



## **Kriisijohtamisvalmiuden kehittäminen pienyrityksissä**

Juni Perttula

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutus

Master-opinnäytetyö

2023

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Perttula Juni
<b>Tutkinto</b> Tradenomi (YAMK)
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Kriisijohtamisvalmiuden kehittäminen pienyrityksissä
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 53 + 10
<p>Alati muuttuva maailma luo yrityksille haasteita toimintaympäristön muuttuessa nopeasti. Odottamattomia tapahtumia voi ilmaantua yrityksessä sisäisesti tai sen ulkopuolelta ja ne voivat luoda suuria haasteita yritykselle. Yllättävä tapahtuma voi johtaa yrityksen kriisiin ja sillä voi olla kohtalokkaat seuraukset – jos tilannetta ei yrityksessä hoideta hyvin. Tämän vuoksi kriisien ennakointi on tärkeää. Kun yrityksessä valmistaudutaan kriisejä varten, on kriisin sattuessa selviytyminen siitä helpompaa ja palautuminen yrityksen normaalitilaan nopeampaa. Näin myös yrityksen resilienssi, eli joustavuus, vahvistuu.</p> <p>Pienyrityksiä on Suomessa paljon. Pienyrityksellä tarkoitetaan työllistävää yritystä, joka työllistää vähemmän kuin 50 työntekijää. Pienyrityksillä on yleisesti nähden vähemmän resursseja ja mahdollisesti myös vähemmän tietoa ja osaamista kehittää omaa kriisivalmiuttaan verrattuna suurempiin organisaatioihin. Aiemmin on myös todettu, että kriisijohtamisen ja kriisivalmiuden kehittämisen aihepiiriin liittyvä kirjallisuus ja ohjeistus keskittyy suurimmaksi osaksi suurten organisaatioiden tarpeisiin. Kriisi voi kuitenkin kohdata minkä tahansa yrityksen, oli se sitten suuri tai pieni.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää pienyritysten kriisijohtamis- ja viestintävalmiuden nykytilaa ja kartoittaa pienyritysten näkökulmasta tärkeitä aiheeseen liittyviä teemoja ja haasteita. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen aineiston tuoman ymmärryksen pohjalta tavoitteena on kehittää pienyrityksille tarkoitettu ohjeistus kriisijohtamisvalmiuden parantamiseksi. Opinnäytetyössä pyritään siihen, että ohjeistuksessa tuodaan esille tarpeellinen tieto ja toiminnanohjeet, jotta sen avulla jokaisessa pienyrityksessä voidaan kehittää oma kriisivalmius hyvälle tasolle. Opinnäytetyötutkimus pienyritysten kriisivalmiuden nykytilasta rajataan alueellisesti koskemaan pääkaupunkiseutua ja pääosin Helsingissä toimivia yrityksiä.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee kriisijohtamista, fokusoiden ennakoitua ja resilienssiin, erilaisia kriisityyppejä sekä viestinnän johtamista kriisissä. Opinnäytetyössä painotetaan pienyritysten näkökulmaan aiheista. Tämän konstruktivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselyä. Opinnäytetyö tehtiin syyskuun 2022 ja toukokuun 2023 välillä.</p> <p>Tutkimuksen ennako-oletuksena oli, että pienyritysten kriisijohtamisvalmiuden nykytila on heikko. Kyselytutkimuksen tulokset validoivat ennako-oletuksen. Tutkimuksesta selvisi, että kenelläkään tutkimukseen vastanneista ei pienyrityksessään ollut kriisi- tai kriisiviestintäsuunnitelmaa. Kriisivalmiuden kehittämien koettiin joka tapauksessa tärkeänä aiheena.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisen viitepohjan antaman ymmärryksen ja tutkimustulosten pohjalta luotiin tutkimuksen konstruktiona ohjeistus pienyrityksille kriisivalmiuden kehittämistä varten. Ohjeistuksessa tuotiin esiin konkreettisia toimia, joiden avulla pienyritys voi kehittää omaa kriisivalmiuttaan paremmaksi.</p>
<b>Asiasanat</b> Kriisijohtaminen, kriisivalmius, pienyritys, resilienssi, kriisiviestintä.

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Pienyritykset Suomessa ja Euroopassa.....	3
1.2	Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja peittomatriisi .....	4
2	Kriisi ja kriisijohtaminen .....	6
2.1	Kriisin määritelmä.....	6
2.1.1	Yrityskriisi.....	7
2.1.2	Kriisityypit .....	8
2.2	Kriisijohtaminen.....	11
2.2.1	Ennakointi ja resilienssi.....	12
2.2.2	Kriisin vaiheet ja käytännöt .....	13
2.3	Viestinnän johtaminen kriisissä .....	16
2.3.1	Sidosryhmät.....	17
2.3.2	Kriisiviestinnän vastuut ja kanavat .....	19
2.3.3	Eettiset periaatteet kriisiviestinnässä.....	21
2.4	Kriisijohtaminen pienyrityksissä .....	22
2.5	Yhteenveto ja työn teoreettinen viitekehys .....	23
3	Tutkimuksen metodologia ja toteutus .....	25
3.1	Lähestymistapa .....	25
3.2	Tutkimusmenetelmänä kysely .....	27
3.3	Aineiston analysointi.....	29
3.4	Tutkimusprosessi .....	30
3.5	Tutkimuksen luotettavuus.....	31
4	Tulokset.....	34
4.1	Kyselytutkimuksen tulokset .....	34
4.1.1	Teema 1: Kriisihistoria .....	36
4.1.2	Teema 2: Suhtautuminen kriiseihin .....	37
4.1.3	Teema 3: Kriisien ennakoiminen .....	38
4.1.4	Vapaa kommenttikenttä yrityksen kriisiviestinnän kehittämisestä .....	42
4.1.5	Yhteenveto ja tulosten pohdinta .....	42
4.2	Tutkimustuloksena luodun ohjeistuksen esittely .....	43
5	Pohdinta.....	45
5.1	Tulosten tarkastelu suhteessa tavoitteisiin ja teoreettiseen viitekehukseen .....	45
5.2	Asiantuntijapalaute ja ohjeistuksen hyödynnettävyys .....	46
5.3	Eettinen pohdinta .....	47
5.4	Johtopäätökset sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset.....	48

5.5 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen reflektointi .....	49
Lähteet.....	51
Liitteet .....	54
Liite 1. Kyselylomake.....	54
Liite 2. Saateviesti .....	57
Liite 3. Ohjeistus pienyrittäjille .....	58

## 1 Johdanto

Muuttuva maailma, yrityksen muutostarpeet, onnettomuudet, tekniset virheet, tietomurrot, mainekriisit ja somekohut ovat kaikki tilanteita, jotka ovat jatkuvasti pinnalla ja uutisotsikoissa. Ne ovat tilanteita, jotka voivat johtaa yrityksen kriisiin. Kriisi onkin useimmiten odottamaton tapahtuma, jolla voi olla kohtalokkaat seuraukset – jos sitä ei hoideta hyvin. Kun kriisi on päällä, on kuitenkin liian myöhäistä tehdä tarvittavia asioita selviytyäkseen tilanteesta pienin vahingoin. Valmistautuminen kriisejä varten on sen vuoksi edellytys selviytymiseen ja siksi se tulisi yrityksissä huomioida prioriteettina. (Launiainen 2020; EY 2019.) Ne yritykset, jotka ovat valmistautuneita, selviävät paremmin kriiseistä ja palautuvat normaalitilaan nopeammin, eli niiden resilienssi on vahvempi. Organisatorinen resilienssi tarkoittaa organisaation tai yrityksen kykyä sopeutua muutoksiin ja selviytyä odottamattomista tapahtumista. Resilienssi ilmentää siis organisaation tai yrityksen kyvykkyyttä säilyttää toimintakykynsä ja jatkuvuutensa kohdatessaan esimerkiksi kriisejä. Vahvan resilienssin omaavien yritysten rooli yhteiskunnassa voidaan nähdä myönteisesti vaikuttavampana. Tämän osoitti todeksi myös Covid-19 pandemia ja sen vaikutukset monen yrityksen liiketoimintaan ympäri maailman. Usealle yritykselle Covid-19 pandemia oli koettelemus ja kriisi, jossa mitattiin yrityksen joustavuus eri osa-alueilla.

Nykyään myös yritysten viestinnässä pyritään reagoimisen sijaan ennakoimiseen. Proaktiivinen työ yrityksen viestinnässä voi auttaa korostamaan yrityksen eettisyyden ja vastuullisuuden näkökulmia, sekä ennakoimaan mahdollisia näihin teemoihin liittyviä ongelmia. Kriisi voi alkaa siitä, että joku kokee yrityksen toimivan eettisesti väärin ja asia tuodaan ilmi esimerkiksi mediassa. Yritysten tulisi tunnistaa etiikkaan liittyvät viestintätilanteet ja ymmärtää miksi reagoiminen niihin on tärkeää. (Rydenfelt 2014.) Eettisesti vääränlaisia tekoja voi minimoida valmistautumalla ja miettimällä asioita ennakkoon, sekä tutustumalla esimerkiksi Viestinnän eettisen neuvottelukunnan laatimiin viestinnän eettisiin ohjeisiin (Viestinnän eettinen neuvottelukunta 2023). Yritysten tulisi olla valmiita näkemään ja tekemään muutoksia muuttuvan maailman mukana (Rydenfelt 2014).

Kriisin synnyssä yrityksen koko ei ole ratkaiseva tekijä. Suomen sanotaan olevan ”pienten yritysten maa” (Suomen Yrittäjät 2020) ja pienyrityksiä, eli alle 50 työntekijän yrityksiä, on Suomessa 5,6 % ja mikroyrityksiä, eli alle 10 hengen yrityksiä, on 93 % kaikista Suomen 294 965 yrityksestä. (Suomen Yrittäjät.) Näin ollen melko suuri osa työpaikoista Suomessa on pienyritysten työllistämiä. Kriisijohtamista- ja hallintaa on kuitenkin harvemmin käsitelty suomenkielisessä kirjallisuudessa. Kriisinhallintaan liittyvä kirjallisuus ja tutkimus on tavallisesti keskittynyt suuriin kansainvälisiin organisaatioihin. Pienyritysten näkökulmaa kriisinhallintaan liittyen ei kirjallisuudessa ole käsitelty lähes lainkaan. Tutkimus, joka toteutettiin Isossa-Britanniassa vuonna 2010 (Herbane 2010) tuo esiin, että jopa 80 % pienistä yrityksistä joutuu lopettamaan toimintansa kahden vuoden kuluessa

katastrofiin johtaneesta kriisistä. Mainitussa tutkimuksessa saatiin selville, että pienyritykset eivät lähes lainkaan fokusoi ennakoiviin toimiin kriisin varalta, eli niin sanottuun esikriisivaiheeseen (Herbane 2010, 59).

Äkkiä ilmennyt kriisi voi olla todellinen uhka minkä tahansa yrityksen maineelle ja jopa toiminnan jatkumiselle. Yrityksissä, joissa on varauduttu kriisejä varten ennakoivin tehtävin, toipuminen kriisistä on jopa kaksi kertaa nopeampaa kuin yrityksissä, joissa varautumista ei ole tehty lainkaan. (Herbane 2010, 44). Siitä huolimatta, että kyseinen tutkimus on peräisin vuodelta 2010, voidaan olettaa tämän pitävän paikkansa tänäkin päivänä. Resilienssi, eli palautumiskyky normaalitilaan kriisin jälkeen, on varautuneilla yrityksillä huomattavasti korkeampi. Vahvan resilienssin omaavat yritykset menestyvät todennäköisesti paremmin nykypäivän työelämän murroksessa.

Yksi ajankohtainen tosielämän ikävämpi esimerkki on paljon julkisuudessa ollut Psykoterapiakeskus Vastaamon tietomurrosta johtunut yrityskriisi, joka johti yrityksen konkurssiin. Konkurssin jälkeen Vastaamalla työskennellyt entinen työntekijä kertoo kriisin aiheuttamasta epätoivosta ja järkytyksestä ja ottaa esille sen, että yrityksellä ei ollut kriisiviestintäohjeistusta. Mediassa pauhattiin ja asiakkaat vaativat vastauksia, mutta yritys pysyi hiljaa. ”Minua hävetti, miksi emme ole siellä missä hätä on suurin. Se oli surkea näytelmä.”, työntekijä kertoo. (Loula 2023, A 10.) Vaikka kriisi alkoi tietoturvaan liittyvästä murrosta, oli yrityksen maineen menetys kuitenkin nähtävästi suurin tekijä konkurssiin päätymiselle.

Kriisiin valmistautuminen ja kriisijohtaminen ovat hyvin ajankohtaisia aiheita. Kriisit voivat olla eri tasoisia, ne voivat koskea joko yritystä, yksilöä tai koko yhteiskuntaa (Runnqvist 2020, 16). Tässä opinnäytetyössä keskitytään yrityskriisien ennakoimiseen, erityisesti painottuen pienyritysten näkökulmaan.

Opinnäytetyön aiheena on siis kriisijohtamisvalmiuden kehittäminen pienyrityksissä. Opinnäytetyön lähtökohtana on olettaen siitä, että vähäisten resurssien vuoksi suomalaisten pienyritysten kriisinhallintavalmius on heikkoa. Tämä johtunee siitä, että pienyrityksillä ei välttämättä ole tarpeeksi osaamista tai tietotaitoa aiheesta, saati resursseja kehittää kriisijohtamistavalmiutta oman yrityksen toimesta. Jotta voidaan saada käsitys todellisesta nykytilanteesta pienyritysten kriisijohtamisvalmiuden suhteen, tehdään tässä opinnäytetyössä tutkimus aiheeseen.

