



# **Vuonna 2020 oikea päätös vanheni päivässä - Mitä tulee ottaa opiksi toiminnan jatkuvuuden suunnittelemiseksi tavaratalossa X**

Outi Karttunen

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Vuonna 2020 oikea päätös vanheni päivässä - Mitä tulee ottaa  
opiksi toiminnan jatkuvuuden suunnittelemiseksi tavaratalossa X**

Outi Karttunen  
Tradenomi  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2021

**Vuonna 2020 oikea päätös vanheni päivässä - Mitä tulee ottaa opiksi toiminnan jatkuvuuden suunnittelemiseksi tavaratalossa X**

Vuosi	2021	Sivumäärä	42
-------	------	-----------	----

---

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä vaikutuksia COVID-19-viruksella on ollut vähittäiskauppa x:n toimintaan vuonna 2020 ja miten näitä varten tulee osata tulevaisuudessa varautua. Opinnäytetyö on muodoltaan toiminnallinen työelämäraportti, ja toimeksiantajana toimii oma työnantajani, tavaratalo x.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostettiin liiketoiminnan jatkuvuuden hallintaa käsittelevästä tutkimuskirjallisuudesta, sekä kuluttajien käyttäytymisestä koronapandemian aikana. Teoriaosuudessa käsiteltiin myös Suomen elinkeinoelämää ja sitä, miten koronapandemia on näyttäytynyt kaupan alalla ja yleisesti yrittäjien ja työntekijöiden osalta.

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen tutkimus, ja tutkimusstrategiana tapaustutkimus, sillä tarkoituksena on tutkia yhtä kohdetta tai ilmiökokonaisuutta syvällisesti. Aineisto kerättiin haastattelemalla tavaratalojohtajaa sekä olennaisesta liiketoimintadatasta. Aineistossa tarkastellaan koko kalenterivuotta 2020.

Tutkimuksen keskeisimmät tulokset liittyvät siihen, miten kuluttajien käyttäytyminen muuttui nopeasti ja radikaalisti, mutta se myös vaihteli vuoden mittaan. Liikkumisen vähentyminen, sekä etätyöt- ja opinnot vähensivät myymälässä asiointia, mutta kasvattivat verkkokauppaa. Kuluttajien käyttäytymisen muutos heijastui myös tuoteryhmiin: toisten myynti romahti, toisten kasvoi. Kaikki tämä teki toiminnan ennustamisesta mahdotonta. Myynnin vähenemisellä on suora vaikutus henkilöstöön, sillä lomautusten kautta saatiin aikaan nopeita säästöjä. Uudet toimintamallit ja vähäinen henkilöstön määrä vaatii monipuolisia työnkuvia, jotta kriittiset toiminnot pysyvät toiminnassa. Lisäksi ostotoimintaan liittyi haasteita.

Opinnäytetyön keskeisin osa on kehittämistehtävä, jossa otetaan kantaa tutkimuksen tuloksissa nousseisiin haasteisiin, jotta osattaisiin tehdä nyt toimenpiteitä, joilla voidaan varautua muutoksiin nopeammin. Kehittämistehtävässä olen käyttänyt hyödyksi myös omaa työelämän asiantuntemustani. Tutkimuksen jatkotutkimusehdotuksena ehdotetaan kuluttajakäyttäytymisen tutkimista, sekä jatkuvuuden hallinnan suunnitteluun ennakointiin liittyviä toimenpiteitä historiaan perustuvan tiedon lisäksi.

Asiasanat: liiketoiminnan jatkuvuuden hallinta, COVID-19, erikoiskauppa

Outi Karttunen

**It was impossible to see what tomorrow brought in 2020 - What needs to be concerned in Department store x's business continuity plan**

Year                      2021    Pages                      42

---

The aim of this study was to chart what impact the COVID-19 virus has had on retail x's operations in 2020 and how to prepare for these in the future. The thesis is a functional working life report in form, and the client is my employer, department store x.

The theoretical framework of the study was formed around research literature on business continuity management and consumer behaviour during the coronavirus pandemic. In addition, the theoretical section dealt with Finnish business life and how the coronavirus pandemic has appeared in the retail sector and in general for entrepreneurs and employees.

The study method is a qualitative case study, as the aim is to study one object or a set of phenomena in depth. The data was collected by interviewing the department store manager and essential business data. The data examine the entire calendar year 2020.

The main findings of the study relate to how consumer behaviour changed rapidly and radically, but it also varied over the year. Reduced mobility, working and studying at home decreased shopping in the department store, but increased online shopping. The change in consumer behaviour was visible in different product groups: other product groups plummeted, others grew. All this made it hard to predict the department store's daily activity. The decrease in sales has a direct impact on the personnel, because the layoffs were needed to create rapid savings. New operating models and a small number of personnel require versatile job images to keep critical functions operational. In addition, there were challenges related to purchasing operations.

The most important part of the thesis is the development task, which highlights the challenges raised and what should be done to prepare for changes like this more quickly in the future. In the development task, I have also utilised my own expertise in working life. As a further research proposal for the study, it is proposed to study consumer behaviour and measures related to the planning of continuity management in addition to information based on history.

Keywords: Business continuity management, COVID-19, department store

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	7
2.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	8
2.2	Tutkimuksen keskeiset käsitteet .....	8
2.3	Tutkimuksen rajaukset .....	9
2.4	Tutkimuksen rakenne.....	10
3	Tutkimuksen teoriaosuus .....	10
3.1	Liiketoimintaan vaikuttavista kriiseistä ja häiriöistä selviäminen jatkuvuuden hallinnalla .....	10
3.1.1	Liiketoiminnan jatkuvuuden hallinta .....	11
3.1.2	Liiketoiminnan vaikutusten analyysi .....	12
3.1.3	Liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelma .....	13
3.2	Ennustaminen vaihtui reagointiin COVID 19-pandemian myötä.....	14
3.2.1	Kuluttajien käyttäytyminen muuttui.....	15
3.2.2	COVID 19-pandemia Suomen elinkeinoelämässä vuonna 2020 .....	16
4	Tutkimuksellinen lähestymistapa .....	19
4.1	Tutkittavan yrityksen x kuvaus.....	20
4.2	Aineiston kerääminen.....	21
4.3	Aineiston analysointi.....	21
5	Tutkimuksen tulokset .....	22
5.1	Muutokset asiakkaiden käyttäytymisessä .....	22
5.2	Myynnin muutokset .....	23
5.2.1	Myynnin muutosten tarkastelu vuosien 2019 ja 2020 välillä.....	23
5.3	Vaikutukset henkilöstöön .....	28
5.4	Mitä asioita tulee ottaa huomioon jatkuvuuden hallinnan suunnitelmassa .....	30
6	Kehittämistehtävä.....	31
7	Johtopäätökset, pohdinta ja jatkotutkimusehdotukset.....	35
7.1	Tutkimuksen onnistumisen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset.....	36
7.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	37
7.3	Käytäntöön otettavat konkreettiset kehityskohteet .....	38
8	Lähteet .....	39
9	Kuva .....	41
10	Taulukot .....	41
11	Liite 1: Haastattelu kysymykset tavaratalojohtajalle .....	42

## 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyön aihe sai alkunsa keväällä 2020, kun maailmalta vyöryi pandemia, joka iski nopeasti eri toimialoille sellaisella laajuudella, jota on ollut vaikea hahmottaa etukäteen. Maailman terveysjärjestö WHO on lisännyt kaksi vuotta sitten listallaan Tauti X:n, jonka tunnusmerkit uusi koronavirus täyttää (HS 2020). Samoin Sisäministeriö on jo vuonna 2018 todennut, että uuden pandemian syntyminen todennäköisyys on suuri (Sisäministeriö 2018,56). Silti elämme niin Suomessa, kuin koko maailmassa ennen näkemätöntä aikaa, kun COVID19-virus (korona), on levinnyt maailmanlaajuisesti pandemiaksi, josta Suomessa on jo koettu kaksi aaltoa. Kiinan Wuhanista tammikuussa 2020 etenemään lähtenyt virus on saanut hetkessä koko maailman sekaisin, kotipaikkakuntaani myöten. Sillä on merkitystä niin kansantalouteen, kouluihin ja päiväkoteihin, ja liike-elämään - joko suoraan tai välillisesti. Suomen hallitus otti ensimmäistä kertaa sotien jälkeen käyttöön poikkeuslain, jonka turvin Suomessa on tehty vuonna 2020 laajoja rajoituksia niin liikkumiseen kuin yritysten toimintaankin liittyen. Kuluttajien näkemys oman talouden huononemisesta oli historiallisen huonolla tasolla (Tilastokeskus 2020).

Opinnäytetöissä yhtenä näkökulmana on tarttua ajankohtaisiin aiheisiin, josta tiedetään vasta vähän ja joiden tutkiminen tuo jotain uutta. Nyt jos koskaan on tarpeen tutkia tätä ilmiötä tässä hetkessä, kun sitä parhaillaan elämme. Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on vähittäiskaupan toimialalla toimivan yrityksen yksi tavaratalo, jonka toiminnassa näkyy vuonna 2020 koronapandemia myynnin kehityksessä ja henkilöstön osalta. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä vaikutuksia COVID 19-viruksen aiheuttama tilanne on tuonut tavaratalolle x.

Kriisijohtamisen roolin sanotaan olevan luonteeltaan paradoksaalinen: tulee suunnitella asioita, joita organisaatiot eivät toivo tapahtuvaksi, mutta jotka tunnustetaan todennäköisiksi (Herbane 2010, 979). Opinnäytetyön teoriaosuudessa käydään läpi erilaisia tapoja valmistautua ja suunnitella toimintaa, mutta kirjallisuuden mukaan näitä asioita tehdään silloin, kun riski tai häiriötilanne ei ole konkretisoitunut. Koronavuosi kuitenkin osoitti, että historiaan pohjautuvat ennustemallit eivät toimineet. Tämän vuoksi tulee tutkia nykyhetkeä ja ottaa oppia siitä, miten eri yritysten tulisi osata suunnitella toimintaansa vastaavanlaisiin tilanteisiin tulevaisuudessa. Tutkimuksen tulosten jälkeen muodostetaan kehittämistoimena tarkistuslista asioista, joita nyt on vuonna 2020 noussut esille. Tämä opinnäytetyö ja sen kehittämistehtävä toimivat mahdolliselle tavaratalo x:n jatkuvuussuunnitelmalle, mikäli yritys päättäisi sellaisen tehdä.

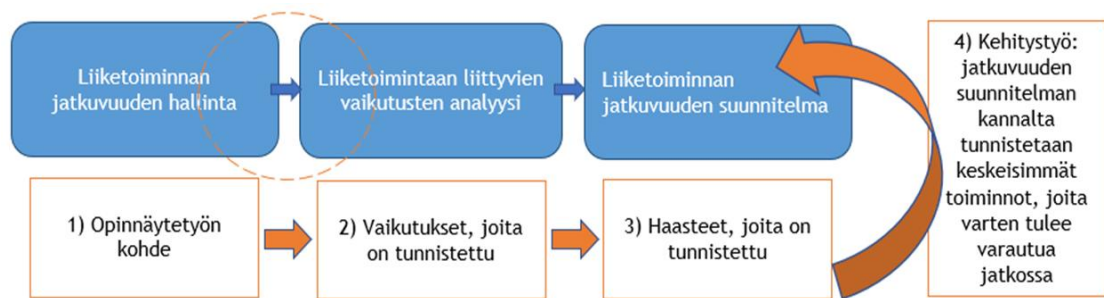
## 2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tämä opinnäytetyö on muodoltaan toiminnallinen opinnäytetyö ja työelämäraportti. Tietopohja tämän tyylisessä raportissa ei ole niin laaja kuin tutkimuslähtöisessä, mutta opinnäytetyön teoriaosuudessa esitetään kaikki kehitettävään toimintaan olennainen tutkimus tai tieto. Tämä opinnäytetyö on muodoltaan toiminnallinen, sillä työskentelen itse tutkittavan organisaation palveluksessa ja ongelmanasettelussa omilla tiedoillani, ja kokemuksella on ollut vahva rooli siinä, kuinka tutkittavaa organisaatiota käsitellään.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten tarkoituksena on asettaa tutkittava ilmiö osaksi jotakin teoriasuuntausta, määrittää keskeiset käsitteet sekä asettaa hypoteesit, mikäli se olisi mielekästä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 136). Tässä tutkimuksessa teoreettisen viitekehysten muodostaa kriisijohtamisen sisällä oleva käsite liiketoiminnan jatkuvuuden hallinta. Liiketoiminnan jatkuvuuden hallinnassa keskeisinä käsitteinä ovat liiketoimintaan liittyvien vaikutusten analyysi ja liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelma. Kuitenkin koronan vuoksi elämme sellaisessa maailmassa, johon liike-elämän on ollut vaikea varautua ja olemassa olevat suunnitelmat eivät ole sisältäneet niin kokonaisvaltaista kuvausta, kuin mitä pandemian vuoksi olisi pitänyt olla. Tutkimuksen teoreettisessa osassa sivutaan viranomaisille asetettuja vaatimuksia valmiussuunnittelusta, sillä tällä sektorilla se on lakiin kirjoitettu pakko - liiketoiminnalla olisi ollut paljon opittavaa tehokkaasta valmiussuunnittelusta ennen kevättä 2020.

Alla olevassa kuviossa on kuvattu tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen asemoituminen osaksi teoriaa. Sinisellä on kuvattu teoriaosuuden nostamat käsitteet liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan käsitteistä, ja oranssilla tämän tutkimuksen asemoituminen osaksi tutkimuskirjallisuutta ja opinnäytetyön tulokset ja kehittämistyö.

- 1) Opinnäytetyön tutkittava ilmiö asemoituu tutkimuskirjallisuuden näkökulmasta kohtaan, jossa tulisi tehdä liiketoimintaan liittyvää analysointia.
- 2) Tutkimuksessa selvitetään koronapandemian vaikutusta yleensä Suomen elinkeinoelämään ja tavarataloon x.
- 3) Mitä haasteita tavaratalo x on tunnistanut.
- 4) Tätä kautta saadaan dokumentoitua vuonna 2020 keskeisimmät haasteet, joita varten on mahdollista muodostaa liiketoiminnan jatkuvuuden suunnitelma.



Kuva 1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

## 2.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

**Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä vaikutuksia COVID-19-viruksella on ollut vähittäiskauppa x:n toimintaan ja miten näitä varten tulee osata tulevaisuudessa varautua**

Tutkimuksen tavoitteeseen päästään vastaamalla tutkimuskysymyksiin.

- Mitä muutoksia asiakkaiden käyttäytymisessä on havaittu ja miten ne vaikuttivat tavaratalo x:n toimintaan?
- Millaisia muutoksia on nähtävissä myynnissä?
- Miten koronapandemia vaikutti yrityksen henkilöstöön?
- Mitä asioita tulee huomioida tavaratalo x:n jatkuvuuden hallinnan suunnitelmassa?

## 2.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

COVID-19: tauti, jonka aiheuttaa uusi koronavirus nimeltä SARS-CoV-2. WHO sai ensimmäisen kerran tiedon uudesta viruksesta 31. joulukuuta 2019 sen jälkeen, kun Wuhanissa oli raportoitu viruksen aiheuttaman keuhkokuumeen tapauksista. (WHO 2020)

Kriisi: ”tehostettuja toimia vaativa tilanne, joka on vaarallinen, vaikea, sekava tai poikkeuksellinen. Kriisi voi olla esimerkiksi taloudellinen, poliittinen tai sotilaallinen. Kriisi voi olla kansainvälinen, kansallinen, alueellinen tai paikallinen. Yleiskielessä käytetään usein sanoja kriisi ja katastrofi. Monissa tapauksissa täsmällisempää olisi käyttää termiä häiriötilanne tai poikkeusolot. Esimerkiksi valtioneuvoston varautumisesta vastaava valtioneuvoston kanslia käyttää nykyisin kriisi-sanon tilalla joko termiä häiriötilanne tai poikkeusolot, jotka viittaavat kulloiseenkin tapahtumaan tai tilanteeseen täsmällisemmin.” (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019,59.)

Liiketoiminnan jatkuvuuden hallinta, Business continuity management (BCM), nähdään kokonaisvaltaisena johtamisen prosessina, joka tunnistaa potentiaaliset organisaation uhat ja vaikutukset liiketoimintaan, joilla voi toteutuessaan olla vaikutusta yritystoimintaan. Samalla se tarjoaa puitteet organisaation joustavuuden kehittämiseksi ja turvaa keskeisten



sidosryhmien edut, maineen, tuotemerkin ja arvoa luovat toiminnot (British Standards Institution, 2006, s.1, Herbane 2010,980 mukaan)

Riskienhallinta ”tarkoittaa järjestelmällistä ja ennakoivaa tapaa tunnistaa, analysoida ja hallita toimintaan liittyviä uhkia ja mahdollisuuksia. Riskienhallintaa toteutetaan kaikilla organisaation tasoilla eri toiminnoissa ja prosesseissa. Lisäksi on varmistettava, että palveluntuottajille ulkoistetuissa palveluissa on riittävä riskienhallinta. Keskeistä riskienhallinnassa on, että mahdolliset riskitekijät on tunnistettu ja arvioitu, tarkoituksenmukaiset hallintakeinot määritetty ja päätetty sekä niiden toteuttaminen on suunniteltu.” (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 27.)

