuraavasti. Karanteenista on annettu suositus. Suositus ei sellaisenaan ole ketään henkilöä sitova. Kuitenkin taudin leviämistä tulee ehkäistä, joten suosituksen

noudattaminen on erittäin perusteltua. Kun työntekijä on ollut lomalla, voi työnantaja olettaa, että työntekijä palaa sovitusti lomaltaan takaisin töihin. Kun päätetään, että työntekijä jää karanteeniin, eikä palaa töihin sovittuna ajankohtana, vaan vasta myöhemmin, on työnantajalla oikeus jättää työntekijän palkka maksamatta poissaolon ajalta. Mikäli karanteenin ajan työntekijällä on mahdollisuus hoitaa töitä kotoa käsin etätöinä, on silloin palkanmaksuvelvollisuus täysin sama kuin normaalistikin. (Yrittäjät 2020d, 11-12.)

Mikäli työntekijä on lähtenyt vapaa-ajallaan 1matkalle suositusten vastaisesti epidemia-alueelle, palattuaan tältä matkalta, työntekijä ei voi valtioneuvoston suosituksen vuoksi tehdä töitä, vaikka hänellä ei olisi tautien viittaavia oireita. Tässä tilanteessa työnantajalla ei ole myöskään palkanmaksuvelvollisuutta. Tällaisella ohjeistuksella työpaikoilla lisätään tietoisuutta koronaviruksen ja epidemian vaikutuksia työpaikoilla osapuolten oikeuksiin ja velvollisuuksiin. Mikäli suositusten vastaisesti lähtee matkalle, on ohjeistuksen mukaan velvollisuus myös kustantamaan määrätty karanteeni itse. Suositusten vastaisesti toimimisen vuoksi ei ole mahdollisuus hankkia palkkaa edes etätöillä. (Yrittäjät 2020d, 12-14.)

### **Sopimuskumppaneiden antamat rajoitukset**

Sopimuskumppanin ilmoittaessa, etteivät työntekijät saa työskennellä epidemian takia kahden viikon ajanjakson aikana ulkomaan matkan jälkeen heidän kanssaan, tulee toimia seuraavasti. Sopimuskumppanin antamia sääntöjä tulee noudattaa, eli työntekijää ei saa lähettää töihin kyseiseen paikkaan. Tällainen paikka on esimerkiksi työmaa. Työntekijälle, jota ei voida lähettää työtehtäviin, täytyy ensisijaisesti tarjota muuta työtä. Työnantajan tulee siis selvittää ensimmäisenä tämä vaihtoehto. Työsopimuslain mukaan työntekijästä ja työnantajasta riippumattomista syistä johtuva työskentelyn estävässä tilanteessa työnantajalla on palkanmaksuvelvollisuus enintään 14 päivän ajalta. Mikäli tilanne pitkittyy, palkanmaksuvelvollisuus poistuu. (Yrittäjät 2020d, 15.)

Tilanteesta on tärkeää käydä keskustelua sopimuskumppanin kanssa. Kun työtä ei pystytä kiellon takia jatkamaan, viivästyvät sovitut aikataulut. Aikatauluja ja muita sopimukseen liittyviä kohtia tulee tarkastella uudestaan. Ratkaisuksi täytyy löytää molempia osapuolia miellyttävä lopputulos. (Yrittäjät 2020d, 15.)

### **Koeaika**

Koeajan purkuun liittyvää ohjeistusta muutettiin normaalitilanteen suhteen lisäämällä mahdollisuus purkaa sopimus tuotannollisista ja taloudellisista syistä. Koeajan purkuun ei liity takaisinottovelvollisuutta. Koeajan kuluessa työsopimuksen kumpikin osapuoli voi purkaa sopimuksen. Purku syrjivän tai muuten epäasiallisen perusteen takia ei ole sallittua. Kun

työsopimus puretaan koeajan aikana, tarkoittaa se työsuhteen päättymistä ilman irtisanomisaika. (Yrittäjät 2020d, 9-10.)

Poikkeustilanteesta huolimatta työsopimuksen purkamiseen ei ole oikeutta, jos työntekijä on mahdollista sijoittaa tai kouluttaa toiseen työtehtävään. Tämä ohje siis koskee tilanteita, joissa purun syynä olisi tuotannollisista ja taloudellisista perusteista kyseisen tehtävän osalta. Normaalioloissa tällaista työtehtävää ei voisi josta tapauksessa purkaa. (Yrittäjät 2020d, 9-10.)

### **Palkkoja alentaminen**

Työnantajalla ei ole oikeutta yksipuolisesti muuttaa työsopimusta. Palkka perustuu työsopimukseen tai työehtosopimuksen määräyksiä. Kuitenkin taloudellisten ja tuotannollisten perusteiden takia irtisanomisilta voidaan välttyä siten, että neuvotellaan palkan alentamisesta. Palkan alentaminen voidaan katsoa muiden vaadittavien toimien kanssa oikeuteksi, mikäli sillä vältetään irtisanomisen yrityksen huonossa taloustilanteessa. (Yrittäjät 2020d, 10.)

Yksipuolisesti työsopimusta ei voi lähteä muuttamaan, mutta työnantaja ja työntekijä voivat sopia palkan alentamisesta. Tällainen keskustelu täytyy käydä jokaisen henkilön kanssa erikseen. Neuvotteluissa täytyy huomioida työehtosopimuksen määräykset, eli palkkaa ei voi määrittellä työehtosopimuksessa määritellyä vähimmäispalkkaa alhaisemmaksi. Työehtosopimuksesta kannattaa tarkistaa, onko siellä mainintaa kriisilausekkeesta, joka mahdollistaa erityisiä toimenpiteitä taloudellisesti huonossa tilanteessa. Yrityksessä on tärkeää löytää sellainen yhteinen ratkaisu, jolla vaikeasta tilanteesta päästään yli. Palkan alentaminen on yksi vaihtoehto vaikeassa tilanteessa. (Yrittäjät 2020d, 10.)

### **3.3 Etätyökäytännöt**

Viranomaisten antama etätyösuositus koronavirusepidemian alussa on otettava mahdollisuuksien mukaan huomioon jokaisen yrityksen omassa toiminnassa. Mikäli yrityksen toiminnasta löytyy työtehtäviä, joiden tekeminen etätyössä on luontevaa, on niiden osalta erittäin suositeltavaa toimia viranomaisten suositusten mukaan. Etätyöskentelyä varten vaadittavat työvälineet on syytä löytyä työpaikalta. Työnantajan tulee antaa selkeä ohjeistus etätyöskentelyyn. Ohjeistuksesta tulee käydä läpi esimerkiksi mitä välineitä työntekijä ottaa työpaikalta mukaan. (Yrittäjät 2020d, 15-16.)

Työntekijän määrääminen etätöihin ja työpaikalle tulemisen kieltäminen on työnantajalle mahdollista, mutta karanteenia työnantaja ei voi työntekijälle määrätä. Mikäli työnantaja määrää työntekijän jäämään kotiin, mutta viranomaisella ei ole karanteenia hänelle

määrännyt, on työntekijälle maksettava palkka normaalisti. Määrääminen etätöihin on mahdollista, jos etänä työskentelemiseen ei liity merkittävää poikkeamaa normaalista työnteosta. Työntekijällä täytyy olla kuitenkin tarvittavat välineet etätöiden tekemiseen. Työnantajan tulee varmistaa tarvittavien välineiden riittävyys. (Yrittäjät 2020d, 15-16.)

### 3.4 Kustannustuki

Suomen hallitus on esitellyt vuoden 2020 toukokuussa uudenlaisen toimialasta riippumattoman tuen yrityksille. Tuen nimi on yleinen kustannustuki. Tuki tulee korvaamaan kesäkuun 2020 alusta lähtien kaikki ELY-keskuksen ja Business Finlandin myöntämät tuet. Tuki on tarkoitettu sellaisille yrityksille, joilla liikevaihto on vähentynyt merkittävästi ja yrityksellä on vaikeuksia kustannusten sopeuttamisessa nopealla aikataululla. (Yrittäjät 2020a.)

Kustannustukea maksettava määrä on yrityskohtainen. Tukea määrä on 2000 euron ja 500000 euron väliltä. Tuki on tarkoitettu käytettäväksi vaikeasti sopeutettaviin palkkakuluihin ja kiinteisiin kuluihin yrityksen toiminnassa. Kustannustuen tavoitteena on vähentää konkurssiin ajautuvien yritysten lukumäärää koronaviruskriisin aiheuttamana. Tuella tuetaan yritysten maksuvalmiutta. (Valtiokonttori 2020a.)

Kustannustuen myöntämisen tarkat ehdot ovat, että toimiala, jossa yritys toimii, on tuen piiriin kuuluva, liikevaihto on pudonnut vertailuajankohtaan nähden yli 30 prosenttia ja yrityksellä on kuluja, kuten palkkakulut ja kiinteät kulut, joita on vaikea sopeuttaa. Mikäli yrityksen toimiala ei ole lueteltu tukea saavissa toimialoissa, voi tukea hakea vain erittäin painavasta syystä. Tukea voivat saada yritysten lisäksi myös säätiöt ja yhdistykset, joilla on liiketoimintaa. (Valtiokonttori 2020a.)