Työ on laadultaan konstruktivinen tutkimus, jossa työn tuotoksena kehittyy ratkaisu (konstruktio) pienyrityksille hyödynnettäväksi. Tämän konstruktivisen tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja empiriaan perustuva kehitystuotos toteutuu käytännönläheisenä ohjeistuksena pienyritysten näkökannalta kriittisimmistä seikoista, jotka on otettava huomioon yrityksen kriisivalmiutta

parannettaessa. On tarkoitus, ettei ohjeistus vaadi yrityksiltä rahallisia resursseja, jotta mahdollisimman moni pienyritys voisi sitä hyödyntää.

## 1.1 Pienyritykset Suomessa ja Euroopassa

Suomessa pienyrityksiä on lukumäärältään 16 632 kappaletta (5,6 %) kaikista Suomen 294 965 yrityksistä. Mikroyrityksiä, eli alle 10 hengen yrityksiä, on jopa 93 % kaikista näistä Suomen yrityksistä. (Suomen Yrittäjät.) Nimitystä ”Pk-yritys” käytetään yleisesti pienistä ja keskisuurista yrityksistä, johon kuuluvat mikroyritykset, pienyritykset ja keskisuuret yritykset. Tämä tarkoittaa siis yrityksiä, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa, tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. Pienyrityksestä tarkempi määrittely on, että se työllistää vähemmän kuin 50 työntekijää ja sen vuosiliikevaihto on enintään 10 miljoonaa euroa tai sen taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa euroa. (Tilastokeskus s.a.)

EU tasolla Euroopan komissio on laatinut neuvontaoppaan Pk-yrityksille. Sen mukaan Pk-yritykset ”muodostavat Euroopan talouden selkärangan” (Euroopan komissio 2020). Euroopassa Pk-yritysten määrä on merkittävä, sillä yhdeksän kymmenestä yrityksestä EU:ssa kuuluvat Pk-yrityksiin. Ne myös työllistävät 88,8 miljoonaa ihmistä EU:n alueella. Nämä pienet ja keskisuuret yritykset ovat merkittäviä Euroopan talouden näkökulmasta ja siksi Euroopan komissio tukee yrittäjyyttä ja Pk-yritysten liiketoimintaympäristöä. Eri kokoisten yritysten määritelmiä tarvitaan, jotta jokaiselle yritykselle selkeytyy käsitys millä ehdoilla se voi saada tukea EU-tasolla. (Euroopan komissio 2020.)

Suomen pääkaupungissa Helsingissä on 49 066 yritystä ja näistä 97,4 % on pienyrityksiä, joista mikroyrityksiä on 85,4 %. Helsingissä pienyritykset tuovat liikevaihdosta 51,9 %, ja jos katsotaan henkilöstömääriä, on pienyritysten osuus Helsingissä työllistävien yritysten määrästä 41,5 %. (Helsingin kaupunki 2021.)

Suomen Yrittäjät, Finnvera ja Työ- ja elinkeinoministeriö tekemän PK-Yritysbarometrin (2022, 8) mukaan pieniä ja keskisuuria yrityksiä Suomessa on pääosin palvelualoilla (59 %), mutta myös kaupanalalla (17 %) ja rakennusalailla (16 %).

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa keskitytään pääosin pienyrityksiin, eli alle 50 henkeä työllistäviin yrityksiin. Pienyrityksillä voidaan yleisesti olettaen ajatella olevan vähemmän resursseja kehittää omaa kriisivalmiuttaan suuriin organisaatioihin verrattuna. Valtakunnallisesti sekä maailmanlaajuisesti pienyrityksiä on kuitenkin huomattava määrä. Kuten aiemmin todettu, EU:n mukaan pienyritysten merkittävyys talouteen on huomattava. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuoda esiin, pienyritysten näkökannalta keskeisimmät lähtökohdat kriisistä selviytymiselle.

Tässä työssä tutkimusaineiston keruu rajataan alueellisesti toteutettavaksi Suomessa pääkaupunkiseudulla ja pääosin Helsingissä. Rajaaminen on tärkeää, jotta tutkimusaineisto olisi hyvin hallittavissa. Pienyrityksiä on nimittäin Helsingissä jo todella paljon. Tutkimuksen laajentaminen esimerkiksi maanlaajuiseksi voisi tehdä tutkimuksen hallittavuuden hankalammaksi ja siten tutkimustulokset voisivat jäädä epätarkoiksi.

## 1.2 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja peittomatriisi

Tämän tutkimuspainotteisen opinnäytetyön tavoitteena on selvittää pienyritysten kriisijohtamis- ja viestintävalmiuden nykytilaa ja kartoittaa pienyritysten näkökulmasta tärkeitä aiheeseen liittyviä teemoja ja haasteita. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen aineiston tuoman ymmärryksen kautta tavoitteena on kehittää pienyrityksille tarkoitettu ohjeistus kriisijohtamisvalmiuden parantamiseksi. Opinnäytetyö pyrkii siihen, että pienyrityksissä saadaan mahdollisuus tarvittavaan tietoon ja ohjeisiin, jotta jokaisessa pienyrityksessä voidaan kehittää oma kriisivalmius hyvälle tasolle. Tarkoituksena on, että ohjeistus määrittelee kriisijohtamisen kulmakivet pienyritysten kannalta. Ohjeistusta voi halutessaan lähteä jatkokehittämään yksityiskohtaisemmaksi suunnitelmaksi. Opinnäytetyön tuloksena luotu ohjeistus keskittyy pienyritysten näkökulmasta kriisin valmistautumiseen, eli esikriisivaiheeseen sekä resilienssin rakentamiseen.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

TK: Miten parantaa kriisivalmiutta pienyrityksissä?

Opinnäytetyön alatutkimuskysymykset ovat:

AK1: Millaiset kriisit ovat mahdollisia ja todennäköisiä pienyrityksille?

AK2: Miten sidosryhmien kartoittaminen ja priorisoiminen vaikuttaa kriisivalmiuteen?

AK3: Minkälainen yrityskulttuuri edistää resilienssiä ja miten johtamisella voi siihen vaikuttaa?

AK4: Millainen on pienyritysten yleinen kriisiviestintävalmius?

Tavoitteena on, että ohjeistus tuo esille sellaisia asioita, joiden avulla pienyrityksessä voidaan parantaa kriisivalmiutta. Kriisivalmiuden parantaminen luo suurta hyötyä yritykselle. Kun osataan valmistautua ja keskittyä oikeisiin asioihin, on kriisistä palautuminen helpompaa. Näin yritys pystyy kasvattamaan resilienssiään.

Tutkimuksen peittomatriisi (taulukko 1) löytyy alta. Peittomatriisi auttaa havainnollistamaan tutkimuskysymysten yhteyttä tutkimuksen kyselylomakkeen kysymyksiin, tietoperustaan ja tuloksiin.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alaongelmat	Lomakkeen kysymykset	Tietoperustan luku	Tulosluku
AK1	7. 8.	2.1.2	4.1.3
AK2	5. 9.	2.3.1	4.1.1 4.1.3
AK3	6. 13.	2.2 2.2.1	4.1.2 4.1.3
AK4	9. 10. 11. 12.	2.2.2 2.3.2 2.4	4.1.3

Opinnäytetyö etenee johdantoluvun jälkeen seuraavasti. Luku kaksi muodostaa opinnäytetyön teoriaosuuden eli luvussa perehdytään kirjallisuuteen kriisin määritelmästä, kriisijohtamisesta, viestinnän johtamisesta kriiseissä ja tämän jälkeen aikaisempiin tutkimuksiin pienyritysten kriisijohtamisvalmiudesta. Kolmas luku keskittyy opinnäytetyössä käytettyihin tutkimuksen toteuttamiseen liittyviin tutkimus- ja kehittämistyön menetelmiin. Luku syventyy konstruktivisen tutkimuksen piirteisiin ja tutkimusmenetelmänä kyselyyn. Tutkimusprosessi esitellään tässä luvussa ja lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen tuloksia esitetään luvussa neljä, jossa syvennytään kyselytutkimuksen tuloksiin ja tutkimustuloksena kehitetyn tuotoksen esittelyyn. Viimeinen ja viides luku keskittyy opinnäytetyöprosessin pohdintaan, jossa käydään läpi asiantuntijapalaute kehitetystä ohjeistuksesta, eettistä pohdintaa, johtopäätöksiä tuloksiin liittyen sekä tuodaan esiin jatkotoimenpiteitä siitä, miten aiheen tärkeyttä voisi tuoda esiin paremmin tulevaisuudessa.

## 2 Kriisi ja kriisijohtaminen

Tässä luvussa käsitellään kriisin ja kriisijohtamisen terminologiaa. Tämän luvun alla perehdytään muun muassa kriisin määritelmään ja kriisityyppeihin. Tässä tutkimuspainotteisessa opinnäytetyössä keskitytään yrityskriiseihin, joten yhteiskuntaa tai yksilöä koskevia kriisejä ei käsitellä sen syvemmin. Kriisijohtamista tarkastellaan yleisellä tasolla, sekä tuodaan esiin ennakoimisen ja resilienssin tärkeyttä. Myös kriisin vaiheet käydään läpi. Kriisin vaiheet jaetaan valmistautumiseen, kriisitilanteeseen ja kriisin jälkeiseen vaiheeseen. Tämä jako noudattaa myös yhdysvaltalaisen kriisiviestintään erikoistuneen professori Timothy W. Coombsin Situational Crisis Communication Theory (SCCT) -teorian jäsentelyä.

Koska viestintä on merkittävä osa kriisijohtamista, käydään tässä luvussa läpi myös viestinnän johtamista kriiseissä ja perehdytään oleellisiin aiheisiin, kuten sidosryhmiin sekä kriisiviestinnän vastuualueisiin ja kanaviin. Luvussa tutustutaan myös kriisiviestinnän etiikkaan. Lopuksi perehdytään aiempiin tutkimuksiin kriisijohtamisesta pienyrityksissä. Tässä työssä pyritään keskittymään laajassa näkökannassa pienyritysten näkökulmaan näistä asioista. Päättökysymykseen, sekä tutkimuskysymyksiin AK2 ja AK3 on tarkoitus paneutua teorian avulla, joten mainitut tutkimuskysymykset vaikuttavat näin luvun sisältöön.

### 2.1 Kriisin määritelmä

Vain yhtä selvää määritelmää kriisille ei ole ja tutkijat määrittelevät kriisin kaikki hieman erilaisista näkökulmista. Tässä luvussa käydään läpi näkemyksiä kriisin määritelmästä ja esitellään yrityskriisiä käsitteenä.

Sana kriisi on peräisin kreikan kielestä sanoista krisis ja krinein. Kreikkalaiset sanat tarkoittavat erottamista, valitsemista, tuomitsemista ja ratkaisemista. Suomen kieleen sana on tullut ruotsin kielestä sanasta kris, jolla on alkuun ollut lääketieteellinen merkitys, kuvaillen sairauden käännekohdtaa. Myöhemmin sana kris on merkinnyt pulmallista tilannetta. (Kotimaisten kielen keskus s.a.) Kiinan symboli kriisille ”weiji” merkitsee vaarallista tilannetta tai ratkaisevaa seikkaa (Sellnow & Seeger 2021, 10).

Kriiseille on monia aspekteja ja tasoja. Kriisi voi koskettaa ihmistä yksilönä, kuten sairaus, työttömyys, läheisen kuolema, avioero tai taloudellinen vaikeus. (Heide & Simonsson 2016, 23.) Kriisi voi koetella yhteiskuntaa, jopa maailmanlaajuisesti, kuten esimerkiksi Covid-19 pandemia on osoittanut. On myös mahdollista, että kriisi koskettaa vain tiettyä ryhmää, kuten esimerkiksi tiimiä työpaikalla. Suomessa valtionhallinnon kriisitilanteiden viestintäohjeissa (Valtioneuvoston kanslia 2007, 9) kriisi määritellään normaalioloista poikkeavana tilanteena, jossa vaaditaan tehostettuja

toimia. ”Kriisit voivat olla kansainvälisiä, kansallisia, alueellisia tai paikallisia ja niiden vaikutukset voivat olla hyvin erilaisia” (Valtioneuvoston kanslia 2007, 9).

Kun määritellään termiä kriisi, miettiminen mistä kriisi aiheutuu voi olla avuksi. Vastaus voi löytyä esimerkiksi virheellisestä päätöksenteosta, laiminlyönnistä, onnettomuudesta, luonnollisesta muutoksesta tai esimerkiksi jostain odottamattomasta tapahtumasta. (Sellnow & Seeger 2021, 10.)

Heide ja Simonsson (2016, 23) esittävät että kriisit voivat olla tapahtumia todella negatiivisin seurauksin tai ne voivat olla eräänlaisia käännekohtia tai tilaisuuksia kehittyä ja oppia. On nimittäin mahdollista, että kriisi haastaa rutiineja ja käytäntöjä, jonka seurauksena siitä voidaan huomata tarve muutoksille. Näin ollen kriisi voi haastaa tekemään tärkeitä uusia päätöksiä, joiden seurauksena on mahdollista kehittää toimintaa (Heide & Simonsson 2016, 23).

### 2.1.1 Yrityskriisi

Yrityskriisillä tarkoitetaan kriisiä, joka on aiheutunut yrityksen toiminnasta tai/ja kriisiä, jolla on negatiivisia seuraamuksia yritykselle. Yrityskriisi voi aiheuttaa vahinkoa yrityksen talouteen, sen luotettavuuteen, vaikuttavuuteen tai sen imagoon ja maineeseen. (Frandsen & Johansen 2017, 10.)