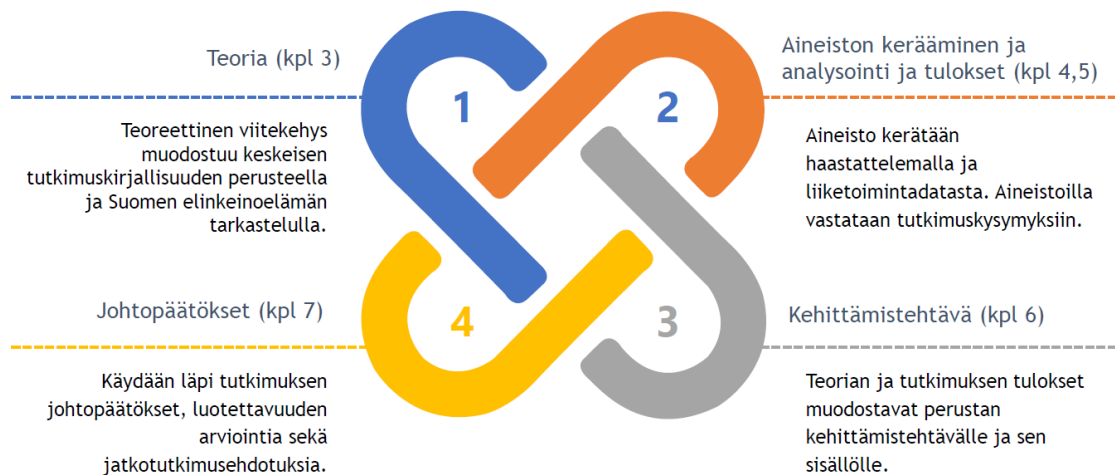
Erikoiskauppa ”Erikoiskaupat ovat erikoistavaroita ja niihin liittyviä palveluita tarjoavia vähittäiskauppoja. Erikoiskauppoja ovat mm. vaate- ja kenkäkaupat, huonekalu- ja sisustuskaupat, kodintekniikka- ja fotokaupat, rauta- ja rakennustarvikekaupat, kirjakaupat, kulta- ja kellokaupat, terveystuotekaupat, optikkoliikkeet, apteekit ja muut tiettyjen kulutushyödykkeiden myyntiin erikoistuneet vähittäiskaupat.” (Kaupan liitto 2020)

### 2.3 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä paneudutaan jatkuvuussuunnitteluun, mutta tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole luoda yritykselle x jatkuvuussuunnitelmaa. Tutkimuksessa selvitetään niitä vaikutuksia, joita nyt on havaittu liiketoiminnassa, ja nämä vaikutukset voivat olla tulevaisuudessa osa jatkuvuussuunnitelmaa.

Tämä tutkimuksen rajauksena käytetään toimialan osalta erikoiskauppaa tutkittavan kohdeorganisaation toimialan takia.

## 2.4 Tutkimuksen rakenne



Kuva 2 Tutkimuksen rakenne

## 3 Tutkimuksen teoriaosuus

Tämän tutkimuksen teoriaosuus muodostuu tutkimuskirjallisuudesta, jossa käsitellään kuluttajien käyttäytymistä, kriisejä, liiketoiminnan jatkuvuuden hallintaa, sekä miten koronapandemia näyttöytyi Suomen elinkeinoelämässä tutkimuksen kannalta soveltuvin osin. Koko elinkeinoelämän tarkastelua ei tutkimuksen aiheen rajauksen vuoksi siis tehdä.

### 3.1 Liiketoimintaan vaikuttavista kriiseistä ja häiriöistä selviäminen jatkuvuuden hallinnalla

Yhä tiiviimmin kytkeytyvässä maailmassa toisiinsa nivoutuvat sosiaalinen, tekninen ja ympäristö itsessään, minkä seurauksena yhdenkään organisaation ei ole mahdollista säilyttää kilpailuasemaansa tai selvitä häiriöiltä yksinään. Luonnonkatastrofit, pandemiat, terrorismi, taloudellinen taantuma, laiteviat ja inhimilliset virheet voivat kaikki muodostaa ennakoimattoman ja vakavan uhan organisaation toiminnan jatkuvuudelle. (Bhamra, Dani & Burnard 2011, 5376.)

Toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi organisaatioiden on tärkeää säilyttää toimintakykynsä, ja myös toipua niin nopeasti kuin mahdollista. Tämä tarkoittaa toiminnan jatkuvuuden turvaamista. Kriisinhallinta ja jatkuvuudensuunnittelu ovat vuorovaikutuksessa olevia asioita. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2020.) Mikäli organisaatiot eivät varaudu riittävästi etukäteen, katastrofit väistämättä saavat liiketoiminnan loppumaan (Cerullo & Cerullo 2004, 70). Ja mitä pidempään liiketoiminta on ”ajettuna alas”, sitä todennäköisemmin liiketoiminta ei enää avaudu uudelleen. Yritykset varautuvat tekemällä suunnitelmia, joilla voidaan vastata luonnonkatastrofien aiheuttamiin tilanteisiin, mutta nämä suunnitelmat ovat kuitenkin tehty

vain yhdenlaisia uhkakuvia varten, ja samalla ne jättävät ottamatta huomioon muut vakavat uhat, joita voi esiintyä sisäisten tai ulkoisten tekijöiden vuoksi (Cerullo & Cerullo 2004, 77.) Tämän vuoksi organisaatiolla olisi oltava liiketoiminnan jatkuvuuden suunnitelmia (Cerullo & Cerullo 2004) ja valmiussuunnitelma - mutta mikäli suunnitelmia ei voida soveltaa nopeasti eteen tulevilla kriiseillä, ne eivät ole tehokkaita (Seville ym. 2006, Bharna ym. 2011 mukaan).

Kriisi on odottamaton tapahtuma, joka uhkaa organisaation prioriteetteja ja joka antaa vain vähän aikaa johtajille reagoida (Herman 1963, Herbane 2010, 979 mukaan). Taloudelliset, tekniset ja inhimilliset tekijät edustavat organisaatioille epävarmuustekijöitä, joiden johdosta kriisit syntyvät, ja jotka vaikuttavat toimintaan ja selviytymiseen (Herbane 2010, 979).

Herbane (2010, 980) on todennut Mitroffiin ja Alpaslaniin (2003) viitaten, että kriisejä voi olla erilaisia: fyysiset kriisit, kuten onnettomuudet, tuoteviat, palvelun (kuten sähkö, kaasu, vesi) menettäminen; henkilöstökriisit, kuten laajamittainen sairastuminen tai kuolema, työtöimet, rikollisuus; ulkoiset kriisit, kuten tietoverkkorikollisuus tai tietovarkaudet; luonnonkatastrofit, kuten tulvat ja myrskyt; taloudelliset kriisit, kuten taantuma; mainekriisit, kuten huhut.

### 3.1.1 Liiketoiminnan jatkuvuuden hallinta

Liiketoiminnan jatkuvuuden hallinta (Business continuity management, BCM) on osa kriisijohtamisen-käsitettä. Liiketoiminnan jatkuvuuden hallinta on kehittynyt 1970-luvulta lähtien vastaamaan teknisiin ja operationaalisiin riskeihin, jotka uhkaavat organisaatioiden selviämistä keskeytyksistä ja erilaisista hasardeista. Niillä aloilla, joissa se ei ole alaan kuuluva vaatimus, sen puuttumista ei pidetä epätavallisena. (Herbane 2010, 979.) Viime vuosikymmenenä organisaatiot ovat alkaneet ymmärtää yhä enemmän sitä, miten valmistautumisen puute voi aiheuttaa heille korjaamattomia seurauksia. Liiketoiminnan jatkuvuuden hallinta nähdään yhtenä tapana tämän tavoitteen saavuttamiseksi. (Soufi, Torabi & Sahebjamnia 2018, 18.) Liiketoiminnan jatkuvuuden hallinnan tavoitteena on varmistaa niiden keskeisten liiketoimintaresurssien saatavuus, mitkä tukevat kriittisiä liiketoimintoja häiriötilanteissa ja mitkä nopeuttavat paluuta normaaliin liiketoimintaan (Tammineedi 2010, 36).

Uhkien tunnistaminen ja niiden vaikuttavuuden arviointi voi olla haasteellista.

Häiriötilannejohtamisen sanotaan perustuvan organisaation päivittäiseen johtamiseen. Tulee huolehtia ja valmistautua esimerkiksi riittävästä varautumisen resursoinnista, seurannasta ja ohjauksesta. Jatkuvuudenhallinta ja varautuminen tulisi nähdä kiinteänä osana organisaation muuta toimintaa, prosesseja ja palveluita (Sisäministeriö 2018, 22). Varautuminen määritellään Sosiaali- ja terveysministeriön (2019, 13) mukaan toiminnaksi, jolla varmistetaan tehtävien ”mahdollisimman häiriötön hoitaminen ja mahdollisesti tarvittavat tavanomaisesta poikkeavat toimenpiteet häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa.” Varautumisen ja

jatkuvuudenhallinnan osana tulisi määritellä kriittiset toiminnot, joiden toimiminen häiriötilanteessa tulee turvata, tunnistaa uhat, joita toimintaan liittyy, sekä arvioida niiden vaikutusta niin omassa toiminnassa kuin toimittajaverkostossa. Jatkuvuuden hallintaan liittyy tavoite toimintakyvyn ylläpidosta sekä samaan aikaan minimoida negatiivisia vaikutuksia (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 13.) Suomessa lainsäädäntö edellyttää, että eri viranomaiset varautuvat valmiussuunnitelmin ja muilla toimenpiteillä normaaliolojen häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin. Näitä lakeja ovat mm. Pelastuslaki (379/2011), Terveysturvallisuuslaki (1326/2010), Sosiaalihuoltolaki (1301/2014), Tartuntatautilaki (1227/2016), sekä Ympäristöterveydenhuollon viranomaiset ovat velvoitettuja sekä terveydensuojelulain (763/2016) että elintarvikelain (23/2006) nojalla laatimaan suunnitelmia siitä, kuinka häiriötilanteisiin varaudutaan (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 20-21.)

Vaikka valmiussuunnittelu koskee sellaisia toimijoita, jotka ovat huoltovarmuuskriittisiä ja joille on omat valmiusveloitteensa, tulisi kaikkien organisaatioiden huomioida kriisiajan toimintansa turvaaminen (Elinkeinoelämän keskusliitto 2020). Liiketoiminnan jatkuvuuden hallinnan tulee olla organisaation omaan liiketaloudelliseen näkökulmaan pohjautuva. Tammineedin (2010, 38) mukaan organisaatioissa tulee olla jatkuvuuden hallintaan keskittynyt tiimi, jonka tarkoituksena on edesauttaa liiketoiminnan jatkuvuutta myös häiriötilanteissa. Tiimin tulisi koostua ihmisistä, jotka ymmärtävät organisaation liiketoimintaa, teknologiaa, prosesseja ja riskejä. Tiimi tuottaa kollektiivisesti tietoa ja osaamista koko organisaatioon ja toimii läheisesti IT:stä vastaavien kanssa. Tiimin tulisi olla järjestäytynyt hierarkkisesti ja sen tulisi koostua ihmisistä, jotka omaavat erilaisia taitoja ja kokemusta. (Tammineedi 2010,38.)

### 3.1.2 Liiketoiminnan vaikutusten analyysi

Liiketoimintaan liittyvien vaikutusten analyysi (Business impact analysis BIA), luo pohjan liiketoiminnan jatkuvuuden hallinnalle. Analyysi tunnistaa ne kriittiset toiminnot, joita tarvitaan pysyäkseen mukana liiketoiminnassa, tunnistaa riskit kriittisissä liiketoiminnan osa-alueissa, ja arvioi näiden riskien vaikutusta niiden todennäköisyyden ja vaikutusten kautta, suosittelee riskiin liittyvää välttämistä, lieventämistä ja leviämistä sekä tunnistaa tapoja, joilla voidaan välttää tai vähentää riskiä (Cerullo & Cerullo 2004, 71.)

Tammineedi (2010,42) käyttää artikkelissaan listausta, joka sopii tilanteisiin, joissa organisaatio kärsii sähkökatkosta ja menettää tämän myötä tietoja, mutta listaus kattaa yleisemminkin toiminnan häiriötilanteet. Vaikutusanalyysin neljä tavoitetta ovat:

1. määrittää mahdolliset vaikutukset organisaatiolle häiriötilanteen sattuessa
2. tunnistaa kriittiset palvelut ja prosessit ja minkä enimmäisajan ne kestävät häiriötilannetta, mitkä ovat niiden palauttamisaikatavoitteet
3. määrittää liiketoiminnan toimintojen ja tietojen palauttamisjärjestys

4. nimetä palautusstrategiat, vähimmäisresurssit ja elintärkeät tiedot, jotka ovat välttämättömiä liiketoiminnalle

Lisäksi vaikutusanalyysissä tulisi ottaa huomioon ne tuotteiden ja palvelujen toimittajat, joilla on merkitystä organisaation toiminnalle. Toimittajista tulisi tehdä lista, jota ylläpidetään ja joka tiedetään kriittiseksi listaksi vastaisuuden varalta. (Tammineedi 2010,44.)

### 3.1.3 Liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelma

Liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelma (business continuity plan (BCP) on asiakirja, jonne on tarkoitus keskitetysti koota liiketoiminnan jatkuvuustiedot, roolit, vastuut, tehtävät ja menettelyt. Asiakirja auttaa reagoimaan ajoissa, katastrofin sattuessa, kriittisiin liiketoimintoihin. (Tammineedi 2010,42; Soufi ym. 2018,1.) Suunnitelman tarkoituksena on auttaa välttämään tai vähentämään riskejä, lyhentää riskin vaikutusta, tai lyhentää olosuhteiden palautumisaikaa siihen tilanteeseen, jota voidaan kutsua normaaliksi liiketoiminnaksi. Ei ole olemassa yhtä suositeltavaa suunnitelmaa, vaan jokaisen organisaation olisi tehtävä suunnitelma itselleen, ainutlaatuisen tilanteeseensa. (Cerullo & Cerullo 2004, 71.)

Liiketoiminnan jatkuvuuden hallinnan vaativat toimenpiteet tulisi kuvata ja dokumentoida. Johdon, sekä ulkoisten ja sisäisten tarkastajien tulisi tarkastaa suunnitelma ja tämä tarkastusprosessi tulisi dokumentoida suunnitelmaan. Tarkastelun tarkoituksena on varmistaa organisaation liiketoiminnan jatkuvuuden hallinta, sen soveltuvuus, riittävyys ja tehokkuus. Suunnitelman teon tarkoitus on varmistaa, että organisaation osaaminen ja kyvykkyys säilyvät luotettavana ja ajan tasalla. (Tammineedi 2010,44.) Cerullon ja Cerullon (2004, 77) mukaan useat organisaatiot eivät näe testauksen ja ylläpidon tärkeyttä. Kuitenkin kirjoittajien mukaan testaamalla saadaan kehitettyä toimiva suunnitelma ja arvioida sitä ennen todellisen katastrofin syntymistä.

Liiketoiminnan jatkuvuuden suunnitelma tulisi tehdä ja kehittää organisaation omiin vaatimuksiin sopivaksi. Siinä tulisi kuitenkin olla seuraavia näkökulmia Tammineedi (2010,47) mukaan:

- Suunnitelman laajuus, tavoitteet ja rajoitteet
- Liiketoiminnan jatkuvuuden hallinnan organisaatorakenne, roolit, vastuut
- Ilmoitusmenettelyt ja suunnitelman aktivointi
- Kriittiset palvelut ja prosessit ja niiden enimmäisarvot: hyväksyttävä häiriöjakso (tolerable period of disruption), palatumisaikatavoite (recovery time objectives), ja palauttamiseen liittyvät pistetavoitteet (recovery point objectives)

- Yksityiskohtaiset menettelytavat, jotka liittyvät palauttamiseen ja jatkamiseen
- Tuotteiden ja palvelujen toimittajien listat
- Suunnitelman tarkastamisen ja päivittämisen suunnitelma

### 3.2 Ennustaminen vaihtui reagointiin COVID 19-pandemian myötä

Koronapandemia vaikutti laajasti eri toimialoihin. Esimerkiksi päivittäistavaroiden osalta suuret vaikutukset kohdistuivat toimitusketjuun ja sen hallintaan. Päivittäistavarakauppaan kohdistui äkillisiä, odottamattomia ja samanaikaisia shokkeja niin tarjonnassa kuin kysynnässä. Kuluttajat siirtyivät verkkokauppaan ja kotiinkuljetuksiin, aiheuttaen logistiikkapalveluille uudenlaisia haasteita. Toimituskapasiteetin ylläpitäminen ja saatavuuden varmistaminen edellyttivät nopeita toiminnan muutoksia ja toimitusketjujen käytäntöjen koordinoituja mukauttamisia. (Saarinen, Loikkanen, Tanskanen, Kaipia, Takkunen & Holmström 2020.) Vähittäiskaupan alalla tuoteryhmien välillä on tapahtunut vuoden aikana suuria vaihteluja, verkko-ostaminen on kasvanut ja tasaantunut muutamien kuukausien sisällä, ja kuluttajien käyttäytyminen muuttui radikaalisti liikkumisrajoitusten ja etätöiden - ja opiskelujen seurauksena. (Kaupan liitto 2020c, 2020d.)