#### **Palveluyrityksen kustannusten sopeuttaminen**

Yritystoiminnan kustannukset muodostuvat kiinteistä kuluista ja muuttuvista kuluista. Kiinteät kulut liittyvät yrityksen toimitilojen aiheuttamiin kustannuksiin, vakuutuksiin ja hallinnollisiin kuluihin. Näitä kuluja yhdistää se, että kyseiset kulut pysyvät samana, vaikka yrityksen tuotantomäärät ja myyntimäärät vaihtelisivat. (Businesscredit 2020.)

Muuttuvissa kuluissa yhteistä on se, että myyntimäärän laskiessa myös muuttuvat kulut pienenevät ja myyntimäärän noustessa muuttuvat kulut kasvavat. Muuttuvia kuluja ovat esimerkiksi raaka-aineet ja markkinointikulut. Palveluita tarjoavassa yrityksessä kiinteiden kulujen osuus on suuri. Tuotantoyrityksissä kuluista valtaosa koostuu muuttuvista kuluista. (Businesscredit 2020.)

Palveluja tarjoavalla yrityksellä ei synny toiminnassaan kustannuksia esimerkiksi raaka-aineista, sillä palveluihin ei valmisteta mitään tuotteita, vaan palvelussa hyödynnetään aineetonta osaamista. Palvelujen suorittamista varten käytettävä materiaali voidaan kuitenkin laskea raaka-aineeksi. Palveluiden kustannuksiin lasketaan työvoimakustannukset. Mikäli siis myynti palveluyrityksessä laskee, eivät kustannukset laske samassa suhteessa. (Wikiaccounting 2020.)

Siksi kustannustuki on luotu auttamaan yrityksiä kiinteiden kustannusten kanssa selviämiseen. Mikäli yrityksen kustannusrakenteessa on paljon kiinteitä kuluja, on sopeutuminen nopealla aikataululla haastavaa. Kiinteistä kuluista, kuten vuokrista ja vakuutuksista ei voida yhtäkkiä säästää. (Valtiokonttori 2020b.)

### **Maksuvalmius**

Pienissä yrityksissä ajaututaan helposti maksuvaikeuksiin taloudellisen kriisin myötä. Maksuvaikeudet johtuvat myynnin laskemisesta, mikä näkyy pienten yritysten kassavarojen nopeana loppumisena. Pienillä yrityksillä kassassa ei ole lähtökohtaisesti paljoa rahaa. Siksi etenkin pienten yritysten parissa maksuvaikeudet ovat kriisitilanteessa yleisiä. Suuremmilla yrityksillä on mahdollisesti kerääntynyt enemmän varallisuutta, joten maksuvaikeudet eivät ilmene suurten yritysten keskuudessa niin nopeasti. Maksuvaikeuksia voi kuitenkin esiintyä yrityksen koosta riippumatta. (Yrittäjät 2020b.)

Talouden nousukaudella yritystoimintaa rahoitetaan lainarahalla. Yritykset investoivat toimintaansa ja palkkaavat uusia työntekijöitä, kun yrityksen myynti kasvaa. Jossain vaiheessa tulee kuitenkin tilanne, jossa jonkin taloudessa parissa toimivan osapuolen talous alkaakin heikentyä. Kun tämä toimija ei pysty maksamaan laskujaan ja velkojaan, tulee maksunsaajalle taloudellista tappiota. Kun esimerkiksi pankki ei saa lainaamansa rahaa takaisin suunnitellusti, joutuu se reagoimaan tilanteeseen nostamalla esimerkiksi korkoja. Korkojen nousu taas heijastuu muiden pankilta lainanneiden toimijoiden taloudessa. (Iivarinen 2015, luku 7.)

Maksuvaikeuksiin joutunut yritys tuottaa ongelmia myös maksuja odottavalle yrityksellä. Maksuvaikeudet alkavat kertaantumaan. Jotta maksuvaikeuksiin joutumista pystyttäisiin välttämään, tulisi tilanteesta keskustella avoimesti sopimuskumppaneiden kanssa. Tilanteesta voitaisiin keskustelun avulla saada jokaiselle osapuolelle siedettävämpi. Siedettävämpi tilanteesta tulisi silloin, kun maksun saaja ei menettäisi kokonaan odotettavia maksuja, vaan maksuja voitaisiin viivyttää sopimalla maksuajan pidentämisestä. Silloin myös velkaa oleva taho saisi helpotusta tilanteeseensa, kun maksuja voitaisiin maksaa pidemmällä aikavälillä. (Yrittäjät 2020b.)

## 4 CASE: YRITYS X

### 4.1 Yritys X:n esittely

Yritys, jolle opinnäytetyön tutkimus tehdään, pysyy salaisena. Yleistä tietoa yrityksestä kerrotaan jonkin verran, jotta tehdyistä havainnoista saadaan parempi kokonaiskuva. Kyseessä on kansainvälisesti toimiva yritys. Toiminta on esimerkiksi Euroopassa, Pohjois-Amerikassa ja Aasiassa. Kansainvälisesti konserni toimii noin 80 maassa. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Tanskassa ja Suomen toiminta sijoittuu Uudenmaan alueelle. Muualla Suomessa toimintaa hoitavat jälleenmyyjät. Jälleenmyyjinä toimivat esimerkiksi paikalliset terveydenhuollon toimijat ja sairaanhoitopiirit. Yritys toimii terveydenhuollon parissa ja myy omia apuvälineitään ja niiden yhteydessä vaadittavia palveluita. (Yritys X:n internetsivusto)

Yritys on perustettu vuonna 1943 ja laajentuminen Suomeen tapahtui vuonna 2011 yrityskaupan myötä. Yritys X osti silloin aiemmin samalla alalla toimineen paikallisen yrityksen. Suomessa toimintaa pyörittää noin 30 työntekijää, mutta maailmanlaajuisesti yrityksellä on työntekijöitä useita tuhansia. Teknologiaa kehittää kansainvälinen tutkijaryhmä ja Yritys X on alallaan menestynyt. Tässä opinnäytetyössä käsitellään yrityksen Suomen toimintaa. Suomessa toimii osakeyhtiö, joka on kansainvälisen konsernin sisaryhtiö. (Yritys X:n internetsivusto)

### 4.2 Haastattelujen toteutus

Tutkimusta varten toteutettiin haastattelu toimeksiantajayrityksen vastuuhenkilön kanssa. Haastateltu henkilö vastaa Yritys X:n talouteen liittyvistä asioista. Lisäksi haastattelu toteutettiin ulkopuolisen asiantuntijan kanssa. Ulkopuolinen asiantuntija on ammatiltaan ylempi tilintarkastusassistentti. Asiantuntijan koulutus on ekonomi, ylempi korkeakoulututkinto. Hänellä on kokemusta monipuolisesti yritystoimintaan liittyen. Asiantuntijaan viitataan tekstissä termillä Asiantuntija X.

Haastattelut toteutettiin vuoden 2020 toukokuun ja syyskuun välisenä aikana. Lähikontakteja on vältetty koronavirustilanteen vuoksi, joten haastattelut pidettiin virtuaalisesti videopuheluyhteyksien välityksellä. Videopuhelujen järjestelminä toimivat Skype ja WhatsApp. Haastattelujen lisäksi lisäkysymyksiä kysyttiin sähköpostitse. Videoyhteyden välityksellä tapahtuneet haastattelut tallennettiin. Tällä tavoin haastattelun sisältö on saatu talteen kokonaisuudessaan.

Haastateltujen henkilöiden nimeä ei tulla mainitsemaan opinnäytetyön yhteydessä. Annetut tiedot ja vastaukset tulevat pysymään anonyymeinä. Tämä on kerrottu haastatteluja tehdessä haastatelluille henkilöille.

Haastatteluihin laadittiin kysymykset etukäteen. Kysymysten laatimisessa on ollut apuna opinnäytetyön tekijän omat havainnot Yritys X:n toiminnasta. Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt yrityksessä. Saatujen havaintojen perusteella kysymykset voitiin kohdentaa haluttuun suuntaan. Yritys X:n vastuuhenkilölle esitetyt kysymykset on liitetty opinnäytetyöhön (liite 1). Ulkopuoliselle asiantuntijalle esitetyt kysymykset on liitetty opinnäytetyöhön (liite 2).

### 4.3 Haastattelujen tulokset

#### 4.3.1 Kriisin vaikutukset yritykseen

Kun mietitään parempia tapoja kriisistä selviytymiseen, tulee ensiksi selvittää mitä tähän mennessä on tapahtunut ja mitkä asia ovat vaikuttaneet niihin. Tässä osiossa käydään läpi yritykseen voimakkaimmin vaikuttaneen muutokset. Ajanjakso, jolta yrityksen toiminnassa tapahtuneita muutoksia seurataan, on vuoden 2020 alusta lähtien saman vuoden elokuun loppuun. Tällä aikavälillä nähdään aluksi yrityksellä toimintaa ilman ulkopuolisia haittavaikutuksia. Normaalia ja vakaata tilannetta verrataan maaliskuussa 2020 alkaneen koronaviruskriisin vaikutuksia. Lähes puolen vuoden mittaisella jaksolla selviää, millä tavoin ja seurauksin koronaviruskriisi on muuttanut yrityksen toimintaa.