Yrityskriisit eivät kuitenkaan poissulje koskettamasta myös yksilöä tai yhteiskuntaa, sillä yrityskriisit vaikuttavat aina jollakin tasolla myös esimerkiksi työntekijöihin ja heidän läheisiinsä, tavarantoimittajiin, asiakkaisiin tai osakkaisiin. Suuret organisaatiokriisit voivat vaikuttaa paikkakuntaan, jossa organisaatio sijaitsee. (Heide & Simonsson 2016, 23.)

Kriisit, jotka koskettavat yrityksiä ovat hyvin tavallisia tänä päivänä. Heide & Simonsson (2016, 27) esittävät että yrityksissä tulisi miettiä milloin kriisi voisi tapahtua, sen sijaan että pohtisi vain sitä onko se mahdollinen tapahtuakseen. Yrityskriisi on poikkeuksellinen, odottamaton ja rutiineista poikkeava tapahtuma tai tapahtumien sarja, joka tuo mukanaan suurta epävarmuutta. Samalla se koskettaa yrityksen tavoitteita joko mahdollisuutena tai uhkana. (Ulmer, Sellnow & Seeger 2019, 7.) Kriisi on aina odottamaton tapahtuma ja näin ollen usein yllätys kaikille puhjetessaan. Ulmer ym. (2019, 7) määrittelevät yrityskriisin keskeisiksi osatekijöiksi sen, että tapahtuma on ennalta-arvaamaton, ei-rutiininomainen, se luo epävarmuutta tai mahdollisuuksia, sekä on uhka yrityksen maineelle tai tavoitteille. Kriisiviestintään erikoistunut professori yhdysvaltalainen Timothy W. Coombs (2023, 4) taas määrittelee yrityskriisin ”sidosryhmien odotusten havaittuna rikkomuksena, aiheuttaen haittaa sidosryhmille ja/tai organisaatiolle”. Coombs (2023, 4) esittää siten, että mikäli sidosryhmä uskoo yrityksen olevan kriisissä, se tarkoittaa, että yritys on kriisissä. Myös Lerbingerin määritelmä yrityskriisistä nähdään klassikkona: ”tapahtuma joka tuo yrityksen huonoon maineeseen ja vaarantaa sen kannattavuuden ja kasvun tulevaisuudessa, sekä peräti sen selviytymisen” (Heide & Simonsson 2016, 29).

Voidaan siis todeta, että yrityskriisi on yrityksen normaalitilasta poikkeava tapahtuma, joka voi uhata yrityksen mainetta, ellei toimintoja tehdä sen estämiseksi. On kuitenkin hyvä tiedostaa, että kriisi voidaan nähdä myös positiivisessa valossa siten, että se luo mahdollisen uusille näkökulmille ja toimintatavoille, jotka voivat auttaa yritystä kehittymään. Kriisi on aina äkillinen ja yllättävä tapahtuma. Tosiasia, joka yritysten on hyvä tiedostaa, on että jonkinasteinen kriisi jossain vaiheessa yrityksen elinkaarta on hyvin todennäköinen.

Kun mietitään mahdollisia yrityskriisejä, on hyvä erottaa nämä käsitteet toisistaan: kriisi, katastrofi, hätätilanne ja riski (Ulmer ym. 2019, 8). Katastrofit ovat äkillisiä tapahtumia, jotka ovat vaaraksi arvoille ja yhteiskunnallisille tavoitteille ja vaativat paljon toimintoja häiriön selvittämiseksi. Ne ovat myös mittakaavaltaan suuria ja vaativat toimintaa useilta valtiontason toimijoilta. (Coombs 2023, 3.) Hätätilanne on, verrattuna kriisiin ja katastrofiin, mittakaavaltaan pienempi tapahtuma, joka on kontrolloitu. Hätätilanne vaatii nopeaa toimintaa ja näihin tilanteisiin on oma ohjeistus. (Ulmer ym. 2019, 8.) Riskit taas ovat todennäköisempiä tapahtuakseen kuin kriisit, mutta riski voi myös eskaloitua kriisiksi, jos sitä ei hoideta hyvin. Yrityksen kehittyminen ei kuitenkaan ole mahdollista ilman jonkinlaista riskienottoa. (Heide & Simonsson 2016, 28.) Toiset ovat valmiita ottamaan enemmän riskejä kuin muut. Yrityksissä riskienhallintaa tehdään (esimerkiksi arvioidaan eri tilanteiden seuraamuksia), jotta mahdollisilta vahingoilta voitaisiin välttyä.

Yllä mainittujen käsitteiden määrittelyn kannalta, vaikein hahmotettava eroavaisuus on luultavasti juuri kriisin ja riskin välillä. Tiettyä määritelmää käsitteille ei ole, ja siksi ne ovatkin hieman epämääräisiä. Riskit ja kriisit tuntuvat kuitenkin linkittyvän toisiinsa suhteellisen paljon ja ovatkin arkipäiväisiä käsitteitä yrityksissä. Eroavaisuutena käsitteiden välillä on, että riskit ovat yrityksissä osallisena jokapäiväisessä työssä, kun taas kriisi on yllättävä tapahtuma, jonka tapahtuma-aikaan ja -paikkaan ei täysin voi varautua.

Coombs (2023, 4) mainitsee erillisenä käsitteenä myös kansanterveyskriisit, eli kriisit, jotka uhkaavat kansan terveyttä useilla maantieteellisillä alueilla samanaikaisesti. Se, että kriisi vaikuttaa moniin ihmisiin useilla alueilla, voi ylittää terveydenhuoltojärjestelmän kapasiteetin, kuten esimerkiksi Covid-19 pandemian aikana. Kansanterveyskriisit voivat vaikuttaa myös yrityksiin suuresti, joten tällaisten varalle on myös syytä valmistautua. (Coombs 2023, 4.)

### **2.1.2 Kriisityypit**

Yritykset voivat joutua kohtaamaan hyvin erilaisia kriisejä, joten on hyvä tiedostaa erilaiset kriisityypit (Frandsen & Johansen 2017, 41). Tutkijat ovat yrittäneet erilaisten listojen tai ryhmitelmien avulla muodostaa käsitystä siitä, minkälaisia eri kriisejä yritykset voivat mahdollisesti kohdata. Yksi määritelmä on vuodelta 1986 jolloin sen ajan liiketoiminnan asiantuntija Gerald M. Meyers on

esittänyt yhdeksän erilaista yrityskriisiin johtavaa seikkaa; yleisön mielikuva, äkillinen markkina-muutos, tuotevirhe, ylimmän johdon vaihtuminen, taloudellinen riski, työmarkkinasuhteet, yritys-kaappaus, epäsuotuisat kansainväliset tapahtumat ja säännöstely tai säännöstelyn purkaminen (Frandsen & Johansen 2017, 41). Nämä kaikki ovat ajankohtaisia vielä tänään, mutta maailman muuttuessa, muun muassa digitalisaation myötä, uusia kriisityyppejä, kuten kyberuhat ja sosiaalisen median kriisit on otettava listalle mukaan.

Ulmer ym. (2019, 8) jakavat kriisityypit tahallisiin ja tahattomiin kriiseihin. Tahallisia kriisejä ovat esimerkiksi terrorismi, sabotaasi, työpaikkaväkivalta, huonot suhteet työntekijöiden välillä, huono riskinhallinta, yrityskaappaus tai epäeettinen johtajuus. Toisinaan yritys voi joutua tahattomaan kriisiin, joka on mahdoton välttää. Tahattomia kriisejä ovat luonnon katastrofit, taudinpurkaukset, ennalta arvaamattomat tekniset syyt, tuotevirheet tai talouden taantumet. (Ulmer ym. 2019, 9–10.) Tämä Ulmerin ym. jakaus on melko suoraviivainen ja huomioi mahdolliset kriisit hyvin yleisellä tasolla. Siten heidän tekemästään kriisityypittelystä tulee tuntuma, että se on laadittu lähinnä suuret organisaatiot mielessä pitäen.

Coombs (2023, 73) taas kirjoittaa, että mahdollisten kriisien kartoittaminen yrityksen omasta näkökulmasta, on tärkeää valmistelua kriisin varalle. Coombs (2023, 73) onkin yhdistänyt kriisitutkijoiden typologiat niin sanotuksi päälistaksi koskien operatiivisia (eli yrityksen toimintaan vaikuttavia) kriisejä. Tätä Coombsin (2023, 73) jaottelua käytetään myös kyselytutkimuksessa kysymyspohjana kartoittaessa pienyritysten näkökannalta todennäköisimpiä kriisejä:

- Katastrofien aiheuttamat toimintahäiriöt (joita esimerkiksi tulvat, hurrikaanit aiheuttavat).
- Työpaikkaväkivalta.
- Avainjohtajuuksien odottamaton menetys.
- Pahantahtoisuus, kuten ulkopuolinen hyökkäys organisaatioita vastaan tai tuotteen peukalointi.
- Teknisistä virheistä aiheutuneet vahingot tai onnettomuudet.
- Tuotevauriot teknisten virheiden seurauksena.
- Inhimillisistä virheistä johtuvat vahingot.
- Inhimillisistä virheistä johtuvat tuotevahingot.
- Tietomurrot.
- Johdon toiminnan aiheuttamat organisaatiovirheet.

Viime aikoina on ilmaantunut myös uudempia konsepteja yrityskriiseistä, kuten kaksoiskriisi, kriisin jälkeinen kriisi, assosiaatiosta johtuva kriisi, monikriisi ja parakriisi. Mikäli kriisin käsittelyssä jokin meneekin pieleen, voi nimittäin olla, että yritys joutuu kamppailemaan kahden kriisin parissa samanaikaisesti, muodostaen kaksoiskriisin. (Frandsen & Johansen 2017, 38–40.) Yrityksen kriisi voi jatkua pidentyneenä ajanjaksona, tai se voi laajentua koskemaan alaa, jolla yritys toimii. Näin ollen kriisi voi jatkua tai muuttua kriisin jälkeiseksi kriisiksi (Coombs 2023, 74). Assosiaatiosta johtuva kriisi on tilanne, jossa yksilö, organisaatio tai ryhmä ihmisiä, assosioi havainnointinsa tarkoittavan kriisiä esimerkiksi tietylle yritykselle. Monikriisi taas tarkoittaa sitä, että siihen liittyy useita yrityksiä ja kriisi tapahtuu organisaatioiden välillä. (Frandsen & Johansen 2017, 40.)

Niin sanottu parakriisi on Timothy W. Coombsin kehittämä termi mainekriisin ja sosiaalisen median kriisin sijaan. Coombs (2023, 6) mainitsee kaikkien yrityskriisien vaikuttavan yrityksen maineeseen jokseenkin, joten hän erottaa yrityskriisit kahteen kategoriaan; operatiivisiin kriiseihin, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan ja parakriiseihin, jotka eivät välttämättä vaikuta yrityksen toimintaan, vaan pikemminkin yrityksen maineeseen. Parakriisi onkin tilanne, jota tarkastellaan sidosryhmien mielipiteiden kautta. Parakriisit ilmaantuvat digitaalisissa viestintäkanavissa ja ne ovat siis varoitusmerkkejä kriisin mahdollisuudesta. Niihin tulee aina reagoida sidosryhmien näkökulmasta. (Coombs 2023, 6–7.)

Kuten voidaan huomata, kriisejä on monenlaisia. Kaikki kriisityypit eivät välttämättä ole todennäköisiä omalle yritykselle. Siksi olisi tärkeää miettiä oman yrityksen näkökulmasta niitä mahdollisia kriisejä, jotka voisivat osua omalle kohdalle. Kriisivalmiutta voi kehittää kartoittamalla mahdollisia kriisejä oman yrityksen näkökulmasta.

Yksi keino, jonka avulla voi määritellä mahdollisia omalle kohdalle osuvia kriisejä on käyttää hyväkseen kriisiportfoliota (*crisis portfolio model*), jonka Shrivastava ja Mitroff ovat kehittäneet jo vuonna 1987. Kriisiportfolion idea on kategorisoida kriisit neljään eri luokkaan, jotta yritys ei valmistaudu vain yhtä tiettyä kriisiä varten, vaan kriisiportfolion avulla huomataan erilaiset omaa yritystä mahdollisesti uhkaavat kriisit. (Frandsen & Johansen 2017, 45.) Kriisiportfolion avulla on tarkoitus kategorisoida kriisejä laukaisevia tapahtumia, jotka voivat sattua joko yrityksen sisällä tai yrityksen ulkopuolella, ja joko teknisissä/taloudellisissa järjestelmissä tai ihmis-, organisaatio- tai sosiaalijärjestelmissä (Frandsen & Johansen 2017, 44). Kuten kuvasta 1 havaitaan, kriisiportfoliossa on neljä kategoriaa, joihin täytetään oman yrityksen näkökulmasta mahdolliset kriisiin johtavat tapahtumat. Ensimmäinen kategoria koskee sisäisiä teknisiä vikoja. Toiseen kategoriaan tulee teknisiä tai taloudellisia virheitä yrityksen ympäristössä, jotka voivat johtaa yrityksen sisäiseen kriisiin. Kolmanteen kategoriaan kirjataan yrityksen epäonnistumisia sosiaalisissa prosesseissa ja järjestelmissä

(esimerkiksi kyvyttömyys sopeutua muutokseen). Neljäs kategoria edustaa epäonnistumista yrityksen sosiaalisessa ympäristössä (esimerkiksi huhut tai boikotti). (Frandsen & Johansen 2017, 44–45.)