Ennustemallit ja historiaan pohjautuvat ennakoivat toimintatavat ovat menettäneet merkityksensä poikkeustilanteessa, jossa kuluttajat muuttivat muutamassa päivässä ostokäyttäytymistään (Saarinen ym. 2020). COVID 19- pandemia on tuonut haasteita eri liiketoiminta-aloille vuoden 2020 aikana, ja pakottanut ne tekemään nopeitakin muutoksia, keskeyttämään toimintaansa ja optimoimaan tekemisiänsä siihen, mikä luo arvoa tässä hetkessä. Kuitenkaan kaikki toimenpiteet, mitä nyt näissä poikkeusoloissa tehdään, eivät automaattisesti tarkoita sitä, että tulevaisuus olisi taattu. Kunhan pandemia on ohi, voi maailma olla hyvin erilainen kuin ennen. (Naveen & Gustafsson 2020.)

COVID-19-pandemia on pakottanut monet yritykset lopettamaan, mikä on johtanut ennennäkemättömään kaupankäynnin keskeytymiseen useimmilla teollisuudenaloilla. Vähittäismyyjillä ja brändeillä on edessään monia lyhyen aikavälin haasteita, kuten terveyteen ja turvallisuuteen, toimitusketjuun, työvoimaan, kassavirtaan, kuluttajakysyntään, myyntiin ja markkinointiin liittyvät haasteet. (Naveen & Gustafsson 2020.) Tutkimuksen mukaan parhaita toimijoita kuvaa se, että nämä siirtyivät päivittäiseen suunnitteluun. Suunnittelu, reagointi ja kyky mukautua nopeasti uuteen tilanteeseen tulivat ennustamisen ja pitkän ajan ennustedatan tilalle. Tutkimuksen mukaan toimitusketjun tehokas reagointi COVID-19-sokkiin vaati samanaikaista toimintaa resurssien suunnittelussa, laitosten hallinnassa, viestinnässä, myynnissä ja toiminnan suunnittelussa sekä toimitusketjun hallinnassa. Ketterä kehittäminen ja toimitusketjun pullonkaulojen mukauttaminen ja

joustavuus auttoi päivittäistavarakauppaa selviämään kriisistä. Tämä näkökulma olisi olennaista huomioida jatkuvuussuunnitelmissa. (Saarinen ym. 2020.)

Vähittäismyyjien (retailers) osalta on tunnistettu tekijöitä, joihin puuttamalla voidaan minimoida vaikutuksia: Olisi tunnistettava ja optimoitava olemassa olevia teknologiota ja liiketoimintamalleja. Sidosryhmien osalta olisi tunnistettava näiden toimintatavat, miten vastausaikaa voidaan lyhentää ja viestintäkanavien käyttöä optimoida. Tulisi tarkistaa liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelmat, jotta voidaan vakuuttaa asiakkaita näiden tarpeisiin vastaamisessa ja hallitakseen toimitusketjussa tapahtuvia muutoksia. Tulee luoda varautumissuunnitelmia häiriöiden tilalle. On myös kiinnitettävä huomioita viestintään, joka liittyy niin tuotteiden saatavuustietoihin, mutta myös hallitaan paniikkia ostaa, sekä tehdään suojelusuunnitelmia asiakkaiden ja työntekijöiden terveyden varmistamiseksi. (Naveen & Gustafsson 2020.)

### 3.2.1 Kuluttajien käyttäytyminen muuttui

Kun ihmiset ovat joutuneet pysymään kotona ja välttämään sosiaalisia kontakteja, on tutkijoiden mukaan huomattu myös positiivisia vaikutuksia. Ihmiset ovat alkaneet kehittämään itselleen uusia taitoja ja pitämään huolta esimerkiksi kodeistaan. Tämä on näkynyt mm. siivoustuotteiden ostojen ja kierrättämisen lisääntymisenä. (Naveen & Gustafsson 2020.)

Sheth (2020) on artikkelissaan luokitellut 8 suoraa vaikutusta kuluttajien käyttäytymiseen, joita koronapandemia on tuonut esille.

1. *Hamstraus.* Kuluttajat varastoivat välttämättömiä tuotteita päivittäiseen kulutukseen, mikä johti tilapäisiin varastoihin ja tuotteiden loppumiseen. Hamstraus näkyi mm. wc-paperin, leivän, veden, lihan, desinfiointi- ja puhdistusaineiden osalta. Hamstrauksen sanotaan olevan yleinen reaktio perustarpeita tyydyttävien tuotteiden tulevan tarjonnan epävarmuuden hallintaan.
2. *Improvisaatio.* Kuluttajat oppivat improvisoimaan, kun heidän elämänsä tuli rajoitteita. Nähtävillä oli kuluttajien luovuuden lisääntyminen liittyen esimerkiksi häihin ja hautauspalveluihin ja näihin liittyviin perinteisiin. Jalkakäytävähäät ja Zoom-hautauspalvelut korvasivat perinteiset paikkakeskeiset tapahtumat. Myös jumalanpalveluksia on suoritettu uudella tavalla.
3. *Harkinnan varaisten tuotteiden kysyntä (Pent up demand)* Kriisi- ja epävarmuusaikoina yleinen suuntaus on ollut lykätä harkinnanvaraisten tuotteiden tai palvelujen ostamista ja kulutusta. Usein tämä liittyy suuriin ostoksiin, kuten autoihin, koteihin ja laitteisiin. Se sisältää myös harkinnanvaraisia palveluita, kuten

konsertteja, urheilua, baareja ja ravintoloita. Kysyntä siirtyy tällöin tulevaisuuteen. Kysynnälle on oletettavissa kasvua tulevaisuudessa.

4. *Digitaalisen teknologian omaksuminen.* Kuluttajat ovat ottaneet käyttöön useita uusia teknologioita ja sovelluksia, kuten Zoom-videopalvelut. Tätä kautta he ovat voineet pitää yhteyttä ystävien ja perheen kanssa. Lisäksi koulunkäyntiin tuli etätunnit, sekä terveydenhuollossa etävastaanotot lääkärin ja muiden terveydenhuollon toimijoiden kanssa.
5. *Kauppa, työ ja koulutus tulevat kotiin.* Työn, koulutuksen, terveyden sekä ostojen ja kulutuksen virta on niin sanotusti kääntänyt suuntaansa. Kotiinkuljetukset ja suoratoistopalvelut tulivat korvaamaan fyysistä menoa kivijalkakauppoihin ja fyysisiin tiloihin.
6. *Työ- ja työelämärajojen hämärtyminen.* Kuluttajat ovat kotinsa vankeja, joilla on käytettävissään rajallinen tila ja liian paljon aktiviteetteja, kuten työskentelyä, oppimista, ostoksia ja sosiaalistamista yhdessä paikassa.
7. *Jälleennäkeminen ystävien ja perheen kanssa.* Yksi koronaviruksen suurista vaikutuksista on ollut ottaa yhteyttä kaukaisiin ystäviin ja perheeseen, osittain sen varmistamiseksi, että he ovat kunnossa, mutta osittain jakaa tarinoita ja kokemuksia. Tämän sanotaan muistuttavan lukion tai yliopiston jälleennäkemistä tai perhehäitää. Tähän liittyy myös symboliikkaa, sillä istumme omalla kotiterassillamme mutta puhumme ihmisten kanssa maailmanlaajuisesti sosiaalista mediaa hyödyntäen.
8. *Uusien lahjakkuuksien löytyminen.* Kuluttajat ovat viettäneet enemmän aikaa kotona, jolloin he ovat harjoittaneet luovuuttaan musiikissa, oppisessa ja verkko-ostamisessa. Osa näistä uusista löydetyistä lahjakkuuksista on päätenyt viraaliksi, sillä he ovat voineet tuottaa kaupallisesti merkittävää sisältö esimerkiksi Youtubeen.

### 3.2.2 COVID 19-pandemia Suomen elinkeinoelämässä vuonna 2020

Kevät - koronapandemia alkoi

Keväällä Suomessa on kartoitettu päivittäistavarakaupan ruuan toimitusketjuja (Saarinen, Loikkanen, Tanskanen, Kaipia, Takkunen & Holmström 2020). Tutkimuksessa haastateltiin ruoka-alan yrityksiä Suomessa läpi toimitusketjun, kaupasta logistiikkaan ja valmistajiin. Tutkimus nostaa esille, että ennustemallit ja historiaan pohjautuvat ennakoivat toimintatavat ovat menettäneet merkityksensä poikkeustilanteessa. Normaalisti kaupat toimivat siten, että



toimituksia ja valmistuksia ohjataan tilauksilla ja suunnittelua tehdään viikko- tai kuukausitasolla, tässä hetkessä se ei enää ole vastaa vaatimuksiin. (Saarinen ym. 2020.)

Myynti romahti erikoiskauppojen myynnissä, sillä kuluttajat eivät asioi liikkeissä. Digioستaminen kasvaa ja kuluttajat arvioivat lisäävänsä verkko-ostamista. Vanhemmat ikäluokat olivat myös kiinnostuneita kokeilemaan ja lisäämään verkko-ostamista. (Kaupan liitto 2020d.) Ruuan verkkokauppa kasvoi huomattavasti, sillä ennen koronakriisiä säännöllisesti ruuan verkkokauppaa arvioitiin käyttävän vain noin 4 % suomalaisista. Toukokuussa Kaupan liitto tiedotti, että jo viidennes kuluttajista on ostanut ruokaa digitaalisesti. (Kaupan liitto 2020a.) Kaupan liiton kuluttajatutkimuksessa selvisi, että noin neljäsosa työssäkäyvistä kertoo, että heidät on koronakriisin vuoksi lomautettu tai irtisanottu tai työpaikalla on asiasta parhaillaan yt-neuvottelut käynnissä. (Kaupan liitto 2020d.)

Kukaan ei olisi voinut täysin ennakoida sitä laajuutta, jota hallituksen toimet aiheuttivat, vaikka olisivatkin tehneet havaintoja niistä maista, joissa pandemian vaikutukset näkyivät ensimmäisenä. Kuluttajien kysyntäreaktio ja sen laajuus olivat niin äkillisiä ja rajuja, ettei mikään ennuste olisi pystynyt sitä kertomaan ennakkoon. Kuluttajat muuttivat muutamassa päivässä ostokäyttäytymistään. Tutkimuksen mukaan toimitusketjun tehokas reagointi COVID-19-sokkiin vaati samanaikaista toimintaa resurssien suunnittelussa, laitosten hallinnassa, viestinnässä, myynnissä ja toiminnan suunnittelussa sekä toimitusketjun hallinnassa. (Saarinen ym. 2020).

Kesä - ensimmäinen koronapandemia-aalto takana ja rajoitukset purettiin

Kesällä yritykset arvioivat, että koronarajoitusten purkaminen oli vaikuttanut positiivisesti näiden toimintaan. Elinkeinoelämän keskusliiton tekemän kyselyn mukaan yli kolmannes (34 %) vastanneista yrityksistä oli kehittänyt uusia palveluja. Neljänneksellä vastanneista yrityksistä liikevaihto oli puolet pienempi kuin edellisvuoden samana ajankohtajana, ja melkein kolmannekselle (27 %) se taas oli yhtä suuri tai suurempi kuin vuotta aiemmin. Henkilöstön osalta taas 51 % oli lomauttanut ja 10 % oli irtisanonut henkilöstöään. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2020a.)

Kaupan liiton (2020b) mukaan sosiaalisen median ja erilaisten laitteiden käyttö kuluttajien keskuudessa on muuttunut. Tämä vaikuttaa mm. ostoherätteiden saamiseen ja digitaalisen ostamisen muuttumiseen. Kaupan liiton mukaan koronakriisi on muuttanut paitsi suomalaisten sosiaalisen median käyttöä sekä sitä, millä laitteilla verkossa yleensä toimitaan.

Vaatteiden ostamisen sijaan kuluttajien raportoidaan siirtyneen ostamaan elektroniikka niin fyysisistä liikkeistä kuin verkkokaupasta. Kuluttajaelektroniikka on ollut tuoteryhmä, joka on kasvattanut kiinnostustaan koronan myötä. Etätyö, ihmisten tapaamisten väheneminen ja liikkuminen ovat muodin kuluttamisen lisäksi vaikuttaneet kosmetiikan myyntiin. Suurimpana

tuoteryhmänä on tippunut meikkaus. Lisäksi ihon- ja hiustenhoitotuotteet, sekä hampaiden hoitoon liittyvien tuotteiden käyttäminen on vähentynyt. (Kaupan liitto 2020b.)

Kun kesäkuun alussa liikkumisrajoitteet helpottuivat, digiostaminen tasaantui. Samalla myös yli 65-vuotiaiden asioiminen ruokakaupoissa lisääntyi. Samaan aikaan näkyi lapsiperheiden käytöksen tasaantuminen: keväällä lisääntynyt verkko-ostaminen ei enää voimistunut. (Kaupanliitto 2020c.)

Kuluttajien käyttäytymisessä näkyy myös kuluttajan ikä: yli 65-vuotiaat ovat vähiten tinkineet erikoisliikkeissä asioimisesta, kun heitä verrataan vaikka 25-34-vuotiaiden ikäryhmään. Tätä osaltaan Kaupan liiton (2020c) se, että nuoremmille sukupolville digiostaminen on yleisempää jo muutenkin. On kuitenkin huomattava, että vanhemmat ikäpolvet saattavat asioida nuoria harvemmin esimerkiksi vaatetuksen erikoiskaupoissa, jolloin muutokset asiointikertojen määrissä eivät ole niin suuria. (Kaupanliitto 2020c.)

Ruuan verkkokaupan suosio on jatkanut kasvuaan, sillä kuluttajista 16 prosenttia on ilmoittanut jatkavansa ruuan verkkokaupan asiakkaina kuten epidemian aikana tai lisätä ostamista. (Kaupan-liitto 2020c.)

Vähittäiskaupan alalla rautakaupan, kodintekniikan ja päivittäistavara-kaupan kasvu näkyy vähittäiskaupan myynnissä vuonna 2020. Kaupan liiton (2020e) ennakkotietojen perusteella kesä- ja heinäkuu ovat olleet hyviä myyntikuukausia. Elo- ja syyskuussa veronpalautukset tuovat kuluttajille lisää ostovoimaa, minkä oletetaan näkyvän alkusyksyn tiedoissa. Vaate- ja kenkäkauppojen liikevaihdosta on raportoitu hävinneen maaliskuu-toukokuussa yli puolet. (Kaupanliitto 2020e.)

Syysy - koronapandemian toinen aalto käynnistyi

Tilastokeskuksen tuottamassa Talouden kokonaiskuvassa kuluttajien osalta mainitaan, että näiden luottamus talouteen romahti keväällä, ja koronapandemian alkuvaiheessa kuluttaminen väheni voimakkaasti. Tilastokeskuksen mukaan kuluttajien luottamus Suomen talouden kehitykseen on ollut mittaushistorian (1995-2020) huonoin. Historiallisena pidettiin sitä, että oman talouden huononemista ennakoivien määrä kuluttajien keskuudessa kaksinkertaistui kerralla. Kuitenkin jo kesällä luottamuksen nähtiin palautuneen nopeasti koronakriisiä edeltävälle tasolle, mutta marraskuussa nähtävillä oli lähitulevaisuuden odotuksien olevan pessimistisiä. (Tilastokeskus 2020.)

Syyskuun lopulla viidenneksellä yrityksistä oli Elinkeinoelämän keskusliiton selvityksen mukaan työntekijöitä lomautettuina tai heitä oli jouduttu koronapandemian vuoksi irtisanomaan. Matkustusrajoitusten ja tämän myötä koronatestausvaatimusten nähtiin vaikuttaneen eniten Pohjois- ja Itä-Suomen yrityksiin. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2020b.)