Yritys X:n vastuuhenkilön haastattelussa selviää yksi merkittävä muutos, joka on tapahtunut Yritys X:n toiminnassa maaliskuussa levinneen koronaviruskriisin takia. Muutos on myynnin merkittävä väheneminen. Myynnin merkittävä väheneminen johtuu tuotteista, joiden parissa yritys toimii. Tuoteryhmä näillä tuotteilla on apuvälineet. Vaikka apuvälineet ovat käyttäjilleen tarpeellisia, on kyseinen apuväline luokiteltavissa välttämättömien apuvälineiden ulkopuolelle. Kun kyseessä ei ole välttämätön apuväline, asiakkaan on helpompi viivyttää tällaisen apuvälineen hankinta. Monella yrityksen asiakkaalla on myös ennestään vastaava apuväline käytössä, mikä lisää mahdollisuutta viivyttää apuvälineen uusimista. Vaikka yritys toimii terveydenhuollon parissa, vaikutti koronaviruskriisi merkittävästi yritykseen.

Yritys X on koronaviruskriisin aikaan kärsinyt haastateltavan henkilön mukaan eniten asiakasmäärän vähenemisen vuoksi. Merkittävin ikäryhmä yrityksen asiakkaista ovat iäkkäät ihmiset. Kun koronaviruskriisin alkaessa yli 70-vuotiaalle henkilölle suositeltiin vahvasti välttämään turhaa liikkumista julkisilla paikoilla riskiryhmään kuulumisen takia, voimisti se

entisestään asiakkaiden vähenemistä yrityksellä. Vuoden 2020 huhtikuun alkupuolella vastaavanlaisten yritysten yleiseksi ohjeistukseksi annettiin viranomaisten suunnalta kaikki yli 70-vuotiaiden asiakkaiden vastaanottoaikojen peruuttaminen siihen asti, kunnes toisin ohjeistetaan. Iäkkäistä ihmisestä suurimmaksi osaksi koostuneen asiakaskunnan henkilöt eivät siis saaneet tulla yritykseen asioimaan. Viranomaiset olivat antaneet erilaisia toimintaohjeita ennen lopullista ohjeistusta vastaanottoaikojen peruuttamista. Ohjeistukseen kuului esimerkiksi yhteydenotto etukäteen kaikkien yli 70 vuotta täyttäneiden asiakkaiden kanssa. Yhteydenotolla tuli arvioida, täytyykö kyseisen asiakkaan aika siirtää myöhemmäksi. Kaikki tämä toiminta suurensi asiakaskatoa. Yritys ei voinut määräyksille mitään, kun turvallisuudesta ei haluttu tinkiä.

Ostopalvelusopimusasiakkaiden palvelemiseen liittyviä asioita haastattelussa ei käydä läpi. Kunnallisen terveydenhuollon ja Yritys X:n välisen sopimuksen tietoja ei haastattelussa saada esiin. Haastattelulla oltaisiin haluttu selvittää esimerkiksi korvauskäytäntöjen toiminta koronaviruskriisin aikana, kun asiakasmäärä laskee.

Vuoden 2020 maaliskuun, huhtikuun ja toukokuun suuri osa vastaanottoajoista siirrettiin samaisen vuoden loppupuolelle. Paras ratkaisu oli siirtää ajat. Kun apuväline ei ole välttämätön, voidaan apuvälineen hankintaa tilanteen vaatiessa viivästyttää.

Merkittävin yrityksen toimintaa haitannut tekijä on siis asiakkaiden määrän väheneminen. Asiakkaiden määrän väheneminen vaikuttaa suoraan myyntiin. Myynnin vähenemisen takia yritys on joutunut tekemään muutoksia toiminnassaan. Muutokset ovat tarkoittaneet esimerkiksi kulujen pienentämistä. Yrityksessä säästöjä lähdettiin hakemaan henkilöstökuluista. Kun työmäärät vähenivät, oli mietittävä toimia henkilöstön suhteen. Työt eivät loppuneet kokonaan koronaviruskriisin myötä, joten yrityksessä päädyttiin ratkaisuun, joka puolitti työntekijöiden työajan. Kokoaikaiset lomautukset eivät yrityksen tilanteessa olleet tarpeellisia. Työskentelytapoihin yrityksessä koronaviruskriisin vuoksi tullut muutoksia niille henkilöille, jotka normaalisti matkustava Suomen sisällä ja usean maan välillä. Matkustaminen ei siis enää ollut mahdollista, joten toimintatapoja jouduttiin muuttamaan. Näiden henkilöiden palaverit ja tapaamiset hoidettiin etäyhteyksin. Muuten yrityksessä työskentelevien henkilöiden työtavat pysyivät samanlaisina.

#### 4.3.2 Varautuminen kriisitilanteeseen

Haastattelussa tuli esiin, että yrityksen varautuminen kriisitilanteisiin on rakennettu pitkään kokemukseen pohjautuen. Yritys X:llä on pitkä historia. Pitkässä ajassa on tapahtunut paljon muutoksia ja kriisejä. Voidaan siis sanoa, että yrityksellä on kokemusta jo aiemmista ongelmallisista tilanteista hyvinkin paljon. Vaikka koronaviruskriisi on täysin uudenlainen

tilalle, on aiempi kokemus varmasti helpottanut tilanteesta selviämistä. Yritys on kokenut talousasioiden hoitamisesta.

Kriisitilanteisiin on varauduttu pitkällä aikavälillä kerryttämällä yrityksen varallisuutta. Ennen kriisin alkua Yritys X on pystynyt toimimaan vakaasti, joten lähtökohta kriisistä selviämiseen ovat siltä osin olleet hyvät. Selviämistä parantavat myös pitkät asiakassuhteet ja sopimukset ostopalveluiden osapuolten kanssa. Pitkät asiakassuhteet luovat yritystoimintaan vakautta, kun oletetaan, että kriisistä selviämisen jälkeen palataan normaaliin toimintaan helposti. Kun tilanne normalisoituu, asiakkaat palaavat yrityksen palveltavaksi ja myynti alkaa taas näyttää tavalliselta. Yritys X:n toiminnassa osataan haastateltavan mukaan toimia pitkäjänteisesti.

Yritys X ottaa toiminnassaan vakavasti huomioon riskien käsittelyn. Riskienhallintaa hoidetaan yrityksessä muun tekemisen ohella. Riskienhallintaan osallistuu jokainen yrityksessä työskentelevä henkilö. Yrityksen koko on tällaiseen järjestelyyn sopiva. Tällä tavoin myöskään yhdelle henkilölle ei synny liian suurta vastuuta riskienhallintaan liittyen. Käytännössä riskienhallinta tapahtuu henkilöstön yhteisten palaverien ohella. Mikäli toiminnassa on ilmennyt jotain huomautettavaa, käsitellään asia viikoittaisissa yhteispalaverissa. Mikäli riski arvioidaan olevan suuremman luokan riski, tullaan tästä viivyttämättä kertomaan yrityksen ylemmille tahoille. Yhteyttä otetaan siis Tanskaan, koska siellä sijaitsee Suomessa työskentelevien työntekijöiden esimiehet. Sillä tavoin kansainvälinen yritys saa tietoa Suomessa tapahtuvista muutoksista. Kyseinen toimintatapa luo yrityksessä paikallisella tasolla vastuuta. Toiminta on koettu parhaiten toimivaksi nykyisellä tavalla.

#### 4.3.3 Asiantuntijahaastattelun tulokset

Yrityksen vastuuhenkilön haastattelun lisäksi ulkopuolinen asiantuntija on antanut näkemyksensä aiheeseen. Asiantuntijalle on annettu yrityksen tiedot. Asiantuntija on saanut vastata esitettyjen kysymyksiin vapaasti. Vastausten ei ole tarvinnut koskea Yritys X:n toimintaa, vaan kysymyksiä on voitu käsitellä yleisellä tasolla. Asiantuntijan näkemys tuo lisäarvoa Yritys X:n tarvitsemiin parannusehdotuksiin. Ulkopuolinen henkilö antaa näkemyksensä tilanteeseen puolueettomasti.

Ensimmäisenä haastattelussa käsitellään millaisia vinkkejä asiantuntija antaa yritykselle kriisistä paremmin selviämiseen. Asiantuntijan vastaus alkaa toteamalla laajan kysymyksen vastaamisen olevan haasteellista.