			Tekniset / taloudelliset järjestelmät							
			<i>kategoria 1</i>		<i>kategoria 2</i>					
			esim. IT-häiriö		esim. rahoituskriisi					
			<i>kategoria 3</i>		<i>kategoria 4</i>					
			esim. huono johtaminen		esim. huhu					
			Ihmis-, organisaatio- tai sosiaali järjestelmät							

Kuva 1. Kriisiportfolio malli (mukaillen Frandsen & Johansen 2017, 44)

Carolin Runnquist, yksi Ruotsin johtavista kyberturvallisuuden asiantuntijoista, (2020, 59) kirjoittaa riskienhallinnasta pienyrityksen näkökulma huomioiden (verrattuna suureen organisaatioon) että pienyritykselle riittää 5–10 suurimman mahdollisen riskin määrittelemine ja varautumistaktiikat näitä varten. Suuremmissa organisaatioissa taas on mahdollista, että kokonaisella tiimillä on tehtävänä kartoittaa mahdollisia organisaatioon liittyviä riskejä jatkuvasti (Runnqvist 2020, 59).

## 2.2 Kriisijohtaminen

Digitalisaatio, ilmastonmuutos, tartuntataudit ja poliittiset muutokset vaikuttavat kaikki siihen, että kriisejä, jotka koskettavat myös yrityksiä, syntyy entistä enemmän tässä muuttuvassa maailmassamme. Siksi kriisijohtamiseen panostaminen ja sen osaamisen tärkeyden ymmärtäminen korostuu yrityksissä yhä ajankohtaisempana asiana. Kriisien ennakoiminen kannattaa, sillä kriiseistä on muodostumassa osa yritysten arkea.

Niillä yrityksillä, joilla on muodollinen kriisivalmius ovat paremmassa asemassa selviytyäkseen kriisistä verrattuna niihin yrityksiin, joissa ennakointia kriisin varalta ei ole tehty. Ihan kaikkeen ei kuitenkaan ole mahdollista varautua. Vaikka yritys olisi valmistautunut ennakoivilla toimilla ei se kriisitutkijoiden mielestä tarkoita, ettei kriisin sattuessa suunnitelmaa voisi muuttaa. On myös kriisitutkijoita, joiden lähestymistapa kriisivalmiuteen on kontingenssiteorian mukainen; eli että kriisi on aina sattumanvarainen tapahtuma, jonka hallintaan ei ole yhtä parasta tapaa. On hyvä tiedostaa, että yrityksen tulisi aina olla valmis sopeutumaan muutoksiin. (Frandsen & Johansen 2017, 61.)

Johtaja on osaltaan yrityksen menestyksen avain. Kriiseissä johtaja on vieläkin tärkeämpi. (Ulmer ym. 2019, 112.) Kriisijohtaminen erottuu johtamisesta siinä mielessä, että kriisitilanteessa epävarmuus, aikapaine ja uhka vakavista negatiivisista vaikutuksista lisäävät epätietoisuutta. (Heide & Simonsson 2016, 84). Kriisijohtajan rooli kriisissä on hallita hämmennystä ja epätietoisuutta, jota tilanteesta syntyy. (Heide & Simonsson 2016, 85).

Kriisijohtamisen toteutus on ratkaisevaa yrityksen selviytymisen kannalta ja siksi johtaminen kriisissä asettaa suuret odotukset johtajuudelle. Johtaja luo olosuhteet myös työntekijöillensä selvittää kriisistä. Kriisijohtamisessa tulisi keskittyä informaation selkeyteen, strukturoituun työskentelyyn, ennakoivaan työhön ja kuuntelemiseen. (Runnquist 2020, 43.) Kriittisintä johtajalle kriisitilanteessa on tiedostaa ja selostaa mitä on tapahtunut, luoda ymmärrystä tilanteesta ja jakaa tietoa siitä, miten tilanteesta tulisi reagoida ja toimia (Ulmer ym. 2019, 112).

Kriisijohtaminen voidaan ylipäätään katsoa olevan jatkuvasti tapahtuvaa strategisen tason johtamista, jossa pääpaino on ennakoinnissa. Kriisinhallinta taas on kriisitilanteessa tapahtuvaa johtamista haittojen minimoimiseksi. (Heide & Simonsson 2016, 80.) Kriisinhallinnassa tärkeintä on hillitä ja rajoittaa kriisistä muodostuvien haittojen syntyä, avustaa niitä kenelle on aiheutunut harmia, yrittää selviytyä kriisistä asianmukaisella tavalla ja nähdä mahdollisuus oppia tilanteesta (Ulmer ym. 2019, 112). Kehno, välinpitämätön johtaminen pahentaa kriisiä yhä enemmän. (Ulmer ym. 2019, 123).

Hyvä kriisijohtaja tekee proaktiivista työtä luoden olosuhteet, jotka helpottavat poikkeamien, uhkien ja riskien havaitsemista (Heide & Simonsson 2016, 83.) Strateginen työ on kriisijohtamisessa tärkeää, eli yrityksen arvojen punnitseminen ja arvojen mukaan toimiminen. **Kriisijohtamisessa ennakoivana työnä tärkeää on myös luoda suhteet työntekijöihin ja muihin sidosryhmiin, panostaa kommunikointiin ja olla näkyvä hahmo työympäristössä.** Olennaista on luoda ilmapiiri, jossa uskalletaan puhua tilanteesta ja mitä tilanteesta tulisi tehdä. (Runnquist 2020, 54–55.) Yhteisymmärryksen rakentaminen, vastuiden jako, reflektointi kriisin mahdollista seurauksista ja aktiivinen kriisivalmistelujen laatiminen on tarpeellista ennakoivaa työtä kriisijohtajalle (Heide & Simonsson 2016, 83). Johtajien tulee olla avoimia, näkyviä ja rehellisiä. Heidän tulisi pyrkiä rakentamaan mainearvoa (*goodwill*) ja uteliaana tutkia mahdollisuuksia uudistumiseen (Ulmer ym. 2019, 123).

### 2.2.1 Ennakointi ja resilienssi

Ennakointi yritysmaailmassa (*anticipation*) on riskienhallintatutkija Aaron Wildavskyn (1988) määrittelemänä käsitteenä ne toimet ja pyrkimykset, jota yritys tekee ennustaakseen ja ehkäistäkseen vaaroja ennen kuin ne tapahtuvat. Se on siis varautumista, proaktiivista työtä ja prosesseja

virheiden havaitsemiseksi ja heikkojen signaalien huomaamiseksi, jotka voisivat ennakoida kriisiä. Ennakoimisen tavoitteena on eliminoida kaikki yllättävät ja arvaamattomat tapahtumat. (Frandsen & Johansen 2017, 64.) Käytännössä ennakoiminen yrityksissä tarkoittaa, että **työntekijät osaavat kiinnittää huomiota virheisiin** tai huomaavat heikkojen signaalien tuomia muutoksia, jotka voivat ennakoida negatiivisia seurauksia. Virheistä ja erehdyksistä tulisi voida **puhua avoimesti**. Yrityksissä tulisi olla avoin ilmapiiri, jossa kaikkien työntekijöiden mielipiteet, taidot ja kokemukset huomioidaan. Samanarvoisuuden tunne ja arvostus muita kohtaan luovat avointa ilmapiiriä. (Heide & Simonsson 2016, 120–121.)

Wildavsky on määritellyt myös käsitettä **resilienssi** (*resilience*) määrittäen sitä organisaation kyvyksi selviytyä odottamattomasti ilmaantuvista vaaroista sekä oppia palautumaan. Resilienssi tarkoittaa, että yritys säilyttää ja käyttää resurssejaan joustavasti selviytyäkseen odottamattomasta haitasta. Kriisit ovat aina odottamattomia haittoja. (Frandsen & Johansen 2017, 64.)

Timothy W. Coombs (2023, 92) esittää että yrityksen resilienssi koostuu suurilta osin yksilöiden resilienssistä. Hän kiteyttää käsitteen niin, että yrityksen resilienssi määrittyy siitä, miten ihmiset, jotka muodostavat yrityksen, reagoivat kriisiin. Siksi yritysten tulisi keskittyä näiden ihmisten resilienssin vahvistamiseen. (Coombs 2023, 92.) Tärkeää on myös, että kriisijohtaja korostaa, että kriisitilanteesta selviydytään entistä vahvempana (Coombs 2023, 103).

Yrityksen resilienssin rakentamisessa olennaista on, että virheiden tapahduttua ne käsitellään viipymättä osallisten kesken niin ettei tilanne pahene. Resilienssiin tarvitaan hyväksyvää asennetta - sitä että hyväksytään tilanne sellaisena kuin se on, ja mahdollisesti vähän improvisointia sekä avoimuutta erilaisia ratkaisuja kohtaan (Heide & Simonsson 2016, 136–139). Yrityksissä, jotka voidaan todeta olevan resilientejä, vallitsee kulttuuri, jossa pyritään huomioimaan asioita turvallisuuden näkökulmasta ja pyritään tiedostamaan miten kriisit mahdollisesti ilmenevät. Näissä yrityksissä keskitytään sen vuoksi koulutuksiin ja harjoituksiin, jotka syventävät ja lisäävät työntekijöiden taitoja. Lisäksi resilienteissä yrityksissä ymmärretään, että virheetömiä yrityksiä ei ole olemassa. Kriisin sattuessa on halu saada tapahtuneelle selitys ja luoda merkitystä tapahtuneelle. Näin syntyy myös uutta tietoa. Kriisi on nimittäin yleensä hyvin epämiellyttävä tilanne, jota ei haluta kokea uudestaan. Siksi se lisää oppimishalua, jotta tulevassa voidaan välttyä vastaavalta ikävyydeltä. Tietty ennustettavuus, reflektointi, improvisointi ja valmius oppia on resilientin yrityksen kulmakiviä. (Heide & Simonsson 2016, 141–158.)

### 2.2.2 Kriisin vaiheet ja käytännöt

Kriisitutkijat jakavat kriisin usein kolmeen eri vaiheeseen. Runnquist (2020, 7) esittää kriisin vaiheet olevan: kriisin alku, meneillään oleva kriisi ja kriisin päätyminen. Myös Coombs (2023, 10) jakaa

kriisiin kolmeen vaiheeseen, joita hän kutsuu makrovaiheiksi. Sen lisäksi joka vaiheessa on hänen mukaansa tiettyjä alavaiheita, joita hän kutsuu mikrotasoiksi. Kriisin kolme vaihetta ovat esikriisi, kriisi ja kriisin jälkeinen aika. Jokaiseen vaiheeseen kuuluu joukko toimenpiteitä tai/ja käytäntöjä. (Coombs 2023, 10–11.) Tässä luvussa käydään kriisin vaiheet lyhyesti läpi ja siten luodaan ymmärrystä kriisin kulusta ja asioista, joihin tulisi kiinnittää huomiota kriisin eri vaiheissa.

**Esikriisi** on ensimmäinen vaihe, jossa edellytetään toimia, jotka tulisi suorittaa ennen mahdollista kriisin puhkeamista. Tässä on kyse nimenomaan ennakoivasta työtä kriisin ehkäisemiseksi, kuten signaalien havaitsemista, ennaltaehkäisyä ja valmistautumista. Ennenaikaiset varoitusmerkit voivat nimittäin ennakoida kriisiä ja mikäli toimiin ryhdytään ajoissa, on mahdollista välttää kriisin synty. On tärkeää kerätä ja analysoida informaatiota eri lähteistä, jotta havaitaan piileviä varoitusmerkkejä. (Coombs 2023, 11.) Kriisin alussa voi olla, ettei aina ymmärretä tilanteen vakavuutta tai mitä on tapahtumassa. Jos kaikki ei kuitenkaan tunnu olevan kohdallaan tulee pysähtyä miettimään, onko tilanteessa mahdollisuus kriisiin puhkeamiseen. Kriisi voi nimittäin alkaa monella eri tavalla, joko hiljaa hiipien tai yhtäkkiä varoittamatta. Mikäli hälyttäviä merkkejä alkaa ilmaantua lisää, on kyseessä kriisin alku. (Runnquist 2020, 17.) Hyvässä kriisijohtamisessa reagoidaan aina tosissaan varoitussignaaleihin, eli toteutetaan riskienhallintaa. Resilienssi vahvistuu, kun osataan ennakoida oikeita asioita. (Coombs 2023, 11.)

Ennakoivat toimenpiteet, jotka kuuluvat kriisijohtamisen käytännön työhön ovat riskienkartoitus (esimerkiksi aiemmin mainittua kriisiportfolioa hyödyntäen), vastuuhenkilöiden (kriisitiimin) roolien ja tehtävien määrittelyminen ja yhteystietojen (kuten sidosryhmien ja median) koostaminen. Eli **kriisisuunnitelman** muodostaminen. (Runnquist 2020, 60–63.) Yritykset, jotka ovat valmistautuneita laatimalla suunnitelman kriisin varalle, pystyvät suoriutumaan kriiseissä paremmin. Kriisisuunnitelma ei anna suoria ohjeita, miten toimia kriisissä, vaan se toimii osana strategisen tason suunnittelua. Kun kriisi on päällä ei nimittäin ole aikaa hukattavana, vaan tarvittavia taustatietoja ja tehtäviä tulee miettiä etukäteen. (Coombs 2023, 106.) Runnquistin (2020, 60–63) mukaan kaikilla yrityksillä, riippumatta yrityksen koosta, tulee olla kriisisuunnitelma. Hän ottaa kantaa myös pienyritysten asemaan siten, että hänen mukaansa pienyrityksillä kriisisuunnitelman ei tarvitse olla yhtä kattava kuin suurilla organisaatioilla. Kriisisuunnitelmaa tulisi tarkastella ja päivittää säännöllisesti, jotta se pysyy ajantasaisena. Kriisijohtajan on myös varmistettava, että kriisisuunnitelma saadaan kaikkien työntekijöiden tietoisuuteen, ja erityisesti heille, jotka ovat siinä mainittuna. Jokaisen on ymmärrettävä tehtävänsä kriisin aikana. (Coombs 2023, 107.) Heide & Simonsson (2016, 36–37) painottavat että kriisitietoisuuden lisääminen työpaikan kulttuuriin yleisellä tasolla, on tärkeämpää kuin itse kriisisuunnitelma. Prosessit, jotka liittyvät kriisisuunnitelman tekoon toki lisäävät tietoisuutta. Kun kriisi pitää kohdata kriisisuunnitelma voi joka tapauksessa toimia henkisenä tukipilarina yrityksen jäsenille. (Heide & Simonsson 2016, 36–37.)