Marraskuussa Elinkeinoelämän keskusliiton tutkimuksen mukaan yritysten työllisyystilanne oli heikentynyt. Tämä näkyi siinä, että syyskuusta marraskuuhun oli kasvanut irtisanottujen henkilöiden määrä. Yli puolet vastanneista yrityksistä oli joutunut koko koronapandemian aikana lomauttamaan henkilöstöään. Myös konkurssia pelkäävien määrä oli kasvanut syyskuusta. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2020d.)

Etätyön nähdään vaikuttaneen myyntiin, sillä Elinkeinoelämän keskusliiton tutkimuksen vastanneista yrityksistä 31 % raportoi etätyön vähentävän myyntiä nykyisille asiakkaille. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2020d.)

#### 4 Tutkimuksellinen lähestymistapa

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus. Hirsjärven, Remeksen ja Hurmeen (2008, 160) kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä ovat tutkimuksen kokonaisvaltaisuus; ihmisen käyttäminen tiedon keruun instrumenttina; induktiivisen analyysin käyttäminen, jossa tarkoituksena on paljastaa jotakin uutta aineistoista eikä testata ennalta määrättyä hypoteesia; laadullisten metodien käyttäminen aineiston hankinnassa; tutkittava kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä, sekä tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti.

Tutkimussuuntauksena opinnäytetyössä on tapaustutkimus (case study) (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tapaustutkimukseksi kutsutaan sellaista tutkimusstrategiaa, jonka tarkoituksena on tutkia yhtä tai muutamaa kohdetta tai ilmiökokonaisuutta syvällisesti (Koppa 2016a).

Tutkimuksen tarkoitusta voi luonnehtia neljän eri piirteen kautta, sen mukaan onko tutkimus kartoittava, selittävä, kuvaileva vai ennustava. On kuitenkin huomattava, että tutkimukseen voi sisältyä useampi kuin yksi tarkoitus Hirsjärven ym. (2008, 134) mukaan. Tämä tutkimus on luonteeltaan kartoittava ja kuvaileva. Kartoittava tutkimus etsii uusia näkökulmia ja selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä, kun taas kuvaileva esittää tarkkoja kuvauksia tapahtumista ja dokumentoi ilmiöstä keskeisiä kiinnostavia piirteitä (Hirsjärvi ym. 2008, 134-135).

Alla olevaan taulukkoon olen laittanut tutkimuskysymykseni ja sen, onko kyseessä kartoittava vai kuvaileva tarkoitus. Mielestäni tutkimukseeni sisältyy näitä molempia, sillä toisaalta vähän tunnettua ilmiötä on tarkoitus selvittää, mutta selvittämiseen liittyy asioita, jotka on mahdollista kuvata selvästi ja dokumentoida.

Tutkimuskysymykset	Tutkimuksen luonne	Aineistoin kerääminen
Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä vaikutuksia COVID-19-viruksella on ollut vähittäiskauppa x:n toimintaan ja miten näitä varten tulee osata tulevaisuudessa varautua	Kartoittava: tarkoitus on selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä	Olemassa oleva liiketoimintadata ja tavaratalojohtajan haastattelu
Mitä muutoksia asiakkaiden käyttäytymisessä on havaittu	Kartoittava: tarkoitus on selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä	Liiketoimintadata ja vertaillaan vuotta 2019 ja 2020 ja tavaratalojohtajan haastattelu
Millaisia muutoksia on nähtävissä myynnissä?	Kuvaileva: esittää tarkkoja kuvauksia tapahtumista ja dokumentoi ilmiötä	Liiketoimintadata ja vertaillaan vuotta 2019 ja 2020
Miten koronapandemia vaikutti yrityksen henkilöstöön	Kuvaileva: esittää tarkkoja kuvauksia tapahtumista ja dokumentoi ilmiötä	Liiketoimintadata vuosilta 2019 ja 2020, jotta nähdään muutokset keskeisissä tunnusluvuissa ja tavaratalojohtajan haastattelu
Mitä asioita varten tulee muodostaa suunnitelma jatkuvuuden hallinnan näkökulmasta?	Kartoittava: tarkoitus on selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä	Haastattelu tavaratalojohtaja  Teoria  Muodostetaan kehittämistehtävässä suunnitelma, joka vastaa myös tähän kysymykseen

Taulukko 1 Tutkimuksen tarkoitus ja aineiston kerääminen

#### 4.1 Tutkittavan yrityksen x kuvaus

Yritys X on kotimainen tavarataloketju, jonka juuret ylettyvät jo 1800-luvulle. Nykypäivänä Yritys X on merkittävä vähittäis- ja tukkukaupan yritys, jonka palveluksessa on vajaa 250 ammattitaitoista työntekijää. Vuositasolla sen liikevaihto on noin 60 miljoonaa euroa. Ketjuun kuuluu kolme tavarataloa, kaksi kodinmyymälää sekä viisi rautakauppaa. Tuotevalikoiman puolesta yritys X on erikoiskauppa, jonka valikoimiin kuuluvat naisten-, miesten- ja lasten muoti sekä jalkineet. Urheilu, lelut, talous- ja lahjatavarat, sisustus, kodintekniikka sekä rauta ja remontointi. Yritys X:llä on vuonna 2017 avattu verkkokauppa, jonka toiminta

perustuu myymälöistä pakattaviin tilauksiin erillisen verkkokaupalle tarkoitetun keskusvaraston sijaan.

#### 4.2 Aineiston kerääminen

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu tavaratalo x:n johtajan haastattelusta, sekä olennaisilta osin kerätystä liiketoimintaan liittyvästä datasta.

Haastattelussa käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, jossa kysymyksille on muodostettu teemat, mutta ne ovat osa luonteeltaan aika tarkkoja. Puolistrukturoitu haastattelu sopii tilanteeseen, jossa halutaan tietystä asiasta tietoa, eikä ole tarpeen antaa haastateltavalla vapautta vastata mitä tämä haluaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Teemat nostettiin teoriaosuuden pohjalta, sekä lisäksi haastatteluun sisällytettiin kysymyksiä, joissa pyydettiin kuvaamaan kulunutta vuotta tavaratalojohtajan näkökulmasta.

Haastattelu toteutettiin sähköpostitse, sillä korona-aikaan ei ole suotavaa tavata kasvotusten. Erillistä litterointia aineistolle ei siis tarvitse tehdä.

Liiketoimintaan liittyvä data on kerätty tavaratalo x:n raportointijärjestelmistä, joita ei eritellä tässä tarkemmin, ettei liiketoiminnasta paljasteta nimettömänä pysyvän yrityksen kohdalla liikaa.

#### 4.3 Aineiston analysointi

Tavaratalojohtajan haastattelun analysoinnissa käytetään sisällönanalyysiä.

Kvalitatiivisessa sisällön analyysissä keskitytään tutkittavaan ilmiöön liittyvistä sisällöllisistä merkityksistä ja näin ollen se noudattaa yleisesti kvalitatiivisen tutkimuksen logiikkaa: aineiston analysointi ei ole tutkimusprosessin viimeinen vaihe vaan tutkimuksen kulkua kuvaava syklisyys ja aineiston keräämisen ja analysoinnin vuorovaikutus (Seitamaa-Hakkarainen 2020).

Sisällönanalyysi laadullisen aineiston analysointimenetelmänä alkaa usein jo aineiston keruun yhteydessä. Aineiston analyysi alkoi jo aineiston lukemisella ja yleiskuvan muodostamisella. Luin aineistoin useamman kerran läpi. Tämän jälkeen muodostin erilaisia luokittelukategorioita, ja yhdistelin sopivin osin toisiinsa. Analyysissä aineistoa luokiteltiin kategorioihin ja analyysi päättyi silloin, kun aineisto ei anna enää mitään uutta, eli uusia näkökulmia ei nouse esille.

Tavaratalojohtajan haastattelua täydennetään liiketoimintadatalla myynnin määristä ja henkilöstöstä. Koin määrällisen datan yhdistämisen haastattelun lisäksi hyväksi tavaksi luoda tutkimukselle luotettavuutta, sekä tehdä vertailua edelliseen vuoteen. Kuitenkin tiedostan, että en voi vetää johtopäätöstä numeraalisesta datasta siten, että korona olisi aiheuttanut

kaikki muutokset. Kuitenkin haastattelussa nousseet asiat antavat selitystä numeraaliselle datalle, että miten vaihtelua eri vuosien välillä voidaan tulkita.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen keskeiset tulokset tutkimuskysymyksittäin, sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää mitä vaikutuksia COVID 19-pandemialla on ollut vähittäiskauppa x:n toimintaan. Tähän kysymykseen vastataan alakysymyksillä, joihin vastataan alla.

### 5.1 Muutokset asiakkaiden käyttäytymisessä

Tavaratalojohtajan haastattelun mukaan vuoden 2020 alussa oli jo nähtävissä asiakkaiden kulutustottumusten muutosta, jolla oli vaikutusta käteismyyntiin. Muotikaupassa on aina hyödynnetty sesonkiajattelua, mutta asiakkaat näyttävät jo ennen pandemiaa turtuneet alennuksiin. Pelkällä alennuksilla ei voida houkuttaa asiakkaita, mikäli näillä ei ole todellista tarvetta ostaa. Urheilukaupassa tavaratalojohtajan mukaan on nähtävissä sesonkiajattelun lisäksi se, että haluttuja brändejä ostetaan vuoden ajasta riippumatta sesongista riippumatta. Vuonna 2020 talvi oli kuitenkin huono, sillä lunta ja pakkasta oli vähän, ja tällä oli vaikutusta myös urheiluosaston myyntiin. Kodinosastolla ruuanlaittaminen, kattaminen, leivonta ja sisustus ovat tuoteryhmiä, joita ostetaan tasaisesti.

Asiakkaiden käyttäytymisessä on nähtävissä useita muutoksia pandemian seurauksena, jotka johtuvat osin liikkumisrajoituksista. Asiakkaat eivät asioineet tavaratalossa, sillä he eivät uskaltaneet liikkua. Etätöihin siirtyminen ja juhlien väheneminen näkyi muoti- ja jalkineosaston myynnissä, sillä työ- tai juhlaaatteille ei ollut tarvetta. Vähentynyt lahjojen ostaminen näkyi talousosastolla, sekä siellä asiakasmäärän romahtaminen näkyi käteismyynnin osalta. Kodin hankintoja tehdään vain tarpeeseen. Lahjoja ei juuri osteta. Toisaalta ihmisten lisääntynyt vapaa-aika näkyi positiivisesti myynnin kasvuna urheiluosastolla. Urheiluosaston käteismyynti on kärsinyt vähiten koronan tuomasta asiakaskadosta. Kappalemääräinen myynti on laskenut paljon, mutta tuotteiden keskiostos on noussut. Asiakkaat ostavat kalliimpia tuotteita mm. retkeilyyn ja ulkoiluun liittyen.

Tavaratalossa kehitettiin uusia palveluja vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Uudet palvelut liittyivät verkkokaupan oheispalveluihin: kotiin toimituksiin, pakettien toimittamiseen myymälän ovelle, sekä myymälään pystyi varaamaan henkilökohtaisen ostosajan. Lahjakorttien käyttöaika pidennettiin.

Kun tarkastellaan asiakkaiden käyttäytymistä, on tarkasteltava samalla myynnin muutoksia, sillä nämä kaksi kulkevat käsi kädessä. Koska asiakkaiden käyttäytyminen vaihteli vuoden

sisällä, näkyi tämä myynnissä. Maaliskuussa 2020 pandemian alkaessa ihmiset eivät liikkuneet, joka näkyi myynnin pysähtymisenä. Alkukesä oli taas kaupallisesti hyvää aikaa, mutta syys-lokakuussa ihmiset olivat edelleen varoivaisia, sillä pandemian toinen aalto alkoi. Marras-joulukuu olivat myynnillisesti pettymyksiä. Käteismyynti reagoi pandemiatilanteen mukaan, ja tässä oli tavaratalojohtajan mukaan nähtävissä alueellinen tautitilanne sekä medianäkyvyys. Verkkokaupan osuus korostui vaikeina kuukausina. Verkkokauppamyynti, tilausten määrä sekä näkyvyys moninkertaistuivat pandemian aikana.

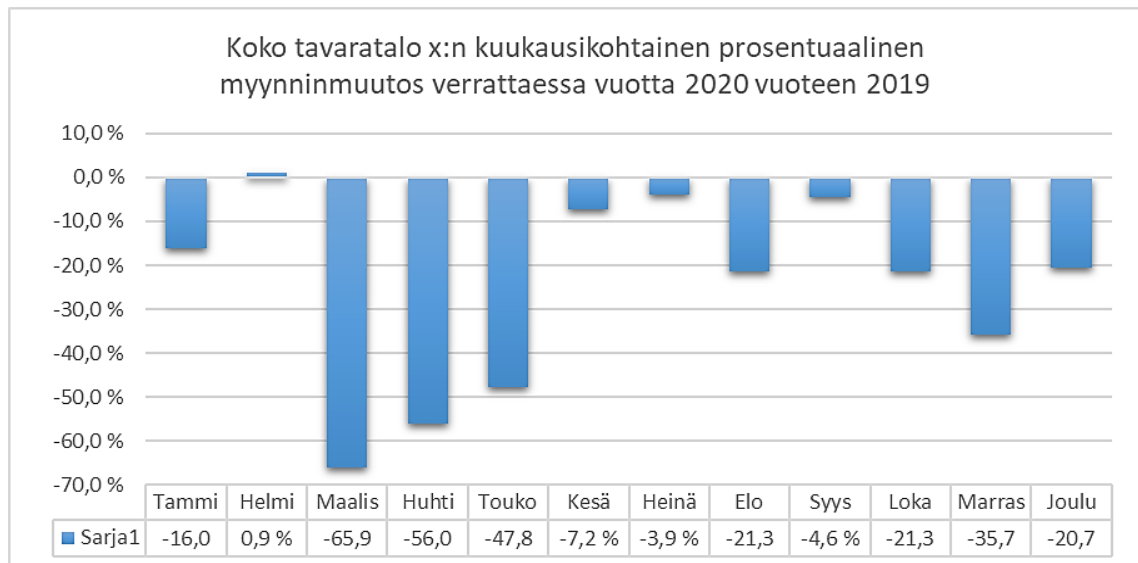
Asiakkaiden käyttäytymisen muutos näkyi tavaratalojohtajan mukaan siinä, että tulevan ennustaminen oli äärimmäisen vaikeaa, sillä ”oikea päätös” voi vanheta päivässä. Samaan aikaan kuitenkin henkilöstön osalta on pidettävä positiivista henkeä yllä, ja myyntiä tuettava, kun asiakasmäärä ja sitä kautta käteismyynti kivijalassa on romahtanut.

## 5.2 Myynnin muutokset

### 5.2.1 Myynnin muutosten tarkastelu vuosien 2019 ja 2020 välillä

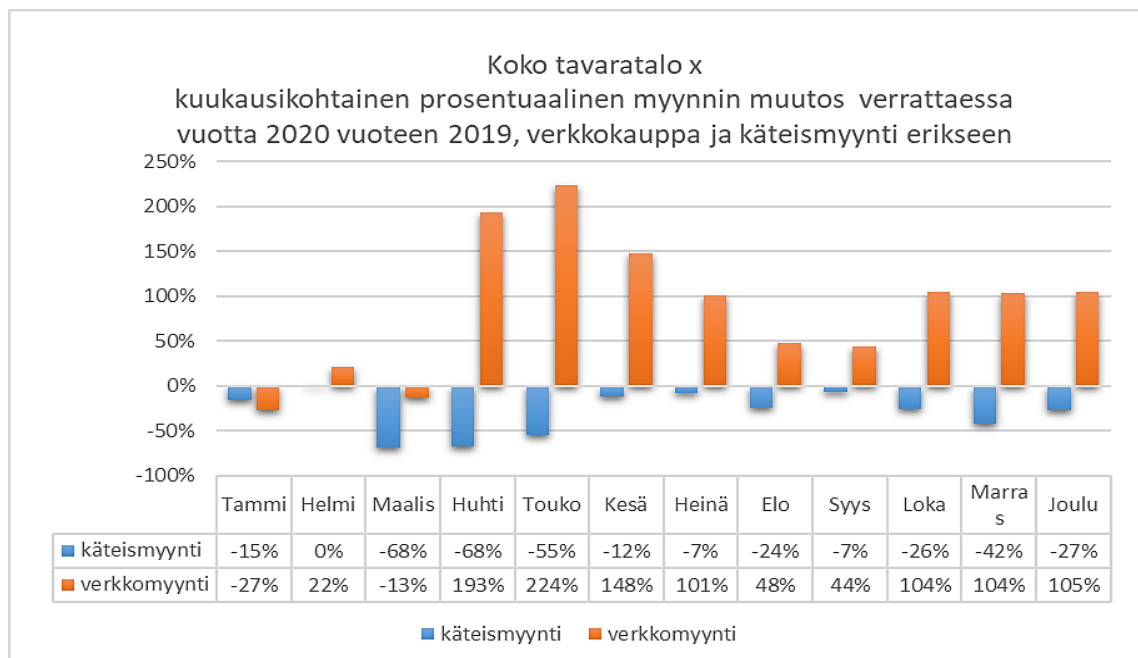
Seuraavana tarkastellaan tarkemmin myynnissä tapahtuneita muutoksia. Vuotta 2020 verrataan vuoteen 2019, jotta saadaan vertailtua kahden eri vuoden lukuja.