*Korona kriisistä yrityksen selviämiseen on mahdotonta antaa mitään tyhjentävää vastausta. Niin paljon riippuu yrityksen yksilöllisestä tilanteesta. Tämä kriisi, kuten kaikki kriisit ovat kohdelleet eri toimialoja ja eri yrityksiä hyvin eri tavalla. Matkailu ja*

*kulttuuri ovat esimerkiksi kärsineet paljon, kun taas ruuan jälleenmyynti kuluttajille on säilynyt täysin ennallaan. Yleispätevästi neuvoisin hyvinä aikoina kasvattamaan yrityksen resilienssiä. (Asiantuntija X.)*

Lisäksi asiantuntija listaa erilaisia vinkkejä, joiden ansiosta yritys saisi paremmat edellytykset kriisitilanteeseen. Yrityksessä tulisi etukäteen varautua muutaman seuraavan kuukauden menoihin. Sen lisäksi, että varallisuutta kerrytetään, luodaan ennakkoon maksuihin varautumisella lisää vakautta yritykselle. Asiantuntijan toinen neuvo koskee yrityksen yhteistyökumppaneita. Yrityksellä kannattaisi olla useampi yhteistyötaho. Yhden tai muutaman ison toimijan kanssa yhteistyössä toimimiseen liittyy suuri riski. Jos yhteistyökumppani ei voi toimia sovitulla tavalla, kärsii yrityksen toiminta merkittävästi siitä. Yhteistyökumppani voi esimerkiksi ajautua konkurssiin tai sopimuksen uusimisessa tapahtuu merkittävä muutos entiseen. Yritys X:n olisi hyvä löytää uusia yhteistyökumppaneita, jotta toiminta olisi vakaampaa. Seuraavana vinkkinä asiantuntija antaa edelliseen kohtaan viitaten, että yrityksessä olisi hyvä löytyä henkilö, joka osaa hoitaa äkillisesti sairastuneen työntekijän työt. Korvaaja olisi hyvä löytyä jokaiseen suuntaan, jokaiselle yrityksen työntekijälle täytyisi löytyä korvaaja.

Viimeisenä vinkkinä asiantuntija muistuttaa kommunikoinnin tärkeyttä työntekijöiden kanssa. Suoran ja rehellisen, kuitenkin positiivisen sävyisen annetun palautteen merkitys on suuri. Kommunikoinnilla sitoutetaan työntekijä paremmin työhönsä. Kommunikoinnin avulla saadaan selville yrityksen ongelmakohtia työntekijöiden tehtävien parista.

Asiantuntijan näkemystä toisessa kysymyksessä pyydettiin yrityksen reagointinopeuteen liittyen. Asiantuntijaa pyydettiin pohtimaan yrityksen heikentyneen taloustilanteen vuoksi vaadittavien päätöstenteon nopeutta. Milloin yrityksen olisi esimerkiksi paras aika lomauttaa työntekijöitä ja mitä haittaa yritykselle voi syntyä, jos reagoidaan liian nopeasti. Asiantuntijan vinkeillä saatiin monia havainnollistavia esimerkkejä seurauksista, mikäli toimiin ryhtymisessä ollaan viivytelty tai ennakoitu.

Asiantuntija neuvoo yritystä aloittamaan valmistautumiseen kriisiin, kun toimintaympäristössä on näkyvissä olennaisesti pidempiaikainen muutos. Lomauttamisen suhteen asiantuntija antaa samankaltaisen vastauksen. Mikäli selkeästi on nähtävissä, että työtä ei yksinkertaisesti ole, kannattaa yhteistoimintaneuvottelut aloittaa. Neuvottelujen aloittamisesta kannattaa huomioida, että neuvotteluissa kestää tietty aika. Liian nopeaan reagointiin liittyy monia haittoja. Asiantuntija kertoo kolme eri pointtia aiheeseen liittyen. Mikäli päätöksiä tehdään hätäisesti ja päätöksiä joudutaan jälkikäteen muuttamaan tai perumaan, jatkuva epävarmuus luo työntekijöille raskaan toimintaympäristön. Jos toimitaan liian ripeästi, voivat parhaat työntekijät siirtyä muihin töihin, vaikka aiemmassa työssä

olisikin jatkossa ollutkin töitä tarjolla. Liian nopeasti tehdyt päätökset aiheuttivat siis turhaan merkittävän työntekijän irtisanoutumisen. Kolmantena kohtana asiantuntija listaa työmotivaation laskun.

Kun yrityksessä on todettu, että nyt tarvitaan säästöjä, tulee silloin miettiä missä järjestyksessä yrityksellä kannattaisi lähteä toteuttamaan vaadittavia toimenpiteitä. Asiantuntijalta kysyttiin vinkkejä tällaiseen tilanteeseen. Ensiksikin asiantuntija kehottaa yrityksiä kiinnittämään etukäteen huomiota ohjeisiin, joita asiantuntija listasi haastattelun ensimmäisessä vaiheessa. Asiantuntija listasi toimia, joilla yritys pystyisi selviämään kriisijaksan yli paremalla menestyksellä. Ohjeita olivat siis muun muassa yhteistyökumppaneiden monipuolistaminen useaan eri toimijaan ja toimialaan, yrityksen varallisuuden kasvattaminen sekä suora ja rehellinen kommunikointi työntekijöiden kanssa. Muuten ohjeistus järjestykseen riippuu yrityksen kulurakenteesta. Palvelualalla kulurakenteissa ensimmäisenä vuorossa ovat yhteistoimintaneuvottelut. Palkat ovat palvelualueella suurin kulu. Muilta osin järjestyksen suhteen kannattaa toimia kokonaisuus mielessä. Isommista asioista säästäminen on tehokkaampaa, kuin pienemmistä asioista. Asiantuntija antaa esimerkiksi muutamia eri toimenpiteitä, joista säästöjä voisi lähteä etsimään. Kannattaa selvittää, voiko vuokrista saada alennusta tai lainoille saada lisämaksuaikaa. Huonosti menestyvä toimipisteen tai tuoteryhmään kohdalla asiantuntija kehottaa pohtimaan, kannattaisiko sellaisista toiminnoista luopua. Viimeisenä ohjeena asiantuntija kertoo, että mikäli nykyinen päätoimialan parissa ei ole enää kannattavaa toimia, voidaan yrityksessä miettiä, saadaanko jollain muulla toimialalla harjoitettua kannattavaa toimintaa yrityksessä olevalla osaamisella ja resursseilla. Tällainen toimiala täytyisi kriisitilanteissa olla siis sellainen, johon kriisi ei vaikuta.

#### 4.4 Johtopäätökset

Opinnäytetyötä tehdessä kokonaiskuvaksi Yritys X:n tilanteesta on syntynyt positiivinen ja vakuuttava lähtötilanne kriisitilanteissa selviämisen kannalta. Yrityksessä on laitettu asiat tärkeysjärjestykseen. Riskien parissa yrityksessä toimitaan vastuullisesti. Tällä tavoin syntyy vakaa toimintaympäristö työntekijöille. Myös yrityksen toiminta on jatkossakin taattu. Jatkon kannalta nousee esiin kuitenkin joitain kohtia, johon yrityksen kannattaisi kiinnittää tarkemmin huomiota.

Ensimmäisenä huomiona mainitaan se, että yrityksen harjoittama ostopalvelusopimusasiakkaiden palveleminen on merkittävä osa yrityksen toimintaa. Yrityksen asiakkaista suurin osa tulee ostopalvelusopimusten kautta. Siksi on tärkeää kiinnittää erityistä huomiota tähän kohtaan. Haastattelussa yrityksen edustaja ei halunnut lähteä kommentoimaan sopimuksen sisältöä. Tämän takia huomioon ei voida ottaa nykyisen sopimuksen

toimintaperiaatteita. Mikäli sopimukseen on mahdollista tehdä jonkinlaisia muutoksia, on hyvä pyrkiä neuvottelemaan sopimuksesta yritykselle mahdollisimman hyvä.

Ostopalvelusopimusasiakkaiden palvelemisesta saadut korvaukset ovat koronaviruskriisintakia saattaneet vähentyä, sillä asiakkaiden määrä on vähentynyt rajoitusten myötä. Toimintatavasta ei haastattelussa saatu tietoa, mutta mikäli korvauskäytäntöihin on saatu jostain joustavuutta poikkeustilanteen takia, on yrityksen mahdollisuudet kriisistä selviämiseen paremmat. Mikäli sopimuksen on mahdollista tehdä muutoksia yrityksen tilanteen parantamiseksi, kannattaa nämä mahdollisuudet hyödyntää. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käy ilmi riskien hajuttamisen tärkeys. Myös ulkopuolisen asiantuntijan kommentti usean eri kumppanin kanssa toimimisesta korostaa aiheen tärkeyttä. Haastattelu tukee siis teoriaosuutta.