Ennakoivana toimenpiteenä pidetään myös harjoittelua kriisitilannetta varten. Runnqvistin (2020, 69) mukaan pienyrityksille sopivaa on tehdä harjoittelu ”työpöydän ääressä”, eli harjoituksesta vastaava henkilö esittää osallistujille yhden tai muutaman skenaarion mahdollisesta kriisistä, jotka sitten yhdessä keskustellaan läpi. Tällä tavalla yrityksen kriisihallintaa voi käsitellä ja harjoitella myös pienyrityksissä, joissa ei välttämättä ole mahdollisuuksia järjestää esimerkiksi kriisisimulaatioita.

Kun halutaan parantaa yrityksen kriisivalmiutta, on tärkeä ymmärtää, että kaikki lähtee siitä, miten johtajuutta toteutetaan ja miten kriisitietoisuus sisäistetään yrityksen kulttuuriin (Heide & Simonsson 2016, 36). Ennakoivat toimenpiteet ovat niitä prosesseja, joiden kautta tämä käytännössä toteutuu.

Aluksi voi olla vaikeaa ymmärtää milloin yritys on **kriisissä**, mutta yleensä jokin asia tai tilanne toimii lähtölaukauksena kriisin alkamiselle (Runnquist 2020, 84). Kriisinjohtajan on tällöin tiedostettava, että nyt kriisi on meneillään. Toimenpiteisiin tulisi ryhtyä asianmukaisesti. (Coombs 2023, 12.) Coombs (2023, 12) jakaa meneillään olevan kriisin kahteen alavaiheeseen: kriisin tunnustaminen (*crisis recognition*) ja kriisin hillitseminen (*crisis containment*). Tässä vaiheessa yritys kommunikoi kriisistä sanojen ja tekojen kautta ja kriittistä on se, miten kommunikointi sidosryhmille hoidetaan. Kriisin tunnustamisvaiheessa saadaan ihmiset tiedostamaan ja hyväksymään että kyseessä on kriisi. Kaiken mahdollisen informaation kerääminen on silloin tärkeää. Kriisin hillitseminen tarkoittaa fokusointia siihen, miten kriisiin reagoidaan ja miten siitä viestitään ulospäin. Tässä vaiheessa otetaan kriisisuunnitelma käyttöön. (Coombs 2023, 12.)

Runnqvistin (2020, 84–98) mukaan kun kriisin todetaan alkaneen, ensimmäinen askel käytännössä on koota kriisisuunnitelmassa nimetty kriisitiimi kriisinhallintakokoukseen. Kriisinhallintakokouksessa käydään läpi tilannekuvaa (jota päivitetään säännöllisesti) ja saatavilla olevaa faktaa siitä mitä on tapahtunut, mitkä ovat tapahtuman seuraukset, mitä yrityksessä on sillä hetkellä tehty asian suhteen ja median tietoisuudesta asiaan. On myös hyvä luoda oletamus siitä, mitä seuraavaksi tulee tapahtumaan, miten uskotaan tilanteen etenevän ja pahimmasta mahdollisesta uhkaku- vasta (*worst case scenario*). Kriisinhallintakokouksessa päätetään strateginen suunta tai sen hetken tavoitteet. Hyvä johtaja osaa tehdä päätöksiä kriisin aikana. Kun tietoa ei ole tarpeeksi päätösten tekeminen voi olla vaikeaa, mutta tilanteessa tarpeeksi hyvä ratkaisu on riittävä. On myös tärkeää määritellä seuraavat toimenpiteet ja vastuut (kuka hoitaa mitäkin). Jos kriisi jatkuu pitkään, tulee vaihtaa vuoroja ja huolehtia kaikkien hyvinvoinnista, kuten riittävästä ravinnosta ja unesta. (Runnqvist 2020, 84–98.)

Ennen kuin palautuminen voi alkaa tulee kriisijohtajan virallisesti määritellä, että **kriisi on päättynyt**. Tärkeää jälkityötä on vielä tässä vaiheessa jäljellä ja kriisijohtajalla on suuri vastuu hoitaa tilanne oikein palautumisen suhteen. Usein väsymys puskee päälle kriisin jälkeen. On kuitenkin

muistettava hoitaa kriisin jälkihoito hyvin, jotta yritys pystyy pikkuhiljaa palautumaan normaalitilaan. Kriisijohtamisessa kriisin jälkeiseen vaiheeseen kuuluu esimerkiksi mahdollistaa työntekijöille asianmukainen palautuminen. Kriisijohtajan tulee myös olla läsnä ja tavattavissa. Yrityksen viestinnässä voidaan tarvita lisätyötä, jos esimerkiksi yrityksen maine tai tavaramerkki on kokenut kolahduksen kriisin takia. (Runnquist 2020, 19; 114–115.)

Jälkityöhön kuuluu kriisin arviointi ja reflektointi tilanteesta. Tämä on äärimmäisen tärkeää oppimisen kannalta. Kriisin jälkeen voidaan pitää keskustelutilaisuus, jossa käydään läpi, mikä sujui hyvin, mikä oli vaikeaa ja mitä voidaan tehdä paremmin ensi kerralla. Tämän jälkeen olisi hyvä tehdä vielä pidempi kirjallinen arviointi kriisitilanteesta ja sen hoidosta. Näin voidaan huomata asioita, joista voidaan oppia ja kehittyä seuraavia kriisitilanteita varten. (Runnqvist 2020, 117.)

Kriisin jälkeiset toimet auttavat yritystä valmistautumaan seuraavaan kriisiin, saamaan sidosryhmille positiivisen kuvan yrityksen kriisijohtamisesta ja varmistamaan että kriisi todella on ohi. Kyky palautua kertoo yrityksen resilienssistä. (Coombs 2023, 12.) Toimia, joita Coombsin (2023,12) mukaan tarvitaan kriisin jälkeisessä vaiheessa, on yhteistyö tutkinnan kanssa (jos kyseessä on tapaturma/rikos), kommunikointi sidosryhmien kanssa yrityksen positiivisen kuvan säilyttämiseksi ja kriisin seuranta kriisin aiheuttaneista tekijöistä. Kriisin jälkeinen kommunikointi sidosryhmien kanssa onnistuu hyvin tätä nykyä esimerkiksi digitaalisilla alustoilla, kuten sosiaalisen median kanavissa. Tärkeää on saada myös yleisölle tietoa siitä, että toimenpiteitä tehdään säännöllisesti ja jatkuvasti vastaavien kriisitilanteiden estämiseksi. (Coombs 2023, 204.)

Kaikkia virheitä ei voi välttää ja kriisit ovatkin esimerkkejä arvaamattomista tapahtumista. Avoinuus ja halukkuus oppia virheistä on olennaista voidakseen kehittyä. Kriisi tulisi nähdä tilaisuutena tarkastella omaa toimintaa, sillä parantamisen varaa voi aina löytyä. Kriisin voi nähdä tilaisuutena oppia virheistä, joko omista tai muiden tekemistä. Yritys voi nimittäin ottaa opiksi myös toisen yrityksen kriisistä ja näin parantaa omaa toimintaa esimerkin avulla, vaikka itse ei samantapaista ongelmaa olisi vielä kohdannutkaan. Yrityksen resilienssiä voidaan rakentaa myös niin, että tuodaan esiin virheitä ja huomataan ne mahdollisuutena oppia ja kehittyä, sen sijaan että ne nähdään negatiivisina asioina. **Kun johtaja esimerkillään luo avointa, oppimista arvostavaa kulttuuria, rohkaisee se myös työntekijöitä tuomaan esiin virheitä luontevammin.** (Ulmer ym. 2019, 151–158.)

### 2.3 Viestinnän johtaminen kriisissä

Viestinnän johtamiseen kriisitilanteessa on monenlaisia eri keinoja. Johtajan tulisi systemaattisesti lähteä toteuttamaan viestintää yrityksen viestinnällisen tavoitteen kautta. Tavoite johtaa viestinnän muotoa. Kriisiviestinnällä pyritään ehkäisemään yritykseen kohdistuva kohu, lieventää mahdollista

kriisiä tai kohua, mahdollistaa työrauha yrityksen kriisiryhmälle, sekä kriisin jälkeen palautua normaaliin tilaan. (Kortesuo 2017, 12.) Kriisiviestintää toteuttamalla otetaan tilanne hallintaan ja jaetaan tilanteen mukaan tarpeellista tietoa muille.

Haasteena viestinnän johtamisessa on ensinnäkin kriisin tunnistaminen. Kun kriisi on päällä kommunikointi on haastavaa, sillä tietoa on rajallisesti, aikaa on vähän ja paine on kova. Kriisiin reagoimisessa tärkeintä on kuitenkin nopeus, avoimuus, johdonmukaisuus ja rehellisyys (Coombs 2023, 156–161). Vastauksia odotetaan nykypäivänä entistä nopeammin, joten yrityksen nopea reagointi on kriisiviestinnässä oleellisinta. Reagoimalla tilanteeseen heti yrityksen nähdään kantavan vastuuta. Kun tilanne otetaan pikimmiten haltuun, voidaan myös ehkäistä huhujen ja spekulatioiden syntyä. Nopeus voi toisaalta aiheuttaa myös virheiden tai väärinkäsityksen syntyä. (Coombs 2023, 156–158; 200.) Siksi tilannetaju on ehdottoman tärkeää. Yrityksen tulisi viestiä avoimesti ja olla tarkkana faktoista, eli viestiä vain totuudenmukaisia asioita. Lisätietoja voidaan antaa sitä mukaa kun tilanne kehittyy ja oma viestintälinja vahvistuu. Johdonmukaisuus viestiessä taas osoittaa uskottavuutta (Coombs 2023, 159). Avoimuus merkitsee sitä, että kriisissä oleva yritys on halukas kertomaan tietoja medialle sekä vastaamaan sidosryhmien kysymyksiin. Mikäli ei ole mahdollista antaa vastauksia heti on hienovaraista kertoa, milloin lisätietoja tulee olemaan saatavilla. Sidosryhmien pyyntöjä tulisi kuunnella ja kunnioittaa, jotta nämä ovat vastaanottavaisia viesteihin. Kriisiviestintä on olennainen keino, jolla lyhennetään kriisin kestoa ja saadaan tilanne yrityksen haltuun mahdollisimman hyvin. (Coombs 2023, 161; 200.)

Yrityksen sisäinen kriisijohtaminen on myös olennaista, sillä kriisitilanteessa kriittistä on viestiä samaa sanomaa johdonmukaisesti. Sisäisessä viestinnässä on tärkeää, että työntekijöille annetaan ymmärrystä siitä, mitä kriisissä saa lähteä kertomaan ulospäin. Työntekijöille kerrotaan tarpeellisia faktoja ja tuodaan esiin, kenen vastuulla tiedottaminen on. On hyvä tuoda esiin myös ohjeistus siitä, mitä tietoa on sallittua kertoa eteenpäin. (Kortesuo 2017, 22.)

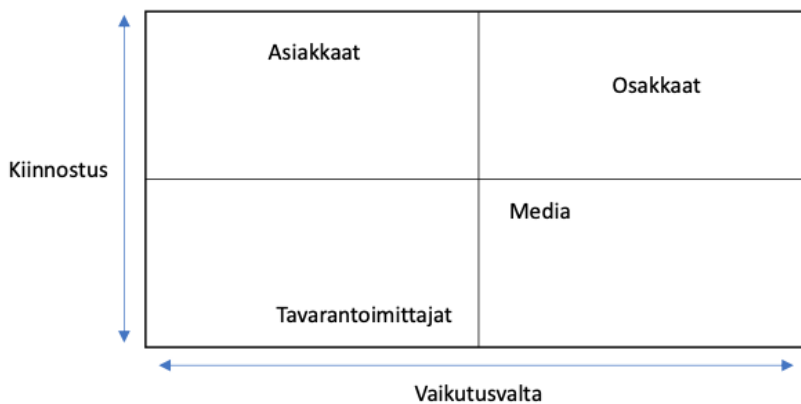
Kriisin pitkittyessä yrityksen johtaja ei voi hoitaa kaikkea yksin, joten on tärkeää osata delegoida tehtäviä myös muille. On tarpeellista huolehtia omasta jaksamisesta, kuten riittävästä unesta, ravinnosta ja liikunnasta myös kriisin aikana. Kun itse jaksaa hyvin, jaksaa myös hoitaa kuormittavia tehtäviä. (Kortesuo 2017, 153.)