Tarkasteltaessa vuoden 2019 ja 2020 koko myyntiä, sisältäen sekä käteismyynnin että verkkokauppamyynnin, nähdään, että vuonna 2020 jokainen kuukausi on jäänyt edellisvuoden myynnistä jälkeen. Huonoin myyntikuukausi oli maaliskuu, jolloin myynti on ollut 65,9 % vähemmän kuin maaliskuussa 2019. Myynnin notkahdusta voidaan selittää sillä, että vuonna 2019 maaliskuussa vietettiin tavaratalo x:n yhtä vuoden suurimmista alennuskampanjoista, sekä sillä että Suomessa alkoi viruksen leviäminen ja ihmisten liikkumisen vähentyminen. Lisäksi huono ja vähäluminen talvi vaikutti myyntiin. Mielenkiintoista on myös huomata muutos toukokuusta kesä- ja heinäkuuhun, sillä selvästi myynti tuolloin piristyi, vaikka ei yltänytkään vuoden 2019 tasolle. Tavaratalojohtajan mukaan alkukesä oli kaupallisesti hyvää aikaa.



Taulukko 2 Koko tavaratalo x:n kuukausikohtainen prosentuaalinen myynninmuutos

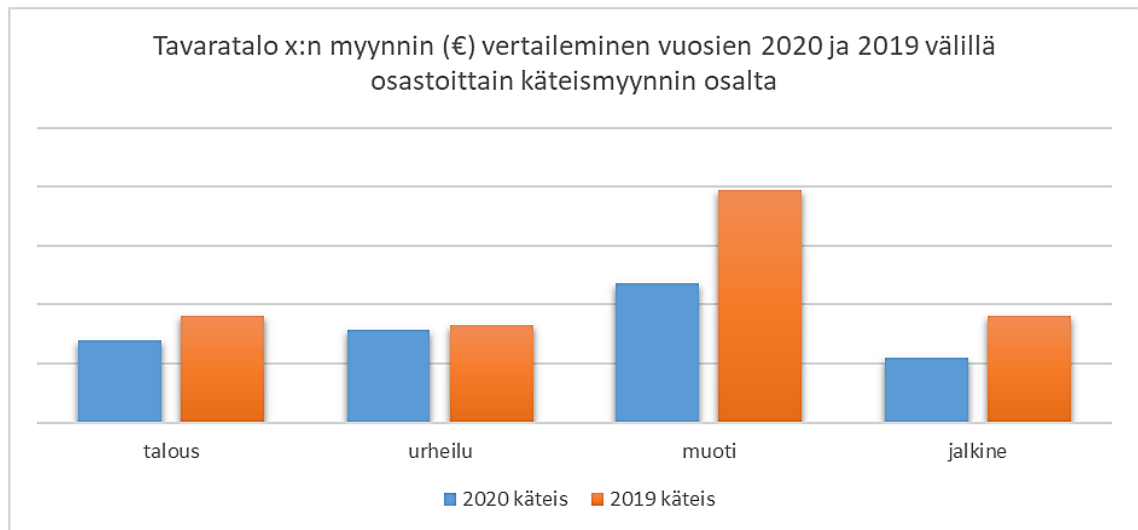
Kun tarkastellaan tavaratalo x:n koko myyntiä, siten, että siitä erotetaan käteismyynti ja verkkokauppamynti erikseen ja verrataan näiden myyntilukuja edellisvuoteen, nähdään, että verkkokauppa kasvoi harppauksen maaliskuun jälkeen: huhtikuussa verkkokaupan myynti oli 193 % enemmän vuoteen 2019 verrattuna, ja toukokuussa jo yli 224 %. Verkkokauppa laski kesäkuukausien jälkeen, mutta nousi taas loka-joulukuun välisellä ajanjaksolla yli 100 %:a 2019 vuoteen verrattuna.



Taulukko 3 Koko tavaratalo x:n kuukausikohtainen prosentuaalinen myynnin muutos, verkkokauppa ja käteismyynti eriteltynä

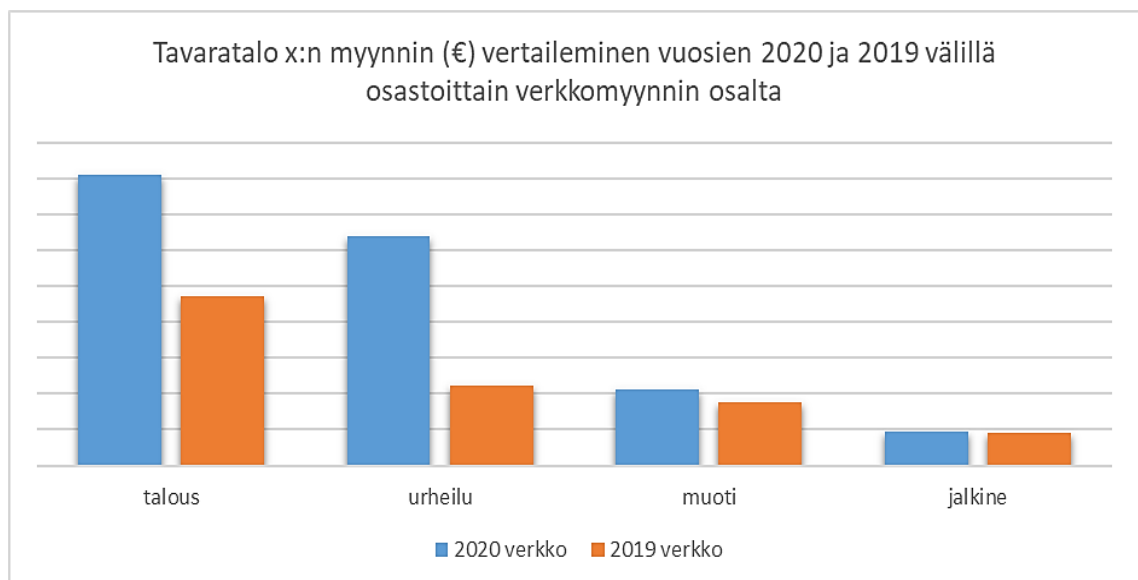


Alla olevassa taulukossa on vertailtu euromääräisiä käteismyyntejä osastoittain. 2020 vuonna jokaisella osastolla käteismyynti on ollut huonompi kuin edellisenä vuonna.



Taulukko 4 Tavaratalon X:n myynnin vertaaminen käteismyynnin osalta

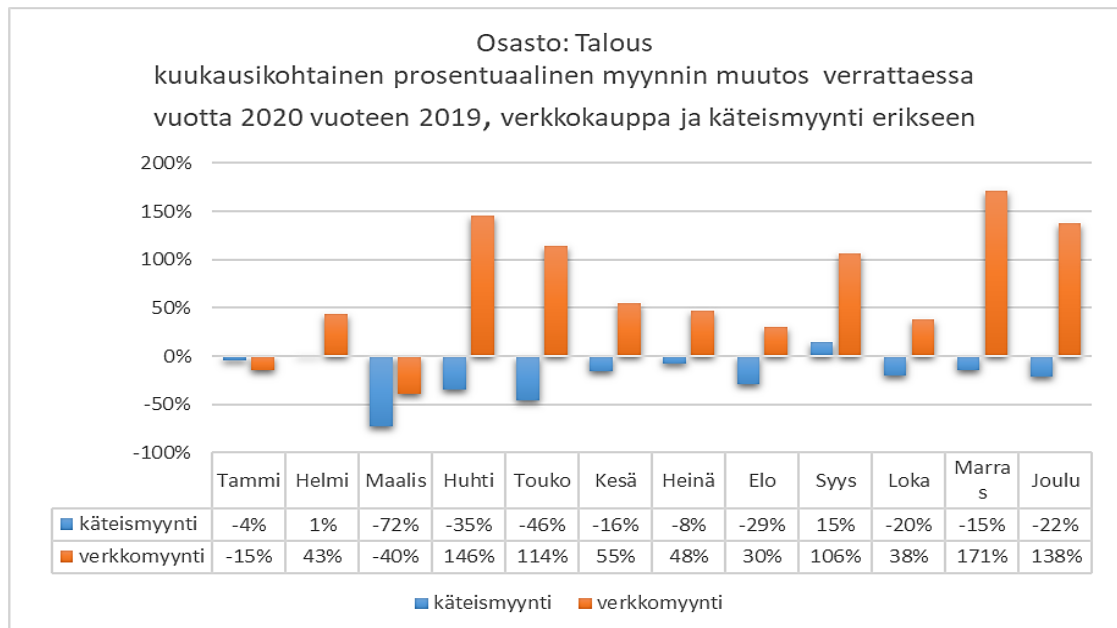
Alla olevassa taulukossa on vertailtu euromääräisiä verkkomyyntejä osastoittain. 2020 vuonna jokaisella osastolla verkkomyynti on ollut parempi kuin edellisenä vuonna. Talouden ja urheilun osalta muutos on ollut kaikkein suurin, ja tätä tukee havainnot siitä, kuinka ihmisten elämän supistuminen kotioloihin ja liikunnan lisääntyminen on vauhdittanut näiden tuotteiden ostamista.



Taulukko 5 Tavaratalo x:n osastojen myynnin vertaileminen

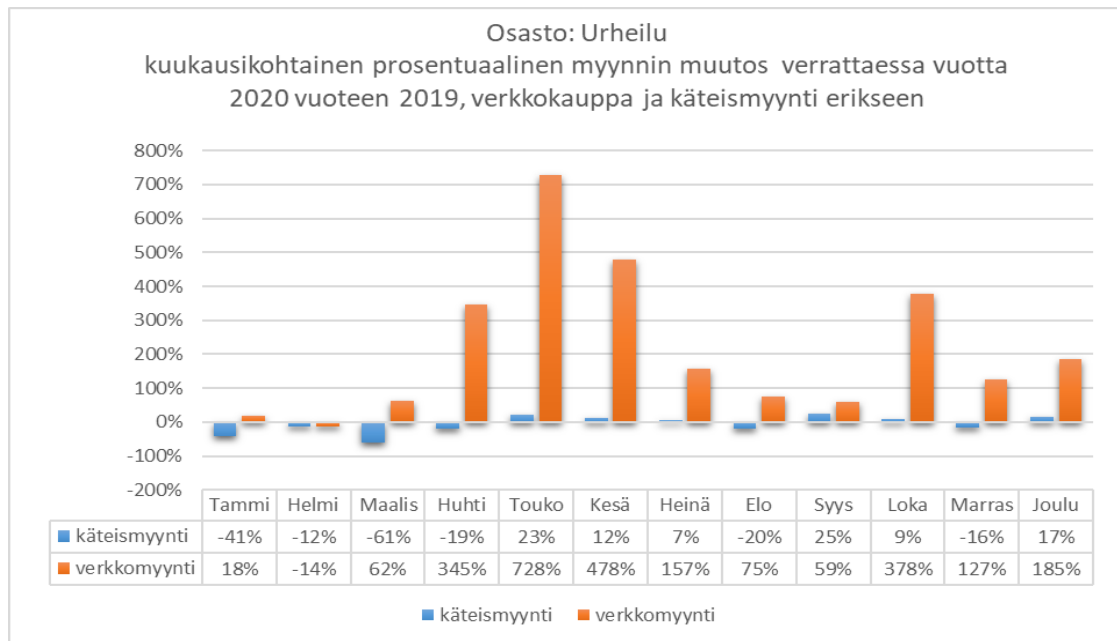
Seuraavana tarkastellaan osastoja vielä erikseen.

Kun tarkastellaan yksittäisenä osastona Talousosastoa, siellä nähdään huhti- toukokuussa selkeää nousua verkkokaupan osalta. Käteismyynti sen sijaan on ollut helmi- ja syyskuuta lukuun ottamatta vähemmän kuin vuonna 2019. Tätä selittää ihmisten liikkumisrajoitukset ja kuluttajakäyttäytymisen muutos verkko-ostosten tekemisessä.



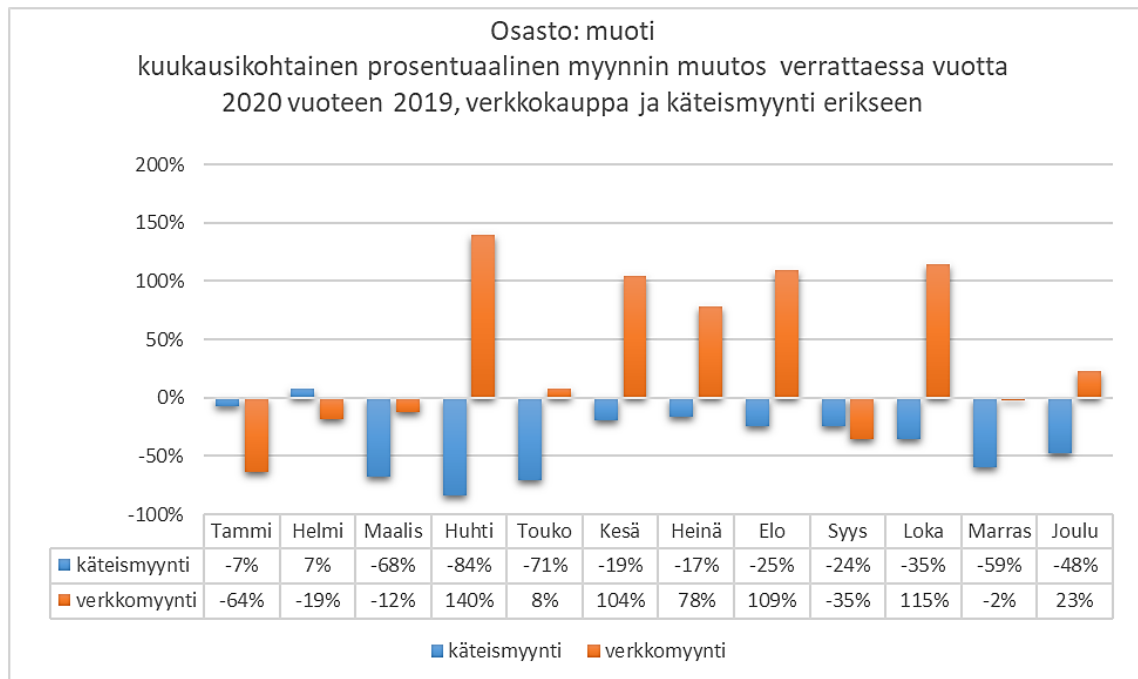
Taulukko 6 Talouden kuukausikohtainen prosentuaalinen muutos

Kun tarkastellaan yksittäisenä osastona Urheiluosastoa, siellä nähdään huhtikuusta lähtien nousua, joka jo toukokuussa oli 728 % enemmän kuin edellisessä vuonna. Käteismyynti oli myös viitenä kuukautena parempi edellisvuoteen verrattuna, vaikka koko tavaratalon myyntiä tarkasteltaessa myynti oli joka kuukausi vähemmän kuin vastaavana ajankohtana edellisvuonna. Tavaratalojohtajan mukaan urheiluosaston käteismyynti on kärsinyt vähiten koronan tuomasta asiakaskadosta. Kappalemääräinen myynti on laskenut paljon, mutta tuotteiden keskiostos on noussut. Asiakkaat ostavat kalliimpia tuotteita mm. retkeily, ulkoilu.