Kun yrityksen toiminta perustuu pitkälti yhden tahon kanssa toimimiseen, tässä tapauksessa kunnallisen terveydenhuollon kanssa, on riskinä yhteistyön loppumisen myötä liiketoiminnan merkittävä supistuminen. Yrityksen toiminnasta merkittävä osa keskittyy ostopalveluasiakkaiden pariin, joten kyseisen toiminnan keskeytyminen johtaisi yrityksen toiminnan voimakkaaseen pienentymiseen. Toimialalla, jolla Yritys X toimii, käytäntö on kuitenkin yleistä. Olisi hyvä pohtia suhdetta ostopalveluasiakkaiden ja yksityisten asiakkaiden määrän suhteen. Asiakassuhteisiin liittyvää riskiä hajuttamalla luotaisiin yritystoimintaan vakautta. Teoriaosuudessa esitelty riippuvuusriski on liitettävissä ostopalvelusopimuskäytäntöön. Teoriaosuuden kohta tukee haastatteluissa esiin tullutta ongelmaa yrityksen sopimuskumppaneiden määrän vähyyden suhteen. Riippuvuusriski on korkea Yritys X:llä. Riskiä täytyisi pienentää hankkimalla uusia asiakassuhteita kunnallisen terveydenhuollon lisäksi. Suurempi yhteistyökumppaneiden määrä hajauttaa sopimuskumppaneihin liittyvää riskiä. Teoriaosuudessa esiin tulleen vakuutusten avulla voitaisiin lieventää Yritys X:n toimintaan liittyviä riskejä.

Teoriaosuudessa esitellyn riskienhallintaprosessin avulla voitaisiin löytää uutta tietoa yrityksen riskienhallinnasta. Haastattelussa saatujen tietojen avulla teoriassa esiteltyjen riskityyppien mukaisesti Yritys X:n henkilöriksi on kohtalaisen pieni. Ainoastaan ammattitaidon vanheneminen nostaa riskiä yrityksessä. Ammattitaitoa kehitetään kuitenkin jatkuvalla kouluttautumisella. Liikeriskin merkitys kasvoi koronaviruskriisin myötä, kun kysyntä laski vuoden 2020 maaliskuussa. Sopimusriski on Yritys X:llä suuri, sillä sopimukset yhteistyökumppaneiden kanssa voivat muuttua epäedullisiksi. Sen sijaan sopimusrikkomukset kunnallisen terveydenhuollon kanssa ovat erittäin epätodennäköisiä, sillä kunnallinen terveydenhuolto toimii yleisesti sovitulla säännöllä. Koronaviruskriisissä suurin yksittäinen riskityyppi on ollut ulkoinen riski. Kun riskejä seurataan riskienhallintajärjestelmällä,

huomataan tapahtuneet muutokset nopeasti. Teoriaosuuden ja tutkimuksen avulla tehtyjen päätelmien avulla huomataan, että Yritys X:n käyttämä toimintatapa riskienhallinnassa ei ole aukoton. Yrityksen olisi siis hyvä kehittää omia toimintatapojaan riskienhallinnan suhteen teoriaosuudessa esitellyn riskienhallintaprosessin mukaisemmaksi. Vaihtoehtoisesti yrityksessä voitaisiin pohtia jotain vastaavaa tapaa toteuttaa riskienhallintaa. Parannettavaa löytyy esimerkiksi, mikäli viestintä Suomesta yrityksen päättäjiin Tanskaan tapahtuu puhelimen ja sähköpostin välityksellä, saattaa hätätilanteessa viestintä olla hädästä, jos tavoiteltua henkilöä ei saada heti kiinni. Täytyisi siis pohtia, olisiko jokin luotettavampi järjestelmä kannattavaa ottaa käyttöön riskienhallinnan hoitamiseen. Luotettavamman riskienhallintajärjestelmästä tekisi se, että viestintä järjestelmässä menisi kaiken muun tekemisen edelle.

Erillisiä kriisitilanteita varten yrityksen tulisi hankkia sen verran varallisuutta, että selvitään muutaman kuukauden menoista ilman ongelmia. Ennen koronaviruskriisin alkua Yritys X:llä oli pitkään ollut hyvä jakso talouden kannalta. Varallisuustilanne oli pitkään voinut kasvaa kriisien yli selviämistä varten. Yritys ei ole tehnyt mitään suurempia investointeja, jotka olisivat syöneet varallisuutta. Opinnäytetyön teoriaosiossa käsitelty yrityksen nettovarallisuus on siis Yritys X:n kannalta hyvällä tasolla. Nettovarallisuus on kasvanut yrityksen määrätietoisen taloudenhoidon avulla.

Koronaviruskriisin alkuvaiheessa Yritys X:n antamissa ohjeissa löytyi parannettavaa. Yrityksen täytyi muuttaa toimintatapojaan viranomaisten ohjeiden mukaiseksi. Toimintatapoja muutettiin useaan otteeseen maaliskuun ja huhtikuun aikana vuonna 2020. Toimintatapoja muutettiin aina silloin, kun viranomaiset antoivat lisäohjeita. On hyvin ymmärrettävää, että Yritys X pyrkii toimimaan sen hetkisen ohjeistuksen mukaan, eikä tilanne koronavirusrajoitusten suhteen ollut ennakoitavissa millään tavalla. Jatkon kannalta tulisi kuitenkin huomioida se, että mihin toimiin kannattaa ryhtyä. Koronaviruskriisin alussa, maaliskuussa 2020, esimerkiksi asiakkaille annettiin alkuvuokosta ensimmäinen ohjeistus, mutta loppuvuokosta ohjeistus muutettiin toisenlaiseksi. Tässä käytännössä asiakkaat alkavat epäilemään yrityksen osaamista, joten yrityksen toiminnassa olisi tuolloin tarvittu selkeyttä ja parempaa määrätietoisuutta päätöksissä. Tämän kohdan parantaminen yrityksen toiminnassa on hankalaa, sillä yritys on varmasti pyrkinyt toimimaan mahdollisimman määrätietoisesti kriisitilanteessa. Tilanne oli silloin kaikille täysin uusi, eikä kehityssuuntaa voitu aavistaa. Asiakkaiden kannalta selkeät ohjeet olisivat kuitenkin auttaneet paljon.

Muutosten tekonopeuteen liittyy myös henkilöstön suhteen kehitettävää. Kun maaliskuussa 2020 ikäihmisille annettiin suositus välttää julkisilla paikoilla liikkumista, näkyi se Yritys X:n kalentereissa varattujen aikojen peruuntumisilla. Lyhyessä ajassa työntekijöillä

vähentyi palveltavien asiakkaisen määrä. Kun yrityksessä alettiin miettimään lomautuksia tai muista henkilöstön työajan leikkauksista, oli viranomainen antanut silloin jo määräyksen kaikkien yli 70 vuotta täyttäneiden asiakkaiden aikojen perumisesta. Työmäärä oli jo muutamaa viikkoa aiemmin vähentynyt merkittävästi. Tästä syystä täytyy miettiä, että olisi aikaisemmalla reagoinnilla saatu säästöjä. Henkilöstöön vaikuttavien asioiden hoitoon tulisi saada myös enemmän määrätietoisuutta. Vuoden 2020 huhtikuun puolivälissä yrityksessä kerrottiin viesti, että kaikkien työntekijöiden työaika puolitetaan. Käytäntö astui voimaan viisi päivää tiedon antamisen jälkeen. Väliaikaisella muutoksella yhteistoimintalaikiin oli lyhennetty vähimmäisneuvottelu aika viiteen päivään, kun aika normaalisti olisi ollut 14 päivää. Kriisiaikana henkilöstöön kohdistuviin päätöksiin on teoriaosuudessa tukena kattava toimintaohjeistus henkilöstön suhteen toimimiseen.

Etätöot ovat mahdollisia joiltain osin Yritys X:n toiminnassa. Teoriaosuudessa lueteltujen vaatimusten täyttäminen etätöikäytäntöjen osalta on yritykselle vaivatonta. Jokaisella työntekijällä on esimerkiksi käytettävissään henkilökohtainen tietokone, jolla voidaan hoitaa muita, kuin asiakkaan vastaanottopalveluun liittyviä työtehtäviä. Osittain henkilökunnan jäsenet ovatkin työskennelleet etätöissä. Etätöitä tehneiden henkilökunnan jäsenten tehtäviin ei kuulu palvella asiakkaita. Tällaisia työtehtäviä ovat olleet esimerkiksi talousasioiden hoito ja yhteistyökumppaneiden kanssa toimiminen.

Yritys X:n toiminnassa on tärkeää huomioida teoriaosuuden kohta sopimuskumppaneiden kanssa toimimisesta. Yrityksellä on ympäri Suomea jälleenmyyjä, joiden luona yrityksen edustajat käyvät tietyin väliajoin. Koronavirus on kuitenkin muuttanut toimintatapoja erilaiseksi. Yhteistyökumppaneiden antamia kehotuksia välttää paikanpäälle saapumista tulee noudattaa, mikäli sellaisia kehotuksia esitetään. Lisäksi Yritys X:n on täytynyt huomioida teoriaosuudessa esitetyt ohjeet Suomen ulkopuolelle suuntautuvista matkoissa. Yritys on osa kansainvälistä konsernia. Sen myötä yrityksen työntekijät matkustavat työtehtävien vuoksi eri maiden välillä. Näiden työntekijöiden kohdalla on tärkeää miettiä matkustamisen välttämättömyyttä koronaviruksen aiheuttamien matkustusrajoitusten suhteen. Matkustukseen liittyvistä asioista ei haastatteluiden aikana käyty läpi, joten teoriaosuuden tuksi ei saatu tietoa Yritys X:n omista toimintatavoista, eikä siten voida arvioida käytäntöjen toimivuutta. Yrityksen on tärkeää kiinnittää huomiota matkustukseen liittyviin ohjeisiin, sillä monen yrityksen työntekijän työ koostuu eri paikoissa kiertämisestä.