### 2.3.1 Sidosryhmät

Yrityskriisissä on hyvä tiedostaa, että se koskettaa monia eri ihmisiä. Erilaisia kommunikointimahdollisuuksia on käytettävissä riippuen siitä, millä tavoin ihmiset ovat kytköksissä yritykseen. Koska kaikille ei voi kommunikoida samalla tavalla tai yhtä aikaa, **tulisi yrityksen kartoittaa ja priorisoida omat sidosryhmänsä ennakoivana toimena**. Kriisin sattuessa etukäteen tehty

sidosryhmien määrittely auttaa sisäistämään käsitystä siitä, kenelle tulisi kommunikoida kriisistä ensisijaisesti ja mihin tärkeysjärjestykseen muiden sidosryhmien kommunikointi asettuu. Sidosryhmien kartoittaminen tarkoittaa, että otetaan huomioon kaikki, jotka ovat kiinnostuneita yrityksestä tai sen liiketoiminnasta. Kyseessä voi olla työntekijät, asiakkaat, osakkaat, tavarantoimittajat, tai ulkopuoliset tahot, jotka ovat yhteyksissä yritykseen tai vaikuttavat sen toimintaan. Sidosryhmäkarttoitus- ja analyysi voidaan tehdä neljäosaisen **sidosryhmämatriisin** avulla, johon sidosryhmät luokitellaan vaikutusvaltansa ja kiinnostuksensa kautta. (Coleman 2020, 124–127.)

Kuva 2 havainnollistaa yrityksen sidosryhmämatriisin neljäosaisella ruudukolla. Oikeaan yläruutuun merkitään sidosryhmä, jolla on vaikutusvaltaa, että intressejä yritystä kohtaan. Kommunikointi kyseiseen sidosryhmään tulee hoitaa aktiivisesti. Oikeaan alaruutuun merkitään sellainen sidosryhmä, jolla on vaikutusvaltaa, mutta ei niinkään kiinnostusta yritystä kohtaan. Tällainen sidosryhmä on hyvä pitää tietoisena. Vasempaan yläruutuun tulee merkitä sellainen sidosryhmä, jolla on suuri kiinnostus yritystä kohtaan, mutta ei niinkään vaikutusvaltaa. Tämänkaltaisen sidosryhmä kannattaa pitää tyytyväisenä. Viimeiseen ruutuun merkitään sidosryhmä vähimmällä kiinnostuksella ja vaikutusvallalla. Sen reaktioita voi seurata, mutta ei niinkään vaadi yritykseltä merkittäviä toimenpiteitä.



Kuva 2. Yrityksen sidosryhmämatriisi esimerkki (mukaillen Coleman 2020, 127)

Kun sidosryhmät on kartoitettu, on hyvä myös määritellä millä tavoin näihin pidetään yhteyttä, eli mitä viestintätoimia aktiivisesti toteutetaan. Lisäksi tulee määritellä myös, miten usein kommunikointia hoidetaan ja kenen vastuulla kommunikointi on yrityksen puolelta. Tämä on tärkeää, jotta varmistetaan että keskusteluyhteys sidosryhmään säilyy ja luottamus pysyy hyvänä. (Coleman 2020, 141.) Kun yrityksen yhteys sidosryhmiin on jatkuvasti luontevaa, on kommunikointi myös kriisitilanteissa sujuvampaa.

### 2.3.2 Kriisiviestinnän vastuut ja kanavat

Pienessä yrityksessä voi olla, että viestinnästä vastaa vain yksi henkilö, tai kourallinen ihmisiä. Yrityksissä kriisiviestinnän vastuu voidaan jakaa kriisiviestintätiimille. Yrityksen johtajan tulee tietysti pysyä aktiivisesti tietoisena asioista. Mikäli yrityksen johtaja ei vastaa viestinnästä olisi hänen hyvä olla kuitenkin mukana kriisiviestintätiimissä. Kriisitilanteessa kaikkien asiaankuuluvien henkilöiden tulisi pysyä ajan tasalla tilanteen tapahtumista. Kätevä työkalu tähän on esimerkiksi WhatsApp ryhmä, jossa kriisiviestintätiimi voi jakaa tietoja ja tiedostoja keskenään. (Kortesuo 2017, 153.) Mikäli ryhmän ei ole mahdollista kokoontua yhteen paikan päälle, voi WhatsApp ryhmässä sopia asioista, ilmoittaa lisätietoja ja jakaa kaikki oleellinen tieto ajantasaisesti. Näin kaikki ryhmässä näkevät heti saman informaation.

Yksi tärkein ennakoiva tehtävä liittyen kriisiviestintään, on sopiminen siitä, kuka ottaa tiedottajan (*spokesperson*) roolin. Tiedottaja on se, joka kertoo sidosryhmille missä mennään, antaa lausuntoja esimerkiksi medialle ja se, jolta median edustajat voivat kysyä lisätietoja. Myös pienessä yrityksessä kommunikointivastuut kannattaa suunnitella etukäteen, sekä kartoittaa mistä tarvittaessa on mahdollista saada tukea (Coleman 2020, 112). Kommunikointia voi ja tulisikin harjoitella etukäteen. On ensiarvoisen tärkeää, että tiedottaja on sanavalmis ja tottunut puhumaan sekä vastaamaan kysymyksiin. Kriisitilanteessa tiedottajan on hyvä miettiä mahdollisia häneltä kysyttäviä kysymyksiä etukäteen ja vastauksia niihin. Parasta olisi, mikäli tiedottaja pysyisi samana koko tilanteen ajan. On kuitenkin hyvä tiedostaa, että kriisin jatkuessa kauemmin on oltava toinenkin henkilö, joka on valmis ottamaan tiedottajan roolin (Coleman 2020, 112). Siksi **on erityisen tärkeää määritellä kommunikointivastuut etukäteen** ja kirjata ne esimerkiksi kriisisuunnitelmaan valmiiksi.

Kriisiviestintätiimin tai kriisiviestinnästä vastaavan tulisi valita kanava, jonka kautta viestiä kriisistä. Kanava voi olla mediatiedote, verkosto, sähköposti tai sosiaalinen media. Kanavan valinnassa kannattaa pitää mielessä kriisin laajuus ja mitä halutaan tuoda ilmi. Mikäli kohu tai kriisi tapahtuu jossain tietyssä kanavassa kannattaa samaa kanavaa käyttää. Tärkeää on miettiä myös mistä kanavasta tavoitetaan toivotut sidosryhmät parhaiten. Kanava voi olla myös se mikä on yritykselle itselle sopivin tai luontevin käyttää. (Kortesuo 2017, 131–135.)

Tänä päivänä monet uutiset ja mahdolliset kohut ja kriisit syntyvät **sosiaalisessa mediassa** (sommessa). Sosiaalinen media on myös paikka, jossa kriisiviestintää voidaan toteuttaa tehokkaasti ja näin voidaan vaikuttaa myös kriisin kulkuun. Tämän vuoksi nykyään on lähes välttämätöntä, että yritys osaa hallita erilaisia sosiaalisen median kanavia. Kaikissa sosiaalisen median kanavissa yrityksen ei itse tarvitse olla mukana, vaan voidaan valita niistä yritykselle sopivin. Sosiaalisessa mediassa yritys luo näkyvyyttä ja vahvistaa tällä tavoin olemassaoloaan suurelle yleisölle. Asiakkaiden ja kannattajien kanssa voi luoda keskusteluja ja sitä kautta vahvistaa luottamusta. (Kortesuo

2017, 102.) Esimerkkejä sosiaalisen median kanavista ovat Facebook, Instagram, YouTube, Twitter ja TikTok. Yritysten tulisi tiedostaa näiden olemassaolo, osata hallita niitä ja olla mukana ainakin osassa mainituista. Kortesuon (2017, 104) mukaan ”Someläsnäolo on strateginen viestinnän väline, jonka merkitys pitää ymmärtää organisaation johtotasolla”.

Tietoa yrityskriisistä etsitään yrityksen nettisivuilta. Siksi yrityksen tulisi aina tiedottaa kriisistä nettisivuillaan. Kriisin sattuessa mielen päällä on yleensä paljon asioita, joten on mahdollista ja suotavaa varautua tässäkin asiassa. **Piilotettu nettisivu kriisejä varten** voidaan tehdä etukäteen ja päivittää lisätiedoilla tapahtumien kulun mukaan. Tällaisen nettisivun saa tarvittaessa julkaistua nopeasti. Yrityksellä on yleensä tarve kertoa kriisistä omien sanojen mukaan ja nettisivu on oivallinen vaihtoehto tätä varten. Mikäli yritys ei kerro kriisistä mitään nettisivuillaan voi se nimittäin herättää ihmetystä. Etukäteen valmisteltu nettisivu kriisitilanteita varten nopeuttaa reagoimista sidosryhmien tarpeisiin. Tietoa voi päivittää sivulle tilanteen edetessä ja kriisin loppuessa sen voi taas piilottaa ei-julkiseksi. (Coombs 2023, 116–117.) Mikäli yrityksellä on oma blogi voi tämän ajatuksen toteuttaa myös blogisivuston kautta. Kriisistä voi kirjoittaa blogissa ja sitten tiedon voi jakaa yrityksen nettisivuille kätevämmiin kaikille nähtäväksi.

Kuten aiemminkin todettu kriisejä on monenlaisia. Kriisiviestinnän toteuttamistapoja on tutkittu paljon. Tutkijat ovat kehittäneet erilaisia teorioita, jotka pitävät sisällään strategioita, joiden puitteissa olisi hyvä toimia kriisin hallitsemiseksi. Strategian valintaan vaikuttaa kriisityyppi ja myös se, miten yritys haluaa suhtautua kriisitilanteeseen. Kriisiviestinnässä on hyödynnettävissä erilaisia kriisiviestintäteorioita, miten kriisin voi vastata. Coombsin (2023, 200–201) mukaan johtajan tulisi valita strategia, joka sopii parhaiten kyseessä olevaan tilanteeseen. Kriisinhallintastrategiat auttavat muodostamaan sanoja ja toimia, joilla pyritään ratkaisemaan kriisi. Ne voivat olla avuksi siihen ajattelutapaan, että kriisi on enneminkin mahdollisuus kuin uhka. (Coombs 2023, 172–173). Tunnetumpiin kriisiviestintästrategioihin kuuluu Timothy W. Coombsin kehittämä *The situational crisis communication theory (SCCT)*, jossa painopisteessä on sidosryhmien turvallisuuden suojeleminen ja sekä yrityksen maineen suojeleminen (Coombs 2023, 179). Toinen kriisiviestinnässä hyödynnettävä teoria on *Apologia*, joka perustuu itsepuolustukseen, mikäli kävisi niin että yritys kohtaa jonkinlaisen julkisen hyökkäyksen tai väärinkäytön (Sellnow & Seeger 2021, 215). William Benoit (1997) on kehittänyt *Image repair* kriisiviestintäteorian, joka perustuu Apologia-teoriaan, ja jonka tavoitteena on säilyttää yrityksen maine positiivisena kriisin uhatessa (Sellnow & Seeger 2021, 218). Viimeisenä mainittakoon *Attribution theory*, joka auttaa ihmisiä vastaamaan kysymykseen ”miksi?”, eli määrittämään miksi jokin (erityisesti negatiivinen) tapahtuma on tapahtunut ja sen kuka siitä on vastuussa. Yleensä vastuuta yritetään asettaa esimerkiksi tietylle yritykselle, jonka maine on siten vaarassa. (Coombs 2012, 375–379.)

### 2.3.3 Eettiset periaatteet kriisiviestinnässä

Yleisesti eettisyys perustuu normeihin kulttuurissa, laissa, poliittisissa järjestelmissä tai uskonnossa. Perusmuodossaan eettisyys tarkoittaa ratkaisuja oikeasta ja väärästä, hyvästä ja huonosta, toivotusta ja ei-toivotusta sekä oikeudenmukaisuudesta ja epäoikeudenmukaisuudesta. Eettinen aspekti kyseenalaistetaan yleensä silloin kun jokin päätös tai teko vaikuttaa ihmiseen tai ihmisiin. (Sellnow & Seeger 2021, 272). Kriisin koskettaessa ihmistä vahingollisesti tulevat eettiset kysymykset ja yrityksen moraaliset käytännöt esiin. Se, miten yritys toimii näiden puitteissa antaa osviittaa yrityksen arvoista ja uskomuksista. (Sellnow & Seeger 2021, 275). Yrityksen toiminta ja sen ratkaisut vaikuttavat usein ihmisiin, joten eettisiä normeja tulee noudattaa. Yhteiskuntavastuulla (*corporate social responsibility*) tarkoitetaan, että yritys ei toimi irrallaan, vaan sen toiminta vaikuttaa yhteiskuntaan taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti. Yhteiskuntavastuulla pyritään vahvistamaan sitä, että yritys toimii vastuullisesti, kunnioittaen kestävästä kehitystä, ympäristöä sekä lakeja ja sopimuksia. Myös pienet yritykset voivat parantaa asemaansa ottamalla huomioon vastuullisuuden toiminnassaan ja näin jopa parantaa liiketoimintaansa. (Suomen Yrittäjät s.a.)

Suomalaisen, etiikkaan erikoistuneen, tutkija Henrik Rydenfeltin (2014) mukaan kriisien ennakointi edellyttää yrityksiltä kykyä tunnistaa eettisiä ongelmia. Hänen mukaansa kriisiviestintää tarvitaan yleensä silloin, kun jotakin eettisesti poikkeavaa on tuotu ilmi yrityksen toiminnasta. Etiikkaan liittyvät viestintätilanteet tulisi tunnistaa sekä ymmärtää miksi reagoiminen niihin on tärkeää. Tilanne puhkeaa alkuun usein muiden mielestä tapahtuneesta vääryydestä yrityksen toiminnassa, joka sitten tuodaan ilmi. Eli joku kokee yrityksen toimineen eettisesti väärin. Mediat ovat usein valppaita tuomaan esiin yritysten eettisesti kyseenalaista toimintaa. Kriisiviestinnän avulla yritys reagoi tilanteeseen. Oleellista kriisiviestinnässä on nopea reagointi ja väärin tehtyjen tekojen myöntäminen ja pahoittelu. Mikäli totuutta aletaan kierrellä voi käydä niin että vääryys tapahtuukin itse viestinnässä. Viestinnässä on siksi tärkeää olla aktiivinen ja tunnistaa sekä tunnustaa yrityksen toimintaan liittyvät eettiset näkökohdat. (Rydenfelt 2014.)