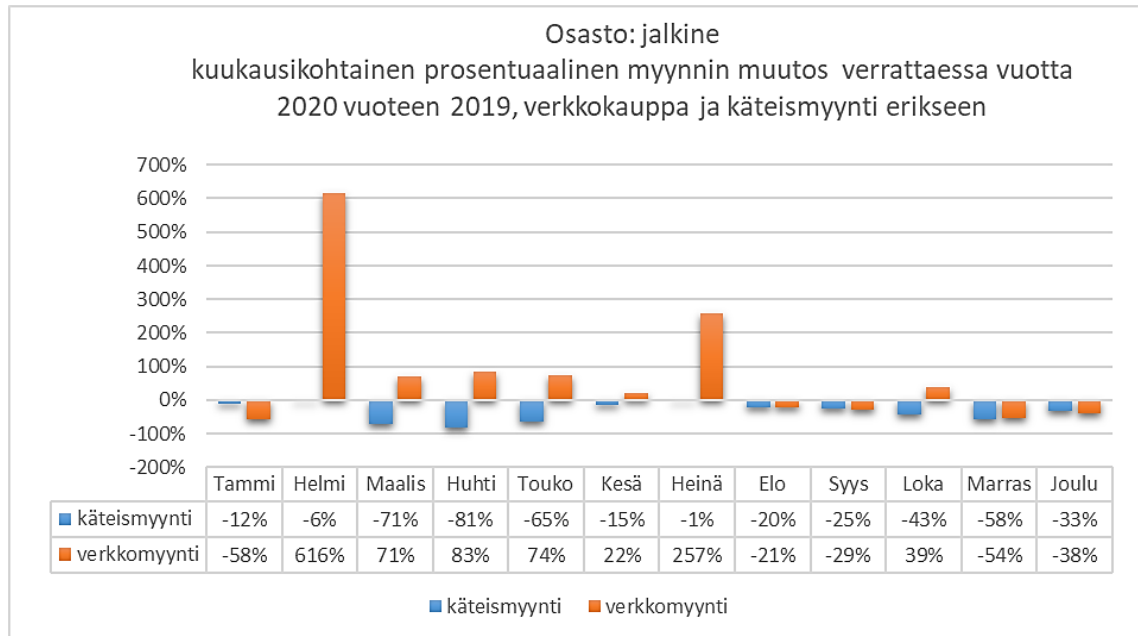
Taulukko 7 Urheilun kuukausikohtainen prosentuaalinen myynnin muutos

Kun tarkastellaan yksittäisenä osastona muotiosastoa, siellä nähdään, että verkkokauppa oli alkuvuonna 2020 vähemmän kuin edellisvuonna, mutta kasvoi huhtikuussa, sekä kesäkuukausina. Käteismyynti on ollut maaliskuusta joulukuulle vähemmän kuin edellisenä vuonna.



Taulukko 8 Muodin kuukausikohtainen prosentuaalinen myynti

Kun tarkastellaan yksittäisenä osastona jalkineosastoa, siellä nähdään, että verkkokaupassa oli yksittäinen piikki helmikuussa, ja toinen heinäkuussa. Käteismyynti sen sijaan on ollut joka kuukausi vähemmän kuin edellisvuonna.



Taulukko 9 Jalkineen kuukausikohtainen prosentuaalinen myynnin muutos

### 5.3 Vaikutukset henkilöstöön

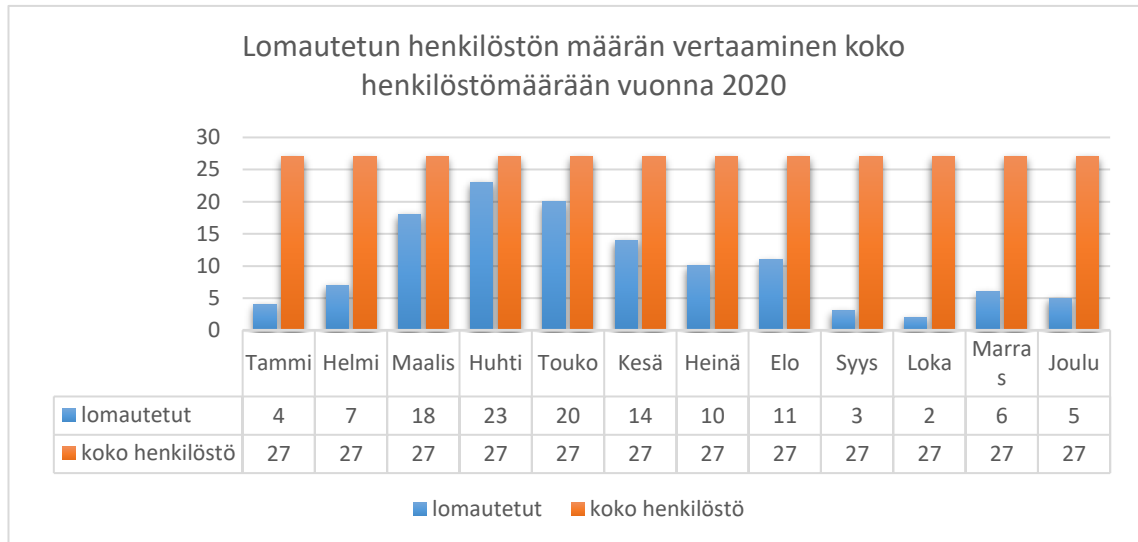
Tavaratalo x työllistää 27 henkilöä, jotka olivat yhteensä vuonna 2020 lomautettuina 1504 päivää.

Tavaratalojohtajan mukaan kiinteiden kulujen supistaminen oli vaikeaa nopealla aikajänteellä, jotta kuluja hallitaan tai niitä voidaan supistaa. Tavaratalossa on jouduttu tekemään henkilöstön lomautuksia ja irtisanomisia, sillä ne ovat nopein tapa saada aikaan säästöjä henkilöstökuluissa, joiden on oltava tasapainossa suhteessa myyntiin.

Tavaratalojohtajan mukaan haasteellista johtamisen näkökulmasta oli lomautuksien osalta se, että on jouduttu tekemään työntekijöiden arvottamista, sillä kaikilla työntekijöillä ei ole samanlaista osaamista vaadittaviin työtehtäviin. Riippumatta mikä myynti on, on perustehtävät hoidettava. Perustehtäviä ovat myynti yli osastorajojen, reklamaatioiden hoitaminen, tuotteiden vastaanottaminen, varaston hoitaminen ja verkkokauppa.

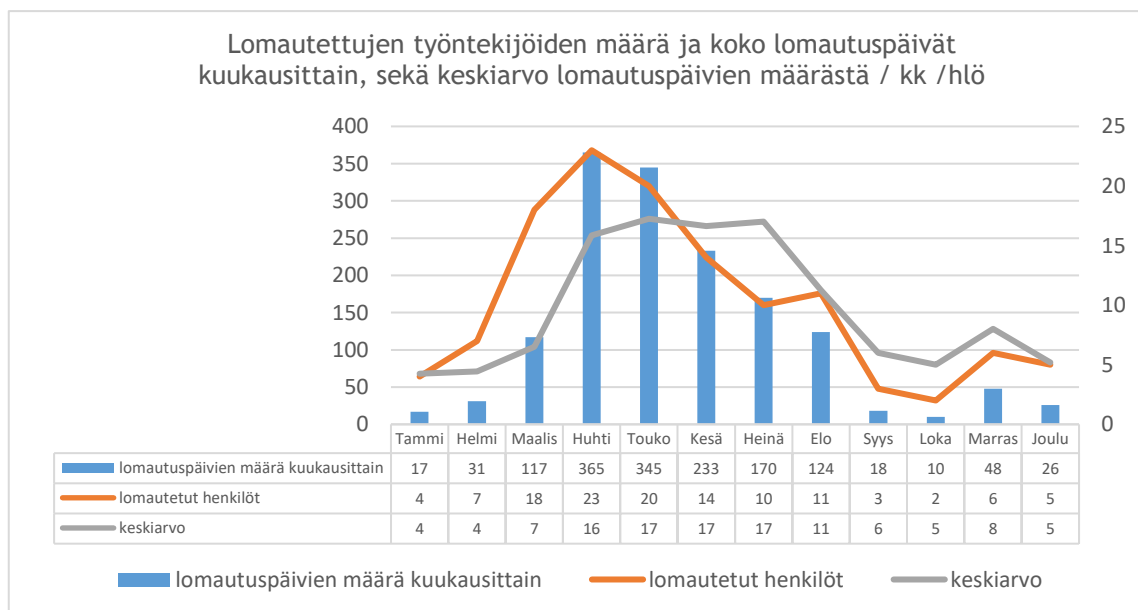
On myös jouduttu irtisanomaan ihmisiä johtuen taloudellisista ja tuotannollisista syistä. Taustalla vaikuttavat valikoiman muutokset ja supistamiset sekä sopeuttaminen koronan jälkeiseen aikaan.

Alla olevasta taulukosta käy ilmi lomautettujen henkilöiden määrä koko henkilöstömäärään suhteutettuna. Merkittävää on huomioida maaliskuu, jolloin henkilöstöstä vain vajaa kolmannes henkilökunnasta ei ole ollut lomautettuna.



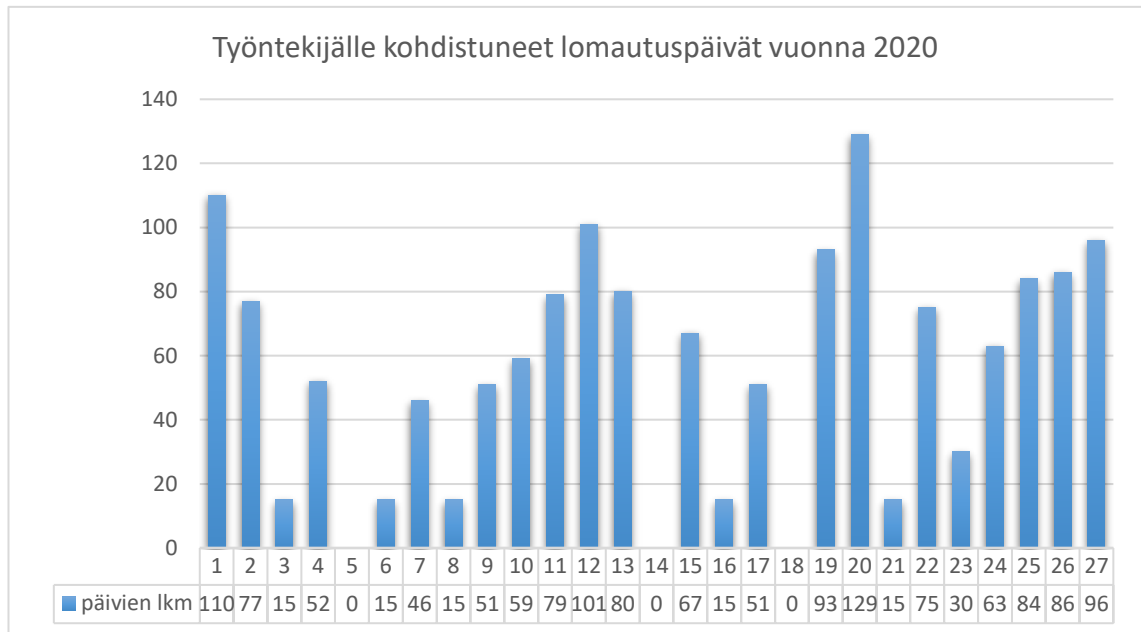
Taulukko 10 Lomautetun henkilöstön määrä verrattuna koko henkilöstömäärään

Kun tarkastellaan lomautettujen työntekijöiden määrää kuukausittain, sekä yhteenlaskettuja lomautuspäiviä, nähdään touko- ja kesäkuussa suuri nousu, joka laskee kesää kohden. Luonnollisesti lomautettujen henkilöiden määrän kasvaessa on kasvanut lomautuspäivien määrä. Keskiarvo lomautuspäivien määrästä per henkilö pysyy touko-heinäkuun välisenä aikana samana, kun aiemmin keväällä ja syksyllä keskiarvo on ollut huomattavasti pienempi.



Taulukko 11 Lomautettujen työntekijöiden määrä ja lomautuspäivät kuukausittain

Kun tarkastellaan koko henkilöstöä siten, että jokaiselle työntekijälle annetaan oma järjestysnumero, nähdään, että lomautuspäivät eivät ole jakautuneet tasan. Muutamalla henkilöllä ei ole yhtään lomautuspäivää, mutta tätä selittää heidän asemansa luottamustehtävissä. Henkilö numero 20 on ollut eniten lomautettuna: 129 päivää, ja henkilöt 3,16 ja 21 ovat olleet vähiten lomautettuina: 15 päivää.



Taulukko 12 Työntekijä kohtaiset lomautuspäivät

#### 5.4 Mitä asioita tulee ottaa huomioon jatkuvuuden hallinnan suunnitelmassa

Tavaratalojohtajan haastattelusta kävi ilmi myös myynnin ja henkilöstön lomautusten lisäksi aiheita, joita tulee huomioida liiketoiminnan jatkuvuuden hallinnan suunnitelmassa.

Tiedottaminen ja viestinnän osalta huomattiin, että mediaviestintä ja alueellinen tautitilanne vaikuttaa asiakkaiden liikkumiseen ja asiointiin myymälässä. Tavaratalo x:n osalta olisi voinut viestiä selkeämmin paikkakuntaakohtaisista asioista, kuten aukioloaikojen nopeista muutoksista sekä uusista toimintamalleista. Lisäksi yleisesti ottaen kuluttajien luottamukseen asioida myymälässä vaikuttaa myös hygienia ja kertominen siitä, miten tehostetuista siivoustoimenpiteistä huolehdittiin. Tätä näkemystä ei voi korostaa liikaa, ja siihen tulee kiinnittää jatkossakin enemmän huomioita.

Työsuojelun ja työssäjaksaminen näkökulma tulee nostaa myös esille. Henkilöstö eli koko vuoden epätietoisessa tilanteessa, aivan kuten lähes kaikki muutkin suomalaiset. Asiakkaiden käyttäytymisen muutos kuitenkin heijastuu myynnin romahtamisen myötä kustannussäästöjen saamiseksi henkilöstöön. Lomautukset, lomien siirtäminen ja toimenkuvan muutokset työpaikalla aiheuttivat varmasti suurimmalle osalle epävarmuutta tavalla ja toisella.

Työterveyshuolto tulee sitoa jatkossa tiiviimmin osaksi toimintaa ja työssäjaksamista ja tehdä kriisisuunnitelma heidän kanssaan.

Säästötoimenpiteet vaativat nopeita toimenpiteitä, ja kiinteiden kulujen supistaminen nopealla aikavälillä ei ole mahdollista. Tämän vuoksi nopeat toimenpiteet kohdistuivat henkilöstön lomautuksiin, mutta mahdollista olisi myös tehdä toimenpiteitä eri sidosryhmien ja toimittajien kautta. Esimerkiksi jätehuolto ja sähköt toimivat siten kuten normaaleilla aukioloilla, vaikka myymälä ei olisikaan auki, eikä tuota samalla tavalla jätettä. Näistä olisi saanut aikaan säästöjä, mikäli olisi ollut mahdollista reagoida heti ja tehdä muutoksia.

## 6 Kehittämistehtävä

Teoriassa esiteltiin liiketoiminnan jatkuvuuden hallintaan liittyvää tutkimuskirjallisuutta ja koronaa käsitteleviä tutkimuksia päivittäistavarakaupasta sekä kuluttajien käyttäytymisestä. Teoriaosuus osoittaa, että koronan vaikutukset olivat niin suuria, eikä niitä voitu ennakoida, eikä näin ollen voitu varautua normaalilla suunnittelulla. Tämän vuoksi oli tarpeellista tutkia vielä tavaratalo x:ään kohdistuneita muutoksia, jotta saadaan luotettava kuva koronan vaikutuksista toiminnalle. Kehittämistehtävässä muodostetaan tarkistuslista asioista, joita tulee huomioida suunnittelussa jatkossa, jotta voidaan varautua mahdolliseen vastaavaan tilanteeseen. Kehittämistehtävä muodostuu teorian, tutkimuksen tulosten sekä oman ammatillisen osaamisen yhdistelmänä ja vastaa yhteen opinnäytetyön alakysymykseen: **Mitä asioita tulee huomioida tavaratalo x:n jatkuvuuden hallinnan suunnitelmassa.**

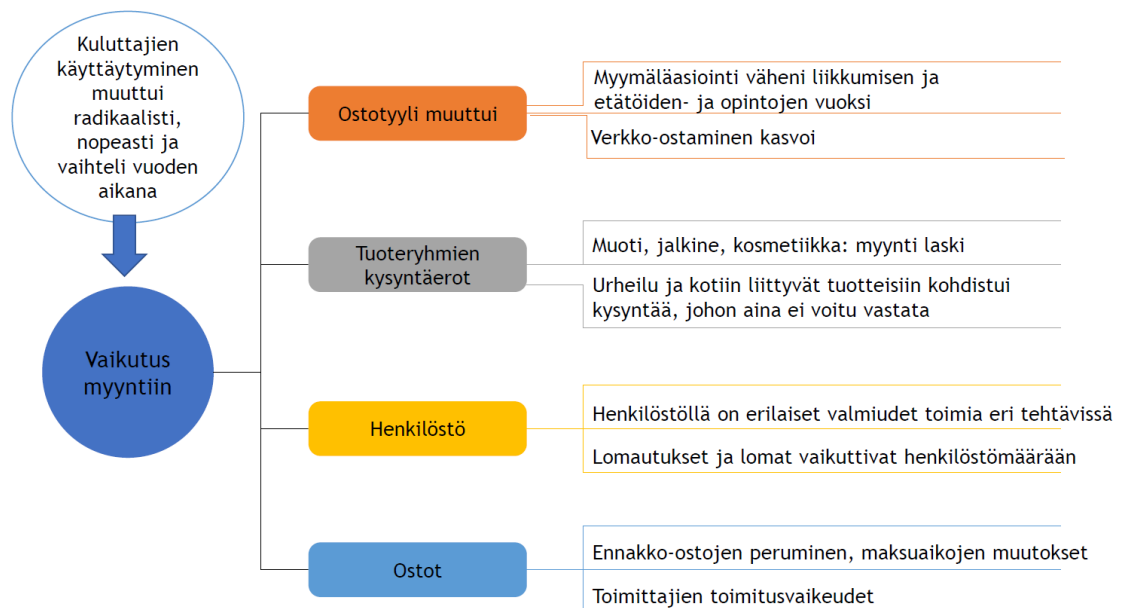


Kuva 3 Kehittämistehtävä muodostuu teorian ja tutkimuksen seurauksena

Tutkimuksen keskeisinä tuloksina nähtiin, että kuluttajien radikaali käyttäytymisen muutos tapahtui nopeasti, mutta se myös vaihteli vuoden aikana. Viestinnällä ja alueellisella tautitilanteella oli vaikutusta ihmisten liikkumiseen, mutta myös siirtyminen etätöihin- ja opintoihin vaikutti asiakkaiden myymälässä asiointiin. Verkko-ostaminen kasvatti suosiotaan. Myös tuoteryhmien välillä oli eroavaisuuksia, ja tätä vaihtelua voidaan selittää liikkumisen vähentymisellä, etänä olemisella sekä kotiin ja ulkoiluun panostamisella.