Asiantuntijan vinkeistä yritys x on aikaisemmin jo hoitanut omassa toiminnassaan kuntoon ennakoivan maksuihin varautumisen. Yritys X:n henkilökunnasta löytyy korvaava työntekijä yrityksen joka osa-alueella. Yrityksessä työskentelee useampi saman asian osaava työntekijä, eli jos toinen työntekijä sairastuu, löytyy tilalle joku toinen osaaja. Yritys X on

panostettu tähän kohtaan entuudestaan. Tällä tavoin taataan esimerkiksi, että huoltopalvelu toimii jatkuvasti. Myös asiakkaita palvellaan nopeasti, vaikka heitä aiemmilla vastaanottokäynneillä palvellut työntekijä on sairastunut. Silloin hänen aikansa siirretään toiselle työntekijälle. Yritys X hoitaa kommunikointiin yrityksen työntekijöiden välillä liittyvät asiat hyvin. Asiat käsitellään viivyttelämättä ja siten luodaan työyhteisöön avoin ja välittää tunnelma. Yksi tapa kommunikointiin on usein järjestettävät kokoukset ja pienemmät palaverit. Ulkopuolisen asiantuntijan antamien vastausten myötä opinnäytetyön teoriaosuuden maksuvalmiutta käsittelevät kohdat saivat tukea. Uutena tietona ulkopuolisen asiantuntijan vastauksista saatiin, että yrityksen työtehtäviin löytyisi aina vähintään kaksi asian osaavaa henkilökunnan jäsentä. Lisäksi asiantuntija toi esiin kommunikoinnin tärkeyden yleisellä tasolla. Kommunikoinnin tärkeys on huomioitu teoriaosuudessa riskienhallintaprosessia käsitellessä.

Yritys X:n etsiessä säästöjä asiantuntijan ohjeilla, toimittaisiin seuraavasti. Yritys X:n kohdalla yhteistoimintaneuvottelut ovat ensimmäisenä toimenpiteenä vuorossa, sillä Yritys X toimii palvelualalla. Yritys X hankkii lisämyyntiä erilaisilla tuoteryhmillä. Tuoteryhmistä voitaisiin siis karsia huonoiten kannattavat. Myös toimipisteiden kohdalla voitaisiin miettiä huonoiten menestyvien toimipisteen sulkemista. Yritys X on erikoistunut tiettyyn tuoteryhmään, joten yritykselle olisi vaikeaa etsiä kannattavampaa toimintatapaa muuttamalla toimialaa. Mikäli henkilökunnasta löytyy muuta terveydenhuollon osaamista, voitaisiin toimintaa siirtää sille osa-alueelle.

Ulkopuolisen asiantuntijan haastattelussa esiin nousseista asioista saadaan tukea teoriaosuudessa käsiteltyihin aiheisiin. Myös Yritys X:n taloudesta vastaavan henkilön haastattelu saa tukea ulkopuolisen asiantuntijan haastattelusta. Haastattelu tuo tukea etenkin maksuvalmiuden ja säästöjen löytymisen osalta.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltyjen yritystukien suhteen Yritys X voi toimia seuraavasti. Yrityksen toimiala kuuluu tukia saaviin aloihin. Tukea voi hakea vain Suomessa toimintaa harjoittava yritys. Kansainvälisesti toimivan konsernin muut, Suomen ulkopuolella toimivat osat eivät kustannustukea voi saada. Suomen toiminta voi saada tukea vain, jos kriteerit täyttyvät. Opinnäytetyön tekijä arvioi, että Yritys X:n mahdollisuudet saada kustannustukea ovat hyvät. Yritys on menettänyt merkittävästi liikevaihtoaan koronaviruskriisin vuoksi. Myös silloin, kun asiakkaita taas voidaan palvella, on luvassa pitkät jonot, kun asiakkaista voidaan palvella vain tietyn verran kerrallaan. Menetettyjä tuloja ei saada heti takaisin, vaan ne kerääntyvät pidemmän ajan kuluessa. Yrityksellä on kuitenkin kustannuksia, joista ei voida lähteä säästämään. Yksi esimerkki kuluista on huoltotoiminnasta tulevat kustannukset. Huoltopalveluita ei saa keskeyttää asiakkaiden palvelun vuoksi.

Tuen myöntämiseen täytyy yrityksen täyttää tarvittavat ehdot, joten tukea hakiessa täytyy huomioida mahdollinen kielteinen päätös.

Kustannussäästöjä etsiessä Yritys X voi kiinteiden kulujen puolelta etsiä säästöjä toimitilojen kustannuksista. Tulee siis miettiä, onko jokin yrityksen toimipaikoista niin heikosti tuotavaa, että se kannattaisi sulkea. Teoriaosiossa lueteltujen muiden kiinteiden kulujen, eli vakuutusten ja hallinnollisten kulujen, osalta on vaikea lähteä etsimään säästöjä. Koska Yritys X toimii pelkästään palvelujen parissa, kiinteiden kulujen osuus yrityksen kulurakenteesta on suuri. Muuttuvat kulut, kuten raaka-aineet, eivät vaikuta yrityksen toimintaan. Muuttuvista kuluista ei heikentyneen myynnin takia synny säästöjä. Palveluja tuottavan yrityksen kuluista suuri osa koostuu palkkakustannuksista, joten lomautuksen ja muiden työmäärän muutosten avulla säästetään, kun työntekijöiden työmäärä vähenee.

Opinnäytetyön tutkimusosuudella saatiin vahvistettua teoriaosuudessa käsiteltyä yrityksen maksuvaikeuksiin joutumisen vaikutuksia. Yritys X on pienikokoinen yritys. Pienikokoinen yritys joutuu helposti ongelmiin, kun yhteistyökumppanin maksukyky heikkenee ja maksut viivästyvät. Yritys X toimii kuitenkin osana isoa kansainvälistä konsernia, joten yrityksellä on tukena ison yrityksen apu maksukyvyttömyyttä varten. Konserniin kuulumisen vakauttaa Suomessa toimivan yrityksen toimintaa.

Koronaviruskriisin vertailu aiempiin talouden kriiseihin teoriaosuudessa luo kokonaisuudessa lisäarvoa Yritys X:n selviämiseen kriisin yli. Kun tilannetta verrataan aiempiin mahdollisimman samantyyliisiin tilanteisiin, voidaan sitä kautta huomata, että yritys on selvinnyt aiemminkin kriiseistä. Myös jonkinlainen vertailukohta tuo selkeyttä mietintään, että mitä muutoksia tulisi tehdä kriisistä selviämiseen. Vertailukohta auttaa myös vaadittavien toimenpiteiden suuruusluokan arvioinnissa. Teoriaosuudessa tehdyn vertailun avulla tuetaan haastattelussa esiin tulleen yrityksen pitkän historian myötä henkilöstölle kertyneelle tietämykselle. Aiempi kokemus voidaan suhteuttaa koronaviruskriisin kokoluokan kanssa vertailun ansiosta paremmin.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa esiteltyjen sopeuttamistoimien sisältö perustui osittain koronaviruskriisin aikana voimaan tulleisiin poikkeuspäätöksiin, etenkin työntekijöiden lomautusohjeistukseen ja yrityksille myönnettäviin tukiin liittyen. Nämä toimintamuutokset tehtiin parantamaan yrittäjien selviytymiskykyä kriisin yli, joten oletetaan, että vastaavia toimia tehdään tulevien kriisien kanssa, mikäli sellaiset toimet ovat tarpeellisia.

#### 4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Pätevyys voidaan selittää siten, että tutkimuksessa

käytettyä menetelmää arvioidaan, kuinka hyvin menetelmä mittaa sitä, mitä tutkimuksessa on ollut tarkoituksena mitata. Mikäli tutkimuksen teoriaosuuden käsitteet ja ajatuskokonaisuus on onnistuttu yhdistämään ja liittämään tutkimusta varten tehtyyn kyselyyn, voidaan tutkimusta pitää pätevänä. (Vilkkä 2015, luku 7)

Esitetyt kysymykset ovat yksinkertaisia, joten kysymyksiin vastaaminen on tehty helpoksi. Kyselyyn vastannut henkilö on hyvin kokenut yrityksen asioista. Hänellä on tietämystä monipuolisesti. Havaintoja tehdessä käytössä on ollut runsaasti tietoa. Teoriaosuus on tukenut päätelmien tekemistä. Teoriaosuudessa käsiteltyjen aiheiden avulla on saatu suuntaviivoja havaintojen tekoa varten. Suuntaviivoja on saatu esimerkiksi, mihin suuntaan pohtimista kannattaa lähteä viemään päätelmiä tehtäessä. Lisäksi opinnäytetyön tehnyt henkilö on työskennellyt kyseisessä yrityksessä, joten hänellä itselläänkin on havaintoja yrityksen toiminnasta. Yrityksessä työskentelevän henkilön havainnoilla on siinä mielessä merkittävää painoarvo, että jo opinnäytetyötä aloittaessa on ollut jonkin suuntaisia ajatuksia aiheeseen liittyen. Ennalta löytyneistä ajatuksista on saatu lähtökohta työn tekoon. Työtä tehdessä alun ajatusten ympärille on lisätty uutta tietoa.