Koska viestinnässä pyritään nykyään tapahtuneen reagoinnin sijaan ennakointiin, eli proaktiiviseen työhön, tulisi yritysten pyrkiä näkemään ja ennakoimaan mahdollisia eettisiä ongelmia. Sidosryhmien kuuleminen on olennaista. Yleisiin eettisiin periaatteisiin on syytä tutustua ja pyrkiä rakentamaan viestinnän strategiaa niiden ympärille. Vuorovaikutteinen viestintä esimerkiksi sosiaalisessa mediassa voi edesauttaa eettisten näkemysten kartoittamisessa. Näin yritys voi helpommin huomata yleisön eettisiä näkökantoja ja reagoida niihin. Eettisesti vääränlaisia tekoja voi minimoida valmistautumalla ja miettimällä asioita ennakkoon. Myös virheiden ja ongelmien esiin tuominen vähentää kuvaa yrityksen eettisestä perehtyneisyydestä. Yrityksen tulee olla valmis näkemään ja tekemään muutoksia. (Rydenfelt 2014.)

Suomessa Viestinnän eettinen neuvottelukunta (VEN) on tuottanut viestinnän eettiset ohjeet, jotka on julkaistu uudistettuna 20.4.2023. Ohjeissa tuodaan esiin viestinnän ammattilaisille tärkeitä linjauksia vastuullisesta ja eettisestä käytännöstä. Eettisyyden näkökulma kriisiviestinnän kannalta korostuu esimerkiksi maininnassa, että sidosryhmien saataville tulee aina välittää tarpeellinen tieto aktiivisesti ja ennakoivasti. Toinen eettisesti tärkeä näkökohta kriisiviestinnän kannalta on sidosryhmien ja kulttuurien monimuotoisuuden ja erilaisten tarpeiden ymmärtäminen ja huomioiminen viestinnässä. (Viestinnän eettinen neuvottelukunta 2023.)

## 2.4 Kriisijohtaminen pienyrityksissä

Yleisesti ottaen suuret yritykset huomioidaan kriisitutkijoiden puolesta huomattavasti mittavammin pieniin yrityksiin verrattuna. Sen takia suurten yritysten kriisinhallinnasta, eli siitä miten suuret organisaatiot ymmärtävät ja käsittelevät kriisejä, on enemmän tietoa saatavilla (Frandsen & Johansen 2017, 54). Aiempi tutkimus osoittaa selvästi, ettei kirjallisuudessa ole käsitelty kriisinhallintaa pienyritysten näkökulmasta lähes lainkaan. Pienyritysten näkökulmaa kriisinhallinnassa olisi kuitenkin tarpeellista käsitellä. On nimittäin huomattu että 80 % pienistä yrityksistä joutuu lopettamaan toimintansa kahden vuoden kuluessa katastrofiin johtaneesta kriisistä. Yritykset, jotka ovat varautuneet kriisejä varten voivat toipua kaksi kertaa nopeammin kuin yritykset, jotka eivät sitä ole tehneet. (Herbane 2010, 44.) Muissa aiemmin tehdyissä tutkimuksissa korostuu, että monissa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä kriisisuunnitelma puuttuu (Herbane 2010, 47).

Toinen huomiota herättävä asia, joka Herbanen (2010) tekemästä tutkimuksesta tulee esille, on että tutkitut pienyritykset (Isossa-Britanniassa) eivät lähes lainkaan fokusoi ennakoiviin toimiin kriisin varalle (esikriisivaihe). Tutkituissa pienyrityksissä ryhdytään toimeen usein vain pakon edessä, eli kun kriisi on jo päällä. (Herbane 2010, 59.) Tutkimustulosten perusteella vaikuttanee siis siltä, että pienyrityksiltä puuttuu tarvittava tieto, taito tai osaaminen ja resurssit kriisin varautumiseen. Herbanen tutkimusartikkelissa (2010, 61) kerrotaan tutkimuksen havainneen selkeän aukon Pk-yritysten kirjallisuudessa suhteessa kriisinhallintaan. Tarvetta on siis lisätä tietoisuutta kriisiin liittyvästä johtamisesta, päätöksenteosta, resilienssistä ja selviytymisestä Pk-yrityksille hyödynnettäväksi (Herbane 2010, 61).

Puolestaan toinen tutkimus liittyen pienyrityksiin ja kriisijohtamiseen on tutkijoiden Hong, Huang ja Li tekemävuodelta 2012. Hong, Huang ja Li (2012, 536) tavoittelivat tutkimuksellaan ymmärrystä, miten Pk-yritykset selviytyvät kriiseistä. Hong ym. (2012, 537) tarkastelivat tapaustutkimuksessaan Pk-yritysten kriisinhallintaprosesseja keskittyen viiteen yritykseen, jotka sijaitsivat Amerikassa ja Aasiassa. Pk-yritysten kriisihallinnan suurimmaksi heikkoudeksi havaittiin puute virallisista menettelytavoista tai toimenpiteistä kriisitilanteissa (Hong ym. 2012, 549). Yrityksiltä puuttui esimerkiksi kriisisuunnitelma. Tapaustutkimuksen tuloksena tutkijat kehittivät Pk-yrityksille kriisinhallintamallin,

joka soveltuu pääasiassa teollisuuslalle. Hong ym. (2012, 545) esittelevät mallissaan viisi vaihetta: signaalien havaitseminen, valmistautuminen/ennakoiminen, kriisiin vastaaminen, elpyminen ja päätösvaihe (Hong ym. 2012, 545). Malli antaa ohjeistuksen kriisin eri vaiheissa tarvittavista toimenpiteistä yleisellä tasolla, joita yritykset voivat mukauttaa omaan toimintaansa.

Uudempi tutkimus vuodelta 2021 keskittyy COVID-19 pandemian aikaiseen kriisinhallintaan pienyrityksissä. Merkittävin tutkimuksesta esiin tuleva toteamus on se, että pienyritysten perusominaisuutena vaikuttaa olevan resurssien puute kriisinhallinnassa liittyen tiedon hankkimiseen ja sitä kautta osaamiseen. Jotta erilaisista valmiista kriisinhallintamalleista olisi hyötyä Pk-yrityksille, pitää niihin muistaa kohdentaa resursseja. Kahvecin (2021, 177) mukaan tarvitaan tutkimusta ja kehittämistä, jotta teoreettinen viitekehys kriisinhallinnasta voidaan räätälöidä sopivaksi todelliset olosuhteet ja Pk-yritysten vaatimukset huomioiden. Teoreettisen tiedon ja käytännön soveltuvuuden yhdistäminen tehokkaaseen strategiaan tulisi toteuttaa jokaiselle yritykselle omanlaisena, sillä siitä on tärkein apu kriisin sattuessa. (Kahveci 2021, 176–177.)

## 2.5 Yhteenveto ja työn teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa käsiteltiin yrityskriisiä käsitteenä, kriisijohtamista ja resilienssiä, viestinnän johtamista kriisissä ja siihen liittyvää etiikkaa. Kriisejä on erilaisia ja mikä tahansa yritys voi joutua kohtaamaan jonkinlaisen kriisin jossain elinkaarensa vaiheessa. Yrityskriisi aiheuttaa haittaa yrityksen toimintaan, maineeseen tai vaikuttaa sidosryhmiin. Kriisijohtamisessa olennaista on ennen kaikkea ennakoiminen ja proaktiivinen työ. Tähän kuuluu yrityksen riskien kartoittamista, henkilöstön kouluttamista, tiedon luomista ja oppimista (myös virheistä). Kriisijohtamisen tavoitteena on lisätä tietoisuutta mahdollisista kriiseistä ja siitä, miten kriisitilanteissa tulisi toimia. Tärkeä osa varautumista on mainearvon rakentaminen yritykselle. Se onnistuu muun muassa toteuttamalla aktiivista ja säännöllistä positiivista kommunikointia sidosryhmien kanssa. Kriisinhallinnassa keskitytään päätösten tekemiseen ja viestinnän johtamiseen. Kriisiviestinnän toteuttamiseen on erilaisia menetelmiä ja kanavia. Oleellisinta on nopeus ja johdonmukainen tiedottaminen. Näin pyritään minimoimaan haittoja. Kriisin jälkeen palautuminen on yhä tärkeä osa kriisijohtamista. Reflektointi kriisistä ja oppiminen mahdollistaa yritykselle mahdollisuuden kehittyä. Resilienssi on yrityksen joustavuutta, sitä että yritys pystyy ylläpitämään keskeisiä toimintojaan yllättävän tapahtuman sattuessa ja myös kykenee toipumaan tilanteesta mahdollisimman nopeasti.

Lopuksi tässä luvussa käsiteltiin kriisijohtamista pienyritysten näkökulmasta. Tämä jää nimittäin helposti vähäiselle huomiolle. Tutkijat keskittyvät useimmiten suurten organisaatioiden kriisijohtamisen ja kriisinhallinnan tutkimiseen sekä kehittämiseen. Siksi useimmat aihealuetta koskevat teoriat ja ohjeistukset on laadittu suurille organisaatioille sopiviksi tai sellaisten näkökulmasta. Pienyrityksiä on maailmassa sekä ihan jo Suomessakin paljon. Tarve ottaa pienyritysten näkökanta

selvästi paremmin huomioon kehitettäessä metodeja kriisijohtamisvalmiuden parantamiseksi, voidaan näin nähdä todellisena.

Työn teoreettinen viitekehys antaa oleellisen pohjan empiirisen tutkimuksen perustukseksi. Keskeisimmät hyödynnettävät teoriat ja mallit tämän tutkimuksen analyysissä ovat **yrityskriisityypit ja kriisiportfolio malli, kriisijohtamisen ennakointi ja resilienssi, kriisin vaiheista esikriisivaihe, sekä kriisiviestinnän vastuut ja kanavat**. Myös etiikka (alaluku 2.3.3: eettiset periaatteet kriisiviestinnässä) huomioidaan luonnollisena osana läpi työn.

### 3 Tutkimuksen metodologia ja toteutus

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni metodologisia valintoja ja tutkimusprosessia. Ensin kerron tutkimuksen lähestymistavasta ja käyttämästäni menetelmästä, jonka jälkeen kerron tutkimusaineiston analysoinnista. Lopuksi kuvailen opinnäytetyöni tutkimusprosessia yksityiskohtaisesti ja arvioin tutkimuksen luotettavuutta.

#### 3.1 Lähestymistapa

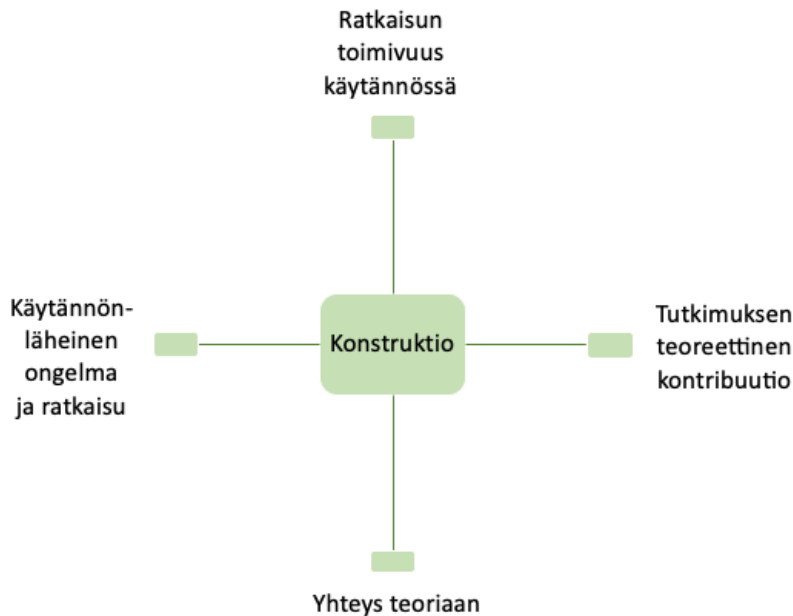
Kehittämistyön alussa on mietittävä minkä lähestymistavan mukaisesti työtä lähdetään toteuttamaan. Valinta on tärkeä tehdä jo ennen varsinaisten menetelmien päättämistä. Kehittämistyössä valitaan yksi pääsääntöisesti noudatettava lähestymistapa, johon oman tutkimustyön ominaispiirteet sopivat parhaiten. Kehittämistyössä voi kuitenkin olla piirteitä myös muista lähestymistavoista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 51–52.)

Konstruktiivinen tutkimus on lähin soveltuva tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistapa tälle opinnäytetyölle. Konstruktiivisessa tutkimuksessa kerätään tietoa olemassa olevasta teoriasta sekä empiiristä, eli käytännöstä (Ojasalo ym. 2014, 65). Tämä tutkimustapa on oivallinen käytännön ja tutkimuksen välisen kuilun pienentämisessä, sillä käytännön toimijoiden ja tutkijan välinen vuorovaikutus on tutkimusprosessissa luonteva osa. (Rolin, Kaakkuri-Knuutila & Henttonen 2006, 126.)