Myynnin muutoksella oli suora vaikutus henkilöstöön. Nopeiden säästöjen saamiseksi henkilöstöä tuli lomauttaa, ja lomauttamispäätöksiä tehdessä piti ottaa huomioon henkilöstön vaihteleva osaamistaso. Lomautusten lisäksi oli meneillään myös kesälomakausi, joka myös vähensi käytettävissä olevaa henkilöstöä.

Koska myynti aika ajoitin romahti, ennako-ostoja peruttiin ja maksuaikoja muutettiin. Samaan aikaan oli myös toimittajilla nähtävissä omista toimitusketjuissaan ongelmia. Välillä myytiin ”ei oota”, sillä toimittajat eivät pystyneet vastaamaan kysyntään, kun tiettyyn tuoteryhmään kohdistui yllättäväkin kysyntäpiikki.



Kuva 4 Tutkimuksen keskeiset tulokset kehittämistehtävän pohjana

Alla olevassa taulukossa on koottu tarkemmin havainnot vuodesta 2020, nostettu esille asioita, joihin tulisi tehdä suunnitelmia, sekä ehdotettu konkreettisia asioita, joita tavaratalo x voi tehdä jatkossa. Lisäksi on tehty ehdotus Liiketoiminnan jatkuvuuden hallinnasta vastaava tiimistä tutkimuskirjallisuuden pohjalta.

**Tämä lista toimii opinnäytetyön kehittämistehtävän tuotoksena**



	Havainnot vuodesta 2020	Mitä tulee huomioida / ennakoita / miten toimintaa tulee kehittää	Konkreettinen ehdotus tavaratalo x:lle
Kuluttajakäyttäytymisen muutokset	Muutos tapahtui yhdessä yössä, ja oli todella radikaali, mutta kuluttajien käyttäytyminen muuttui vuoden aikana useaan otteeseen	Miten voidaan varautua nopeasti kuluttajakäyttäytymisen muuttumiseen?	Tulee tehdä vaikutusten analysointia siitä, mihin kaikkiin asioihin kuluttajien käyttäytyminen todennäköisesti vaikuttaa ja miten tähän osataan tehdä ennakoitua. Tulisi lisätä myyjien teknisen koulutuksen lisäksi koulutusta asiakkaiden käyttäytymisestä, sekä uusista trendeistä, jotka ovat pinnalla ja vaikuttavat hetken kuluttua isomman kuluttajaryhmän tarpeisiin.
Kriittiset toiminnot tulee turvata	Perusmyynnin prosessin tulee toimia henkilöstöresurssista huolimatta. Kaikilla työntekijöillä ei ole valmiuksia suoritua yli osastorajojen kriittisistä toiminnoista.	Koko henkilöstön pitää olla kyvykäs suoriutumaan perusmyynnin prosessin eri vaiheista. Perusmyynnin prosessiin kuuluu myynti eri osastoilla, reklamaatiot, tuotteiden vastaanotto, varasto, verkkokauppa ym. ja ne on hoidettava joka tilanteessa.	Perusmyyntiprosessin kouluttaminen koko henkilöstölle vaatii suunnitelmallista työkiertoa ja tavoitteellista kouluttamista, jotta työntekijöiden osaamistaso olisi tältä osin yhdenmukainen
Henkilöstö	Henkilöstöön liittyvät asiat liittyvät työntekijöiden osaamiseen, toimenkuviin, lomautuksien ja lomien päällekkäisyyteen, mutta myös epätietoisuuden tunteeseen ja muuhun työssä jaksamiseen, sillä vuosi on ollut jokaiselle rankka.	Työsuojelun näkökulma Työssä jaksaminen Koulutuksen tarve Lomautusten suunnitteleminen Loma-aikojen vaikutus sekä työvuorojen että säästöjen saamisen näkökulmasta	Tehtävä työterveyshuollon kanssa kriisisuunnitelma. Tulee tehdä perehdytystä henkilöstölle eri osastojen toiminnasta, jotta nopeat muutokset toimenkuvassa eivät kuormita henkilöstöä liikaa. Lomautuksien sattuessa loma-aikakaudelle henkilöstömäärä tippuu pieneksi, jolloin työvuorosuunnittelussa tulee huomioida riittävä osaaminen. Lomien ja lomautusten ollessa yhtä aikaa käynnissä, tulee toiminta suunnitella kokonaistaloudellisesti järkevästi.
Verkkokauppa	Nopea verkkokaupan kasvu Uudet toimintamallit tehtiin nopeasti vastaamaan asiakkaiden muuttuvia tarpeita.	Prosessin sujuvuus tulee varmistaa Riittävä verkkokauppahenkilöstön määrä ja osaaminen tilausten käsittelyyn.	Kouluttaa henkilöstö verkkokaupan prosessiin, johon kuuluu kerääminen, pakkaaminen, toimittaminen ja palauttaminen. Varmistaa riittävä henkilöstömäärä vastaamaan verkkokaupan kasvua.
Mymälä	Asiakkaiden käyttäytyminen muuttui hetkessä, tulee reagoida nopeasti. Hygienian korostui ja siitä huolehtiminen ja viestiminen vaikuttaa asiakkaiden turvalliseen asiointiin.	Mitä vaikutuksia voidaan tunnistaa kohdistuvaksi myymälään ja miten tähän tulee pystyä varautumaan riittävällä resursoinnilla, aukioloilla jne.	Tulee luoda tehostettuun hygieniaan suunnitelma, sekä varmistaa että siihen reagoidaan riittävän nopeasti. Tulee listata vuoden 2020 eri aukioloaikavaihtoehdot ja käydä läpi niiden vaikutukset ja säästöt, jotta seuraavan kerran osataan valita suoraan oikeat aukioloajat, eikä muutoksia tarvitse tehdä jatkuvasti.
Ostot	Ennako-ostot, jotka on tehty lähes vuotta aiemmin, peruttiin ja tämä aiheutti varaston vähenemisen ja tavaroiden loppumisen. Myynnin romahtaminen vaikuttaa kassavirtaan, jota on aiemmin käytetty maksamaan ostolaskuja toimittajille.	Ennakoida kuluttajien käyttäytymistä ja hankkia signaaleja siitä, miten asiakkaiden arki ja kuluttaminen tulee muuttumaan. Ennako-ostojen tuotteista myydään osa jo ennen kuin lasku erääntyy maksettavaksi ja tulisi tietää ostojen maksuehdot, jotta osataan tarvittaessa nopeuttaa tuotteen myyntiä laskun maksamista varten.	Toimittajasopimuksissa tulisi ottaa kantaa, miten joustavasti kriisitilanteissa voidaan saada lisää maksuaikaa.
Toimittajat	Toimittajat kohtasivat myös tuotantoketjussaan ongelmia mm. raaka-aineiden loppumisen vuoksi. Tämä aiheutti sen, että myymälään ei voitu toimittaa tavaroita, vaikka niiden kysyntä kasvoikin eikä näin	Tilausmäärien suuruus ja ennakoita niiden tuotteiden osalta määrät tarvittavan suuriksi, joihin ennustetaan kohdistuvan kysyntää.	Tulisi tunnistaa ne tuoteryhmät, joita on järkevää varastoida ennakkoon. Tuotteet ovat sellaisia, joiden kysyntä on vuodesta toiseen tasaista, tai kuuluu vakiovalikoimaan.

	ollen voitu vastata kuluttajien nopeasti muuttuviin tarpeisiin. Koko toimitusketjun osalta on nähtävissä viivästystä, joka vaikuttaa myymälään.		Tuotteet ovat usein sellaisia, joihin ei tule muutoksia meneillään olevien trendien vuoksi, vaan ne pysyvät pitkälti samanlaisina vuodesta toiseen.
Sidosryhmät	Kiinteistöön kohdistuvia asioita kuten jätehuolto, sähköt, vartiointi, siivous ovat kulueriä, joita olisi pitänyt tarkastella heti ja tehdä tarvittavia muutoksia kustannusten säästämiseksi.	Tulee huomioida miten myymälään ja verkkokauppaan kohdistuvat muutokset heijastuvat toiminnassa sidosryhmiin. Esimerkiksi ennako-ostojen saapumatta jääminen vähensi syntyvät jätteen määrää, jolloin jätehuollon noutoja olisi voitu vähentää merkittävästi.	Tehdään tarkistuslista eri asioista, jotta voidaan heti reagoida ja tehdä muutoksia
Uudet palvelumallit	Jouduttiin ottamaan käyttöön nopeasti uusia palvelumalleja, joita ei keretty suunnittelemaan tarkasti.	Suunnitelmassa on huomioitava se mihin tarpeeseen uusi malli tehdään. Mikäli tarve on vain turvata asiakkaalle palvelu ja tätä kautta imago, tulee pohtia mitä kannattavuustavoitteita mallille asetetaan. Mikäli tarkoitus on jättää malli pidemmäksi aikaa käyttöön, tulee ottaa kantaa, onko sitä järkevää taloudellisesta näkökulmasta katsottuna tuottaa.	Mallinnetaan palvelumalli, jossa kuvataan asiakkaan ostoprosessin keskeiset vaiheet ja mallinnetaan nämä valmiiksi. Mallissa otetaan kantaa, missä asiakas tutustuu tuotteisiin, miten tämä tilaa tuotteet, miten tuotteet maksetaan, toimitetaan, palautetaan. Jos käytetään omaa kuljetusta, lasketaan kuljetuskustannukset ja tarvittava henkilöresurssi. Sekä vaihtoehtoiskustannuksena selvitetään, että kuljetus toteutetaan kuljetusyrityksen kautta.
Liiketoiminnan jatkuvuuden hallinnasta vastaava tiimi	Kirjallisuuden mukaan tulee muodostaa tiimi, jonka vastuuseen kuuluu liiketoiminnan jatkuvuuden hallintaan liittyvien suunnitelmien tekeminen ja päivittäminen.	Tiimin tulee viestiä organisaation sisäisesti keskeisistä asioista, jotka vaikuttavat liiketoimintaan. Valtakunnallisesti toimivassa tavarataloketjussa tulee huomioida yksittäisen liikkeen sijainti ja asiakaskunta, sillä näissä on paikkakuntaakohtaisia eroja.	Tulisi tehdä oma paikallinen tiimi, jonka vastuulla on tavaratalon osalta miettiä jatkuvuuden hallintaa paikallisuus huomioon ottaen. Oikea-aikaisen viestinnän merkitys nopeasti muuttuvassa tilanteessa on tunnistettava ja tehtävä tätä varten tarvittavat toimenpiteet.
Tiedottaminen ja viestintä	Yleinen mediaviestintä vaikuttaa kuluttajien käyttäytymiseen	Miten sisäinen viestintä välittää tietoa organisaation sisällä median tuottamasta tiedosta? Miten mediaviestinnän voidaan ajatella vaikuttavan kuluttajien käyttäytymiseen paikallisesti.	Paikallisen tiimin on vastattava sisäisesti viestin kulkemisesta ja analysoitava mediaviestinnän osalta sitä, miten kuluttajakäyttäytyminen tulee muuttumaan. Paikallisen tiimin tehtäviin kuuluu huomioida mitä vaikutuksia tästä on toiminnalle ja huolehtia siitä, että vuorossa oleva henkilökunta on tietoinen.

Taulukko 13 Opinnäytetyön kehittämistehtävän tuotos

## 7 Johtopäätökset, pohdinta ja jatkotutkimusehdotukset

Tämä opinnäytetyö on muodoltaan toiminnallinen opinnäytetyö ja työelämäraportti. Opinnäytetyössä ensimmäisenä kerättiin riittävä teoriapohja liiketoiminnan jatkuvuuden hallinnasta sekä koronapandemian aiheuttamista muutoksista elinkeinoelämässä. Tämän jälkeen kerättiin aineisto sekä haastattelemalla että liiketoimintadatasta, jotta voidaan muodostaa luotettava käsitys koronavuodesta 2020. Aineisto analysoitiin ja sieltä nähtiin ne vaikutukset, joita koronapandemia toi yrityksen toimintaan. Sekä teoriasta, että aineistosta nostettiin esille kehittämistehtävää varten keskeiset toiminnot, joita varten on tulevaisuudessa voitava varautua paremmin. Kehittämistehtävässä hyödynsin myös omaa tietämystäni tavaratalo x:n toiminnasta.

**Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä vaikutuksia COVID-19-viruksella on ollut vähittäiskauppa x:n toimintaan ja miten näitä varten tulee osata tulevaisuudessa varautua.**

Koronan suurin vaikutus vähittäiskaupan toimialalla toimivalle tavaratalo x:lle oli radikaali kuluttajakäyttäytymisen muuttuminen, joka tapahtui todella nopeasti. Liikkumisrajoitukset ja pelko liikua kodin ulkopuolella, sekä siirtyminen etätöihin- ja kouluun vähensivät ihmisten luontaista asiointia kivijalkamyymälässä. Siinä missä asiointi myymälässä väheni, verkkokauppa taas kasvoi välillä radikaalistikin. Tämä on nähtävissä niin tavaratalo x:n osalta kuin yleisestikin koko maassa. Ihmiset viettivät enemmän aikaa kotona ja luonnossa, jolloin kotiin ja urheiluun liittyvät tuotteet olivat kysytyjä. Vastaavasti muoti, jalkine ja kosmetiikka olivat tuoteryhmiä, joissa ostokset vähenivät.

Kuluttajien käyttäytymisen muutoksella on vaikutusta myös myymälään. Myymälän aukioloihin tuli tehdä muutoksia. Myymälässä korostui tehostettu hygienia, ja turvallisen asioinnin varmistaminen. Kuluttajien käyttäytymiseen vaikutti myös alueellinen tautitilanne, sekä asiaa koskeva viestintä.

Henkilöstöön myynnin väheneminen vaikutti lomautuksien kautta. Kuitenkin vuoden tarkastelujaksolle osuivat myös kesälomakausi, joka lisää haasteellisuutta lomautuksien ja lomien kautta henkilöstöresurssin riittävyteen. Samaan aikaan alati muuttuva asiakkaiden liikkuminen tuo epävarmuutta, jolloin vuonna 2020 on ollut erittäin vaikea tehdä pitkäjänteistä suunnittelua henkilöstön osalta. Henkilöstön osalta havaittiin, että tarvittaisiin osajia, jotka pystyvät toimimaan useilla eri osastoilla ja eri tehtävissä. Tästä syystä henkilöstöä joutui arvottamaan, mikä on taas johtamisen näkökulmasta vaikea tehtävä tehtäväksi. Henkilöstön osalta onkin kiinnitettävä huomioita siihen, että työntekijän

osaamisalue olisi riittävän leveä, jotta henkilöstöä pystytään siirtelemään osastolta toiselle tarpeen mukaan.

Tarkastelussa oleva vähittäiskauppa oli tehnyt myös uusia palvelumalleja verkkokaupan toimituksia varten, jotta pystyisi palvelemaan asiakkaitaan paremmin. Uusien palvelumallien kehittäminen nopeasti usein sisältää vaaran siitä, että toiminta ei ole täysin suunniteltua, joten koronavuoden yhtenä oppina on miettiä uusien palvelumallien kehittämistä varten kehittämismalli, jossa olisi mallinnettu yleisesti palveluprosessin vaiheet. Palvelukohtaisesti voidaan jalostaa tätä yleismallia vastaamaan nopeastikin muuttuviin tarpeisiin.