Reliabiliteetilla selviää tutkimuksen luotettavuus. Mikäli kysely tehtäisiin uudelleen, vastauksen tulisi olla täysin samanlaisia. Samat vastaukset kertovat siitä, että tutkimuksessa on hyvä reliabiliteetti. (Vilkkä 2015, luku 7)

Luotettavuus voidaan arvioida hyväksi, koska yritystä koskevat tiedot on saatu luotettavalta ja osaavalta henkilöltä. Lisäksi luotettavuutta lisää ulkopuolisena asiantuntijana toimineen henkilön antamat näkemykset. Opinnäytetyössä esiteltyjen havaintojen tarkastelua on tehty useasta eri näkökulmasta. Usealla eri näkökulmalla on lisätty opinnäytetyön luotettavuutta. Mikäli opinnäytetyön tutkittavaa asiaa lähdettäisiin tutkimaan uudelleen, tulisi lopputuloksesta samanlaisia. Opinnäytetyötä varten tehtyjen haastattelujen toteuttamisessa ei tapahtunut mitään ongelmia. Päätelmien avulla esitellyt tulokset olivat samanlaisia kuin haastateltavien näkemykset yrityksen ongelmakohdista.

Opinnäytetyössä esitettyjen tietojen yleistettävyyys on joiltain osin mahdollista. Opinnäytetyötä on pyritty tekemään yritystoimintaa yleisellä tasolla tukevaksi. Huomioon tulee kuitenkin ottaa toimeksiantajayrityksen toimiala. Eri toimialoilla toimivilla yrityksillä voi olla merkittäviä eroavaisuuksia toiminnassa.

#### 4.6 Jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyötä tehdessä esille on noussut muutamia mielenkiintoisia jatkotutkimusehdotuksia. Jotta opinnäytetyön laajuus pysyisi sopivassa mittakaavassa, on monia aiheita jouduttu jättämään tutkimusten ja havaintojen ulkopuolelle. Myös ajallisesti ajateltuna,

opinnäytetyön havaintoja on tehty vuoden 2020 syyskuuhun asti. Koronaviruskriisin aiheuttamat ensimmäiset ongelmat ollaan joiltain osin saatu syyskuuhun mennessä selvitettyä. Loppuvuodesta 2020 ei kuitenkaan voida olla varmoja. Mikäli koronavirus alkaa leviämään uudelleen, voi yrityksillä olla uudestaan tulossa taloudellisia ongelmia. Opinnäytetyön aiheet ovat siis edelleen syksyllä 2020 ajankohtaisia. Kun opinnäytetyön havaintojen teko jää ikään kuin kesken, tulee sitä kautta esille jatkotutkimusideoita tälle työlle.

Jatkotutkimusehdotuksia tälle opinnäytetyölle on, että seurataan millä tavoin koronaviruksen aiheuttamat taloudelliset menetykset vaikuttavat loppuvuonna 2020 ja siitä eteenpäin. Toinen ehdotus liittyy samaan aiheeseen. Kun koronavirus jossain vaiheessa laantuu, voi silloin tutkia, millä tavoin yritystoiminta palautuu takaisin normaaliin toimintaympäristöön. Muita ehdotuksia jatkotutkimuksiksi ovat esimerkiksi, että tutkitaan, miten yritys on alkanut toteuttamaan tässä opinnäytetyössä esitettyjä parannusehdotuksia. Lisäksi voidaan tutkia parannusehdotuksen käyttöönotosta saatujen hyötyjen kokoluokkaa. Aiheet siis liittyvät muutoksiin, joihin yritykset joutuvat sopeutumaan tulevaisuudessa.

## 5 YHTEENVETO

Opinnäytetyöllä kartoitettiin toimeksiantajayrityksenä toimineen Yritys X:n selviytymistä koronaviruskriisin aiheuttamien vaikeuksien keskellä. Yritys X toimii terveystalouden parissa, mutta yrityksen tuotteet eivät ole asiakkaalle ensisijaisen tärkeitä, joten viranomaisten asettamien rajoitusten ja suositusten myötä asiakasmäärät vähenivät merkittävästi vuoden 2020 maaliskuun aikana. Opinnäytetyön tekijän ja toimeksiantajayrityksen välillä oli mietitty muutamien aiheiden väliltä työhön lopullista aihetta. Aiheeksi kuitenkin valittiin koronaviruksen vaikutuksiin liittyvä aihe, sillä aiheesta tuli yllättäen ajankohtainen.

Opinnäytetyö koostui teoriaosuudesta ja empiirisestä osuudesta. Teoriaosuudessa käsiteltiin empiiristä osuutta tukevia aiheita. Teoriaosuuden pääluvusta ensimmäinen käsitteli yrityksen ennakkoon valmistautumismahdollisuuksia taloudellista kriisiä varten. Teoriaosuuden toinen pääluke käsitteli meneillään olevan taloudellisen kriisin aikana yrityksen mahdollisuuksia paremmin selviytymiseen. Opinnäytetyön teon aikaan meneillään ollut koronaviruskriisi on vaikuttanut teoriaosuudessa käsiteltyihin aiheisiin. Teoriaosuudessa esimerkiksi käsiteltiin epidemian aiheuttaman taloudellisen kriisin myötä kehitettyjä väliaikaisia muutoksia lakeihin.

Teoriassa aiheina oli riskienhallinta, sopeuttamistoimiin liittyvät aiheet ja koronaepidemian aiheuttanut taloudellinen kriisi. Sopeuttamistoimiin liittyvät aiheet olivat esimerkiksi henkilöstöön koskevat sopeuttamistoimet ja koronaepidemian aiheuttaman taloudellisen kriisin myötä yrityksiä varten kehitetyn tuen myöntämiskriteerit ja käyttötarkoitukset.

Empiirisessä osuudessa selvitettiin haastattelun avulla yrityksen tilannetta kriisin aikana. Toisessa haastattelussa ulkopuolinen asiantuntija antoi ohjeita yritykselle taloudellisesta kriisistä selviämiseen. Saatujen tietojen perusteella pohdittiin kehityskohteita ja kehitystapoja. Pohdinnassa tukena käytettiin teoriaosuudessa käsiteltyjä aiheita. Haastateltavana henkilönä toimi yrityksen talousasioista vastaava henkilö. Hänet valittiin yrityksen henkilökunnasta haastatteluun aiheesta eniten ja parhaiten tietävänä henkilönä. Lisäksi haastattelu toteutettiin asiantuntijalle, jolla ei ole kontaktia yritykseen. Tällä tavoin saatiin näkökulmaa yrityksen ulkopuolelta. Haastattelua varten laadittiin etukäteen kysymyslistat. Haastattelut toteutettiin videopuhelun välityksellä. Avoimet kysymykset sopivat aiheen tutkimiseen paremmin kuin lomakekysely. Avoimien kysymysten avulla vastauksista saatiin tarpeeksi laajoja.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöstä saatiin kattava. Tuloksilla saatiin toimeksiantajalle tärkeää tietoa. Tulosten perusteella todetaan, että Yritys X on varautunut kriisitilanteisiin ennakoita jo hyvin, mutta joitain kohtia olisi tärkeää parantaa. Yritys saisi entisestään

paremmat valmiudet kriisitilanteissa selviämiseen, kun yrityksessä otettaisiin huomioon kriisin alussa ja tilanteen muuttuessa nopean reagoimisen toimintatapojen muuttamiseen, kriisiin ennalta valmistautuminen ja hankkimalla yhteistyökumppaneiksi useampia toimijoita.

## LÄHTEET

Bekkers, E., Keck, A., Koopman, R. & Nee, C. 2020. Trade and COVID-19: The WTO's 2020 and 2021 trade forecast. VoxEU [viitattu 22.9.2020]. Saatavissa:

<https://voxeu.org/article/trade-and-covid-19-wto-s-2020-and-2021-trade-forecast>

Businesscredit. 2020. Yrityksen kulut [viitattu 11.10.2020]. Saatavissa:

<https://www.businesscredit.fi/blog/yrityksen-kulut>

Erkkilä, J. 2020a. Koronakriisi ja aiemmat porssiromahdukset vertailussa – kuinka vakavasta kriisistä on kyse? Salkunrakentajat [viitattu 10.8.2020]. Saatavissa:

<https://www.salkunrakentaja.fi/2020/03/koronakriisi-porssiromahdus/>

Erkkilä, J. 2020b. Voiko koronavirus johtaa finanssikriisiäkin pahempaan taantumaa? Salkunrakentajat [viitattu 29.8.2020]. Saatavissa:

<https://www.salkunrakentaja.fi/2020/03/koronavirus-finanssikriisi-taantuma/>

European Parliament. 2020. Covid-19: the EU plan for the economic recovery [viitattu 22.8.2020]. Saatavissa:

<https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/economy/20200513STO79012/covid-19-the-eu-plan-for-the-economic-recovery>

Horvath, I. 2020. Five Steps of Risk Management Process. Invensis [viitattu 17.8.2020].

Saatavissa: <https://www.invensislearning.com/blog/risk-management-process-steps/>

Iivarinen, V. 2015. Raha – Mitä se todella on ja mitä sen tulisi olla? Helsinki: Into

Kustannus. [viitattu 6.8.2020]. Saatavissa:

<https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789522644466>

Järvinen, J & Panstu, P. 2020. Valtiovarainministeriö muutti talousennustettaan myönteisempään suuntaan – koronatartuntojen lisääntymiset varjostavat toipumista. Yle

[viitattu 22.10.2020]. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11575526>

Koppa. 2015a. Määrällinen tutkimus. Jyväskylän yliopisto [viitattu 1.8.2020]. Saatavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/määrällinen-tutkimus>

Koppa. 2015b. Laadullinen tutkimus. Jyväskylän yliopisto [viitattu 1.8.2020]. Saatavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

- Koppa. 2015c. Haastattelut. Jyväskylän yliopisto [viitattu 10.10.2020]. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/haastattelut>
- Leppänen, K. & Äimälä, M. 2020. Korona-helputukset lomautuksissa ja muussa työlainsäädännössä – soveltamisohje. Elinkeinoelämän keskusliitto [viitattu 7.8.2020]. Saatavissa: <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/korona-helputuksia-lomautuksiin-ja-muuhun-tyolainsaadantoon/>
- Lindfors, J. 2010. 1930-luvun pula ja konikapina. Yle [viitattu 17.9.2020]. Saatavissa: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2010/01/29/1930-luvun-pula-ja-konikapina>
- Mykkänen, J.& Ronkainen, A. 2010. Vapiseva Eurooppa - Mitä seuraa eurooppalaisen politiikan kaaoksesta? Tampere/Tallinna: Osuuskunta Vastapaino. [viitattu 8.8.2020]. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789517687287>
- Osaava yrittäjä. 2020. Yrityksen riskienhallinta [viitattu 1.10.2020]. Saatavissa: <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/yrityksen-riskienhallinta>
- Puttonen, V. 2010. Finanssikriisi - Elämää taantuman keskellä. Helsinki: Talentum. [viitattu 13.9.2020]. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-952-14-1575-3>
- Salkunrakentaja. 2016. Teknokupla ja finanssikriisi – kuplat ja epävakaus kuuluvat sijoitusmarkkinoihin [viitattu 17.9.2020]. Saatavissa: <https://www.salkunrakentaja.fi/2016/02/teknokupla-ja-finanssikriisi-kuplat-ja-epavakaus-kuuluvat-sijoitusmarkkinoihin/>
- Sijoitustieto. 2016. Historian karmeimmat pörssiromahdukset [viitattu 17.9.2020]. Saatavissa: <https://www.sijoitustieto.fi/sijoitusartikkelit/historian-karmeimmat-porssiromahdukset>
- Suomen riskienhallintayhdistys. 2020. PK-RH-riskienhallinta [viitattu 7.8.2020]. Saatavissa: <https://pk-rh.fi/riskienhallinta.html>
- Tammilehto, P. 2020. Koronavirus vs finanssikriisi: ”Nyt tiedämme, mistä on kyse”. Uusisuomi [viitattu 29.8.2020]. Saatavissa: <https://www.uusisuomi.fi/uutiset/koronavirus-vs-finanssikriisi-nyt-tiedamme-mista-on-kyse/aa3ea0e8-5471-4c6d-b7ba-e219e8f76a99>
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2020. Koronavirus COVID-19 [viitattu 20.9.2020]. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/taudit-ja-torjunta/taudit-ja-taudinaiheuttajat-a-o/koronavirus-covid-19>

Työsuojelu. 2020. Lomautus [viitattu 15.8.2020]. Saatavissa: <https://yriksen-perustaminen.net/nettovarallisuus/>

Valtiokonttori. 2020a. Usein kysyttyä yritysten kustannustuesta [viitattu 21.10.2020]. Saatavissa: <https://www.valtiokonttori.fi/yleinen/usein-kysyttya-yritysten-kustannustuesta/#8476ccc5>

Valtiokonttori. 2020b. Yritysten kustannustuki [viitattu 23.10.2020]. Saatavissa: [https://www.valtiokonttori.fi/palvelu/yritysten-kustannustuki/#yleista-tietoa-tuesta\\_muiden-tukien-vaikutus-kustannustukeen](https://www.valtiokonttori.fi/palvelu/yritysten-kustannustuki/#yleista-tietoa-tuesta_muiden-tukien-vaikutus-kustannustukeen)

Wikiaccounting. 2020. Accounting for Cost of Services for a Service Business [viitattu 23.10.2020]. Saatavissa: <https://www.wikiaccounting.com/accounting-for-cost-of-services-for-a-service-business/>

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus. [viitattu 24.9.2020]. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-756-0>

Yrittäjät. 2020a. Yrittäjällä on viikko aikaa hakea kehittämisrahaa [viitattu 7.8.2020]. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/uutiset/627667-yrittajalla-viikko-aikaa-hakea-kehittamisrahaa-yleinen-kustannustuki-tulee-mutta#c1c6b237>

Yrittäjät. 2020b. Uhkaavatko kumppanin maksuvaikkeudet yritystäsi? – Lue vinkit sopimusriskeistä, rahoitustuotteista ja ALV-vaikutuksista [viitattu 7.9.2020]. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/uutiset/631647-uhkaavatko-kauppakumppanin-maksuvaikkeudet-yritystasi-lue-vinkit-sopimusriskeista#c1c6b237>

Yrittäjät. 2020c. Lomauttaminen ja yt-laki [viitattu 8.8.2020]. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/ohjeet-tyonantajalle/lomauttaminen-ja-yt-laki-621221>

Yrittäjät. 2020d. Koronavirus – usein kysytyt kysymykset ja vastaukset [viitattu 3.9.2020]. Saatavissa: [https://www.google.fi/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/1\\_9\\_sy\\_koronavirus\\_kysymykset\\_ja\\_vastaukset.pdf&ved=2ahUKEwjXrYej\\_a7sAhWjw4sKHep-BmAQFjACegQIAxAB&usq=AOvVaw14vBeSO-HKYRFml2iuO72C](https://www.google.fi/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/1_9_sy_koronavirus_kysymykset_ja_vastaukset.pdf&ved=2ahUKEwjXrYej_a7sAhWjw4sKHep-BmAQFjACegQIAxAB&usq=AOvVaw14vBeSO-HKYRFml2iuO72C)

Yrityksen perustaminen. 2020. Yrityksen nettovarallisuus [viitattu 7.10.2020]. Saatavissa: <https://yriksen-perustaminen.net/nettovarallisuus/>

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelukysymykset

#### 1. Yrityksen toiminta ennen kriisiä.

- Mitä yritys tekee?
- Miten yrityksessä toimitaan?

#### 2. Koronaviruskriisin vaikutukset yritykseen

- Miten yritys on kärsinyt koronaviruksen takia?
- Mikä on merkittävin tekijä yrityksen talouden heikkenemisessä?
- Kuinka suuret menetykset ovat?
- Miten tilanteeseen jouduttiin?

#### 3. Riskienhallinta yrityksessä

- Miten on varauduttu etukäteen mahdollisiin kriiseihin?
- Miten yritys reagoi kriisiin?
- Miten kriisi huomattiin?
- Mitkä näkymät tulevaisuudesta?

#### 4. Ennakointi kriiseihin

- Miten yrityksen ollaan huomioitu riskit?
- Miten riskienhallinta tapahtuu?
- Millaista kokemusta aiemmista kriiseistä on syntynyt?

#### 5. Sopimukset

- Millainen sopimus kunnallisen terveydenhuollon kanssa on?
- Millä tavalla korvaus muodostuu?

#### Lisäkysymykset jälkikäteen

- Miten koronaviruskriisi on vaikuttanut ostopalvelun korvauksen saantiin?
- Mitä vastaanottoaikojen kanssa tehtiin, kun asiakkaita ajat jouduttiin perumaan?

## LIITE 2. Asiantuntijahaastattelu

1. Millaisia vinkkejä antaisit noin 30 työntekijän kokoiselle yritykselle kriisistä selviämiseen?
2. Miten nopeasti yrityksen kannattaisi reagoida taloustilanteen heikentymiseen? Milloin kannattaa ryhtyä esimerkiksi lomauttamaan henkilöstöä. Mitä haittaa on liian nopeasta reagoinnista?
3. Missä järjestyksessä yrityksen kannattaisi lähteä toteuttamaan vaadittavia toimenpiteitä? Onko jokin toimenpide tehokkaampi kuin muut säästötoimet?