Työelämää palvelevana osiona muodostettiin lista asioista, joita varten tulee osata varautua tulevaisuudessa. Suunnitelmaan nostetut asiat nousivat teoriasta, kerätystä aineistoista, sekä omasta kokemuksestani käytännöstä.

### 7.1 Tutkimuksen onnistumisen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Tämä aihe oli tuore aihetta valitessani ja on sitä edelleen. Tämän opinnäytetyön kirjoittaminen on ollut välillä pitkältä tuntuva prosessi, mutta halusin opinnäytteeseeni pitkän tarkasteluajanjakson (12 kk), jotta aineistossa kerkeäisi nähdä muutoksia, jota tuleva vuosi toi. Tämä valinta on jälkikäteen ajateltuna ollut oikea, sillä jos olisin tehnyt opinnäytetyöni lyhyemmässä ajassa, en olisi saanut niin kattavaa tarkasteluajanjaksoa. Huomaan kuitenkin tutkijana mielenkiintoni kohteiden muuttuneen kirjoitusprosessin aikana: jos tänä päivänä valitsisin aiheeni uudelleen, keskittyisin tässä työssä pelkästään kuluttajakäyttäytymisen tarkasteluun koronan vaikutuksesta.

Koen, että tutkimukseni on onnistunut. Se on tarttunut ajankohtaiseen aiheeseen ja tarkastellut sen tarpeellisuutta relevanttiin tutkimuskirjallisuuteen nojautuen, sekä selvittänyt syvällisesti yhden tavaratalon kohdalla mitä vaikutuksia on nähtävissä. Koen, että tutkimuksen tulokset ja kehittämistehtävä ovat onnistuneimmat osiot tässä työssä. Teorian osalta minun oli vaikea hahmottaa sitä, mikä määrä on olennaista kirjoittaa auki teoriaan. Tutkimusmenetelmien valinta ja niihin perehtymisen koin aika ajoitin vaikeaksi.

Jatkotutkimusideana tämän opinnäytteen pohjata nostan kuluttajien käyttäytymisen. Se on aihealue, jota tulee seurata jatkossakin. Tulisi osata huomioida heikkojakin signaaleja siitä, miten ihmisten arki muuttuu ja miten se vaikuttaa kuluttamiseen. Tällä on vaikutusta vähittäiskauppaan. Nyt arki supistui kotiin, joka näkyy toisten tuoteryhmien myynnin kasvussa, ja vastaavasti toisten vähenemisessä. Tavaratalo x:ssä tulisi myös miettiä sitä, miten voimme ennustaa kuluttajakäyttäytymistä ja miettiä eri keinoja, joilla hiljaisiakin signaaleja osataan etsiä. Mikäli koronapandemian kaltainen tilanne toistuu, on koko toimialalla jo ennako-oletuksia sille, miten kuluttajien käyttäytyminen muuttuu. Toisena jatkotutkimusehdotuksena olisi myös liiketoiminnan jatkuvuuden suunnitelmien kehittäminen

siten, että historiatietoihin perustuvien ennustemallien ohelle tulee lisätä tulevaisuuden muutoksia ennakoiva suunnitelma. Tämä vuosi osoitti, että yhdessä yössä voi tapahtua niin suuria muutoksia, että mikään ennustemalli ei olisi voinut sitä ennustaa.

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa arvioidaan tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta. Tutkimuksen tulokset eivät näin ollen saa olla sattumanvaraisia, ja käytetyt menetelmät soveltuvat siihen, mitä halutaan tutkia. Luotettavuutta voidaan arvioida myös yleistettävyyden ja siirrettävyyden näkökulmasta. (Koppa 2010.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin tapaustutkimusta tutkimussuuntauksena, sillä tarkoituksena oli tutkia yhtä kohdetta syvällisesti. Tämä rajoittaa havaintojen yleistettävyyttä, sillä tutkimuksen tulokset perustuvat vain yhteen tapaukseen, ja se edustaa vain yhtä toimialaa. Kuitenkin tutkimuksen tulokset olivat samansuuntaisia kuin mitä samalla toimialalla on Suomessa raportoitu tapahtuneeksi. Kuitenkin yhden tapauksen tutkiminen sijoittuu maantieteellisesti yhteen paikkaan, jolloin voi tulla jo alueellisia eroja suhteessa muuhun maahan. Tutkimuksen tulosten yleistettävyydestä voidaan todeta, että tavaratalo x:ssä tapahtuneet asiat ovat samankaltaisia kuin toimialalla yleensä on raportoitu. Tällä osin tämän tutkimuksen tulokset lisäävät tietämystä koko toimialalle. Tutkimuksen tulokset taas ovat siirrettävissä olevia, sillä niillä saadaan kasvatettua koko toimialaa koskevaa tietoa, sekä niitä voidaan käyttää vertailuaineistona esimerkiksi toisella toimialalla. Tutkimuksen siirrettävyyttä parantaa myös kalenterivuoden ajanjakso, jolta liiketoimintadata on kerätty ja verrattu edelliseen vuoteen.

Hirsjärven ym. (2008,227) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen eri vaiheista, sekä se että tutkimuksessa on käytetty useita eri menetelmiä. Tässä tutkimuksessa kerätty aineisto on kerätty sekä haastattelemalla että liiketoimintadatasta. Näin ollen haastattelussa nousseita asioita voidaan täydentää lukuihin perustavalla datalla. Tämän tutkimusten tulosten luotettavuutta parantaa myös se, että ne ovat samansuuntaisia mitä toimialalla yleensä on raportoitu tapahtuneeksi.

Olen pohtinut tutkimuksen aikana omaa rooliani sekä tutkijana että tavaratalo x:n työntekijänä. Näin ollen en ole samassa asemassa kuin sellainen tutkija, jolla ei ole muuta sidosta tutkittavaan kohteeseen. Minulla on kuitenkin vuosien kokemus toimialasta ja työpaikastani, sekä olen itse nähnyt vuoden 2020 aikana tapahtuneet muutokset työntekijän näkökulmasta. Tämä toisaalta rikastaa tätä tutkimusta, sillä minulla on sellaista hiljaista tietoa, jota ulkopuolisella tutkijalla ei ole. Toisaalta näen, että tämä heikentää siltä osin tutkimuksen luotettavuutta, sillä esimerkiksi tutkimustulosten tulkinnessa minulla on ollut käytettävissäni kokemukseni antamaa tietoa, jota aineisto ei välttämättä suoraan kerro, eikä tämän sidoksen osoittaminen ole ollut helppoa. Kehittämistehtävässä kuitenkin omasta

roolistani työntekijänä on etua, sillä pystyn miettimään konkreettisia ehdotuksia, joilla on merkitystä arjessa.

### 7.3 Käytäntöön otettavat konkreettiset kehityskohteet



Kuva 5 Heti käyttöön tulevat konkreettiset kehityskohtat

Tavaratalojohtajan mukaan kolme kohtaa nousivat selkeästi esiin kehitystehtävästä, jotka ovat helposti toteutettavissa tavaratalokohtaisesti.

**Myymälässä** tullaan panostamaan hygieniaan ja reagoimaan siihen nopeammin. Aukioloaikoja tullaan jatkossa tarkkailemaan myös takautuvasti, mikäli muutosta näihin tulee. Toistaiseksi mennään vielä vajailla aukioloajoilla korona tilanteen vallitessa.

**Verkkokaupan** osalta tullaan kouluttamaan prosessiin lisää henkilökuntaa, jolloin saadaan varmistettua henkilöstön riittävä osaamistaso ja täten pystytään varmistamaan, että pakolliset toimenpiteet kyetään tekemään verkkokaupan kasvun mukana.

**Sidosryhmistä** laaditaan listaus, jonka mukaan voidaan tehdä nopeita säästötoimenpiteitä tilanteen niin vaatiessa. Esimerkkinä jätehuolto, mikä on todellinen tarve erinäisille jätenoudoille eri ajankohtina.

Muut kehitystehtävässä olleet toimenpiteet tulevat pääkonttorin yhteistyön avulla selvitykseen ja sitä kautta tulevaisuudessa käytäntöön.

## 8 Lähteet

### Painetut

Bhamra, R., Dani, S. & Burnard, K. (2011) Resilience: the concept, a literature review and future directions, *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393

British Standards Institution. (2006). BS 25999-1 Code of practice for business continuity management. London: British Standards Institution.

Cerullo V. & Cerullo M.J. (2004) Business Continuity Planning: A Comprehensive Approach, *Information Systems Management*, 21 (3), 70-78

Herbane (2010) The evolution of business continuity management: A historical review of practices and drivers, *Business History*, 52 (6), 978-1002

Herman, C.F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organisations. *Administrative Science Quarterly*, 12, 61-82.

Hirsjärvi, Remes, Sajavaara. 2008. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. Painopaikka: Otava Kirjanpaino oy, Keuruu.

Mitroff, I.I., & Alpaslan, M.C. (2003). Preparing for evil. *Harvard Business Review*, 81(4), 109-115.

Naveen, D. & Gustafsson, A. 2020. Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research* 117, 284-289

Sheth, J. 2020. Impact of COVID-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *Business Research* 117, 280-283

Seville, E., Brundson, D., Dantas, A., Le Masurier, J. Wilkinson S., Vargo, J. 2006. Building organisational resilience: a summary of key research findings. Resilient organisations research programme, 6 August, New Zealand.

Sisäministeriö 2018. Kansallinen riskiarvio 2018. Sisäministeriön julkaisuja 2019:5. Helsinki

Sosiaali- ja terveysministeriö 2019. Valmius- ja jatkuvuudenhallintasuunnitelma, Ohje sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoille. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2019:10

Soufi, H., Torabi S., & Sahebjamnia. N. (2018). Developing a novel quantitative framework for business continuity planning, *International Journal of Production Research*, 779-800

Tammineedi (2010) Business Continuity Management: A Standards-Based Approach, *Information Security Journal: A Global Perspective*, 19:1, 36-50

### Sähköiset

Helsingin sanomat Tauti X. Viitattu 10.4.2020. <https://www.hs.fi/ulkomaat/art-2000006438957.html>

Koppa 2010. Jyväskylän yliopisto. Tutkimuksen toteuttaminen. Viitattu 26.3.2021. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen#tutkimustulosten-luotettavuus>

Koppa 2016a. Jyväskylän yliopisto. Tapaustutkimus. Viitattu 11.4.2020. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>

Elinkeinoelämän keskusliitto 2020a. 10.6.2020 [EK:n koronakysely: Rajoitusten purku on helpottanut työnantajien toimintaa; yli kolmannes on uudistanut bisnestä selvittääkseen kriisistä | Elinkeinoelämän keskusliitto](#)

Elinkeinoelämän keskusliitto 2020b. 30.09.2020 [Korona runtelee yrityksiä eri puolilla Suomea | Elinkeinoelämän keskusliitto \(ek.fi\)](#)

Elinkeinoelämän keskusliitto 2020c. 18.11.2020 [Fyysisiä myymälöitä ja palveluja arvostetaan myös korona-aikana - päivittäistavarakaupassa paras palvelukokemus | Kauppa](#)

Elinkeinoelämän keskusliitto 2020d, 23.11.2020 [EK:n yrityskysely: Koronan toinen aalto näkyy nyt myös yritys kentässä | Elinkeinoelämän keskusliitto](#)

Kaupan liitto 2020. Toimialat. Viitattu 23.1.2020 <https://kauppa.fi/kaupan-ala/toimialat/>

Kaupan liitto 2020a. 07.05.2020 [Kaupoissa asioiminen vähentynyt edelleen, mutta digiostaminen kasvaa - jo viidesosa kokeillut ruoan verkkokauppaa koronakriisin aikana | Kauppa](#)

Kaupan liitto 2020b. 02.06.2020 [Ostaminen muuttui koronan myötä - kriisissä on myös voittajia | Kauppa](#)

Kaupan liitto 2020c. 11.06.2020 [Rajoitustoimien helpottuminen lisäsi kivijalkakaupan vetovoimaa | Kauppa](#)

Kaupan liitto 2020d. 20.04.2020 [Kuluttajatutkimus: Digiostaminen ja halu kokeilla ruoan verkkokauppaa kasvavat | Kauppa](#)

Kaupan liitto 2020e. 03.08.2020 [Vähittäiskauppa kasvaa, erikoiskauppa osin pahasti koronan kurittama - rakenteellisilla uudistuksilla lisää työpaikkoja alalle | Kauppa](#)

Koppa 2016b. Jyväskylän yliopisto. Teemoittelu. Viitattu 11.4.2020. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/teemoittelu>

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [KvaliMOTV - 5 Tutkimussuuntauksia \(tuni.fi\)](#) Viitattu 11.4.2020.

Tilastokeskus 2020. Talouden tilannekuva. julkaistu 28.8.2020, päivitetty 18.12.2020 <http://www.stat.fi/ajk/koronavirus/koronavirus-ajankohtaista-tilastotietoa/miten-vaiikutukset-nakyvat-tilastoissa/talouden-tilannekuva>

Saarinen, Loikkanen, Tanskanen, Kaipia, Takkunen & Holmström 2020. Agile planning: Avoiding disaster in the grocery supply chain during COVID-19 crisis. Aalto University publication series. Business+Economy 1/2020. Julkaisu luettavissa verkossa: [isbn9789526039602.pdf \(aalto.fi\)](#)

Seitamaa-Hakkarainen 2020. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. Viitattu 28.2.2021. <https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/>

WHO 2020. Coronavirus disease (COVID-19). Viitattu 26.3.2021. <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-COVID-19#:~:text=symptoms>



## 9 Kuva

Kuva 1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	8
Kuva 2 Tutkimuksen rakenne .....	10
Kuva 3 Kehittämistehtävä muodostuu teorian ja tutkimuksen seurauksena .....	31
Kuva 4 Tutkimuksen keskeiset tulokset kehittämistehtävän pohjana .....	32
Kuva 5 Heti käyttöön tulevat konkreettiset kehityskohdat .....	38

## 10 Taulukot

Taulukko 1 Tutkimuksen tarkoitus ja aineiston kerääminen .....	20
Taulukko 2 Koko tavaratalo x:n kuukausikohtainen prosentuaalinen myynninmuutos.....	24
Taulukko 3 Koko tavaratalo x:n kuukausikohtainen prosentuaalinen myynnin muutos, verkkokauppa ja käteismyynti eriteltyinä .....	24
Taulukko 4 Tavaratalon X:n myynnin vertaaminen käteismyynnin osalta .....	25
Taulukko 5 Tavaratalo x:n osastojen myynnin vertaileminen .....	25
Taulukko 6 Talouden kuukausikohtainen prosentuaalinen muutos .....	26
Taulukko 7 Urheilun kuukausikohtainen prosentuaalinen myynnin muutos .....	27
Taulukko 8 Muodin kuukausikohtainen prosentuaalinen myynti .....	27
Taulukko 9 Jalkineen kuukausikohtainen prosentuaalinen myynnin muutos .....	28
Taulukko 10 Lomautetun henkilöstön määrä verrattuna koko henkilöstömäärään .....	29
Taulukko 11 Lomautettujen työntekijöiden määrä ja lomautuspäivät kuukausittain.....	29
Taulukko 12 Työntekijä kohtaiset lomautuspäivät.....	30
Taulukko 13 Opinnäytetyön kehittämistehtävän tuotos.....	34

## 11 Liite 1: Haastattelu kysymykset tavaratalojohtajalle

Miten kuvaisit tavaratalo X:n vuotta 2020? Yleinen luonnehdinta tavaratalojohtajan näkökulmasta.

Mitkä asiat olet kokenut kaikkein haasteellisimmiksi asioiksi tavaratalon johtamisessa vuonna 2020?

Miten asiakkaiden käyttäytyminen on muuttunut vuoden aikana? Onko nähtävissä kevät -kesä -syksy -jaottelulla muutoksia?

Miten koronapandemia on vaikuttanut ja mitä toimenpiteitä on pitänyt tehdä

- käteismyyntiin
- verkkokauppaan
- urheiluosastoon
- jalkineosastoon
- muotiosastoon
- talousosastoon

Mitä henkilöstöön liittyviä toimenpiteitä on pitänyt tehdä koronapandemian vuoksi?

Miksi näitä toimenpiteitä on pitänyt tehdä?

Onko korona vaikuttanut yrityksen toimintamalleihin? Miten?

Onko kehitetty uusia palveluja tai muutettu selkeästi vanhoja malleja toimia? Miten? Miksi

Mitä muutoksia tulee tehdä yrityksen toimintaan, jotta osataan ennakoida mahdollisen seuraava pandemian tai vastaavan kriisin ilmetessä?