Tutkimusongelma on käytännönläheisyyteen pohjautuva ja konstruktiivisen tutkimuksen tavoitteena on luoda käytännössä hyödynnettävä ratkaisu tähän ongelmaan. Ratkaisu tulee perustua teoriaan ja mahdollisesti myös tuoda uutta tietoa liiketoiminnan hyödynnettäväksi. ”Konstruktiivisessa tutkimuksessa on oleellista sitoa käytännön ongelma ja sen ratkaisu teoreettiseen tietoon” (Ojasalo ym. 2014, 65). Merkityksellisyyttä luo myös se että, kehitetty ratkaisu on toimiva monissa eri organisaatioissa. Usein ratkaisun toimivuutta testataan, mutta opinnäytetöissä on pohdittava, millainen näyttö on riittävä ratkaisun toimivuuden osoittamiseksi. (Ojasalo ym. 2014, 65.)

Ydinkäsite tässä lähestymistavassa on nimenomaan konstruktion luominen, eli jonkin uuden kehittäminen. Konstruktiivisessa tutkimuksessa konstruktio voi kuitenkin olla lähes minkäläinen toteutuma tahansa: tuote, malli, järjestelmä, kaavio, suunnitelma, ohjeistus, toimita strategia tai jopa organisaatorakenne. Ominaista tuotokselle on, että se on aivan uudenlainen tai poikkeava – kehitetään jotain uutta. (Rolin ym. 2006, 112.) On yleistä, että konstruktiivisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään monenlaisin menetelmin. Konstruktiivisessa tutkimuksessa on oleellista huomioida käyttäjien tarpeet, joten käyttäjät on hyvä ottaa osalliseksi tutkimusprosessiin jo sen alkuvaiheessa. (Ojasalo ym. 2014, 68.)

Konstruktiiivinen tutkimus on ongelmanratkaisukeskeinen prosessi, jossa tuotetaan merkityksellinen kontribuutio teorian sekä käytännön perspektiivistä. Kuvassa 3 tuodaan esille yllä kuvatut konstruktiiivisen tutkimusotteen konstruktion keskeisimmät piirteet.



Kuva 3. Konstruktiiivisen tutkimuksen keskeisimmät piirteet (mukaillen Rolin ym. 2006, 113 ja Lukka 2001)

Halusin tässä opinnäytetyössä keskittyä tosielämän ongelmaan, olettamukseen siitä, että pienyritysten kriisivalmius on heikkoa. Työn alkuvaiheessa tutustuin aihepiirin aiempaan teoreettiseen tutkimukseen, jonka kautta selvisi, että kirjallisuudessa Pk-yritysten ja kriisinhallinnan välillä on aukko. Kriisinhallintaan- ja johtamiseen liittyvä kirjallisuus painottuu yleisesti suurien organisaatioiden tarpeisiin. Aiempi tutkimus aiheesta toi esiin myös sen, että pienyrityksillä on puutetta erityisesti kriisinhallinnan valmistautumisvaiheessa, eli eskriisivaiheen toiminnoissa. Opinnäytetyön teoreettisen viitepohjan rakentaminen ja sen kautta tullut syvällinen teoreettinen ymmärrys ja tieto aiheesta toimi tukena ja loi pohjaa empiiristä tutkimusta suunnitellessani.

Empiirisen tutkimuksen keskeistä tutkimusaineistoa halusin kerätä määrällisesti, kyselyn avulla. Halusin kyselyn avulla selvittää alatutkimusongelmia ja kartoittaa tutkimukseni havainnointiyksiköiden, eli pääkaupunkiseutulaisten pienyritysten, nykytilaa kriisivalmiuden suhteen. Kyselyni kysymykset kokosin erityisesti teoreettista viitepohjaa hyödyntäen. Sisällönanalysissä esiin tullut tutkimusaineisto vahvisti tämän tutkimusaiheen esiin tuomisen tarpeellisuuden. Vaikka vastaajien määrä kyselyssä oli melko vähäinen, tulokset tukivat ennako-oletuksia pienyritysten kriisivalmiuden tilasta. Kysely nimittäin validoi ennako-oletuksen, että pienyritysten kriisivalmius on heikkoa.

Opinnäytetyön päätutkimusongelman ratkaisemiseksi toimin konstruktivisen tutkimusotteen mukaisesti, eli kehitin ratkaisun tosielämään pohjautuvaan ongelmaan. Ratkaisu on käytännönläheinen pienyritysten hyödynnettäväksi laadittu ohjeistus. Lisäksi pohdin kyselytulosten yleistettävyyttä asiantuntijahaastattelun avulla.

Yhteenvetona haluan tuoda esiin sen, että tässä opinnäytetyössä konstruktivisen tutkimusotteen pääpiirteet täyttyvät. Tutkimusaiheeni on peräisin tosielämän ongelmasta, johon muodostan käytännönläheisen ratkaisun, sekä teoreettista viitepohjaa, että empiiristä aineistoa hyödyntäen. Pienyrityksille tarkoitettu ohjeistus kriisiin valmistautumisen kulmakivistä on käytännönläheinen ratkaisu tutkimusongelmiin. Opinnäytetyöhön käytettävän rajallisen ajan takia tutkimuksessa ei toteuteta luodun ohjeistuksen käytännön testausta pienyrityksissä. Siksi opinnäytetyö ei täysin täytä konstruktivisen tutkimuksen mallia. Tämän opinnäytetyöprosessin myötä laaditun tutkimusongelman ratkaisuna toimivan ohjeistuksen käytännönläheisyys validoidaan kuitenkin työn lopussa tehtävän asiantuntija-arvion kautta.

### **3.2 Tutkimusmenetelmänä kysely**

Tutkimusmenetelmiä on määrällisiä (kvantitatiivisia) ja laadullisia (kvalitatiivisia). Tutkimusmenetelmänä kysely kuuluu määrällisiin, eli kvantitatiivisiin, tutkimusmenetelmiin. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä, kuten kyselyssä, voidaan isolta joukolta vastaajia kysyä samassa muodossa olevia samoja asioita. Näin voidaan myös testata, mikäli jokin hypoteesi on paikkansa pitävä. Jos näin on, se verifioidaan, eli todetaan todeksi. Mikäli käy ilmi, ettei hypoteesi pidäkään paikkansa se falsifioidaan, eli todetaan epätodeksi. (Ojasalo ym. 2014, 104.)

Kysely on mahdollista tehdä monella eri tavalla. Kyselyn voi jakaa postitse, internetissä, puhelimitse tai kasvokkain. Internetkysely on nykyajan nopea ja tehokas menetelmä. Se, miten kysely toteutetaan, sääntelee kuitenkin millaisia kysymykset voivat olla, sekä tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa vastauksiin. (Ojasalo ym. 2014, 121.)

Kyselyssä mitattavia kohteita sanotaan havintoyksiköiksi. Nämä ovat esimerkiksi henkilöt tai yritykset, riippuen mitä tutkimuksessa mitataan. Koko havintoyksiköiden muodostama joukko on tutkimuksen perusjoukko. (Ojasalo ym. 2014, 122.) Kokonaistutkimus tarkoittaa koko perusjoukon tutkimista ja otantatutkimus taas tarkoittaa, että tutkimuksessa tutkitaan vain osaa perusjoukosta.

Yleensä jos perusjoukko on suuri, käytetään siis otantatutkimusta. Tavoitteena on saada samankaltaiset tulokset kuin silloin kun tutkittaisiin koko perusjoukkoa. Otantatutkimuksessa otos on havintoyksiköiden joukko, joka on pienempi osa perusjoukkoa. (Heikkilä 2014, 23–25.) Otantatutkimuksessa kysely voi olla havintoyksiköille valinnainen, jolloin vastausmäärää ei luonnollisesti etukäteen tiedetä. Tällöin kyse on näytteestä. Näytteestä ei periaatteessa voi tehdä koko

perusjoukkoa koskevia yleistyksiä. Otantatutkimuksessa otosta valitessa käytetään usein satunnaisuuteen perustuvia menetelmiä. Näytteen keruutavat perustuvat ei-satunnaisuuteen, joten kyselyn tulokset kertovat vain kyselyyn vastanneiden havaintoyksiköiden näkemyksistä. (Ojasalo ym. 2014, 123.)

Kyselylomakkeen laatimisessa on muutamia seikkoja, jotka tulisi huomioida. Kun kyselylomaketta lähdetään suunnittelemaan, on tärkeää, että tutkimustyön tavoitteet ovat selkeät, jotta lomakkeessa voidaan kysyä tavoitteiden saavuttamiseksi liittyviä kysymyksiä. Kysymykset kannattaa muotoilla mahdollisimman selkeiksi ja kysymysten määrään ja järjestykseen kannattaa kiinnittää huomiota. Kysely ei saa olla liian pitkä, vaan sellainen, joka houkuttelee vastaamaan. Lomakkeen ulkomuotoa on siksi hyvä tarkastella ja esimerkiksi vähentää kaikki turhat kysymykset pois. Yksinkertaisuus ja ymmärrettävyys ovat hyvän kyselylomakkeen perustus. Kysymykset tulisi olla numeroituja, hyvin aseteltuja ja loogisesti lomakkeen myötä eteneviä. Vastausohjeiden on hyvä olla selkeitä ja vastausten syöttäminen vastaajille vaivatonta. Kysymykset voi ryhmitellä tai teemoitella samojen aiheiden mukaan. Kyselylomake on hyvä testata etukäteen. (Heikkilä 2014, 31; 33; Ojasalo ym. 2014, 130–131.)

Kyselytutkimukseen liitetään aina saate tai saatekirje, jossa vastaajalle kerrotaan tutkimuksen tarkoitus ja tekijä. Vastaajan lukiessa saatekirjeen ensin hän voi päättää haluaako osallistua kyselytutkimukseen. Saatekirjeen tulisi olla motivoiva ja luottamusta herättävä. Saatekirjeessä tulisi myös mainita kyselyn kohderyhmä, tietojen käsittelyn luottamuksellisuus ja anonymiteetin säilyttäminen, kyselylomakkeen vastausaika, tutkimustulosten käyttötarkoitus ja mahdollinen vastauspalkkio tai arvonta. Lopuksi on hyvä kiittää vastaajia vaivannäöstä ja yhteistyöstä. (Heikkilä 2014, 50; Ojasalo ym. 2014, 133.)

Kyselyllä hain ensisijaisesti vastauksia alatutkimuskysymyksiin AK1-AK4. Kyselytutkimuksen avulla halusin saada kartoitettua pienyritysten kriisijohtamisen- ja viestinnän nykytilaa ja pienyrityksille tärkeitä teemoja ja haasteita. Halusin selvittää tutkimuksen loppukäyttäjien eli pienyritysten yrittäjien näkökulmaa ja tarpeita kriisiin varautumiseen liittyen. Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston keruuseen sopi mielestäni parhaiten kysely, sillä tarkoitus oli selvittää alatutkimusongelmia, joiden pääsääntöinen tavoitte oli saada suuntaa antava yleiskäsitys pienyritysten kriisivalmiuden nykytilasta. Kyselyn tarkoituksena oli ratkaisun luomisen kannalta (konstruktiviseen tutkimukseen viitaten) saada kartoitettua suuntaviivoja, joihin keskittyä, loppukäyttäjien näkemykset huomioon ottaen.

Rakensin kyselyn rungon tutkimuksen teoreettiseen viitepohjaan perustuen. Teemoittelin kyselyn kysymykset teemoilla: taustakysymykset, kriisihistoria, suhtautuminen kriiseihin sekä kriisien ennakointi. Aineiston analysointi olisi näin selkeämpää. Yritykset ovat kyselyn havaintoyksiköitä.

Tutkimuksen perusjoukko on periaatteessa todella suuri, sillä pienyrityksiä on Suomessa 16 632, joten oli sinänsä selvää jo tutkimuksen suunnitteluvaiheen alussa, että kyseessä on otantatutkimus. Kyselytutkimus oli selvästi kätevintä tehdä Internetkyselynä sen nopeuden ja helppouden takia. Aineistoa, eli vastauksia kyselyyn, keräsin ei-satunnaisesti. Näin kyseessä on vapaaehtoisten näyte. Kysely oli yrityksille vapaaehtoinen ja täten en etukäteen tiennyt vastaajien määrää. Kyselylomakkeen laadin niin että se olisi mahdollisimman vastaajaystävällinen, eli selkeä ja helppolukuisen. Ensimmäiset kolme kysymystä koskivat perustietoja yrityksen koosta, toimialasta ja paikkakunnasta ja ne olivat yhden vastauksen monivalintakysymyksiä. Loput kysymykset muodostuivat yhdeksästä monivalintakysymyksestä sekä kahdesta avoimesta kysymyksestä. Kyselylomakkeen vastaamiseen meni noin viisi minuuttia. Kyselylomakkeen oheen kirjoitin saateen, jossa avasin tutkimukseni tarkoitusperää, tavoitetta ja kerroin vastaamisajan sekä kauanko kysely on avoinna. Saatteessa mainitsin myös osallistumisen kyselyyni olevan vapaaehtoista ja täysin luottamuksellista, sillä kyselyyn vastaamisen tapahtui anonyyminä. Kerroin saatteessa myös opinnäytetyön valmistumisajankohdan ja mistä se on valmistuttuaan luettavissa. Kyselylomake testattiin kahden henkilön toimesta ennen lähettämistä. Kyselytutkimukseni tuloksia käyn läpi luvussa 4. Kyselylomake sekä saatekirje löytyy opinnäytetyön liitteistä.

### 3.3 Aineiston analysointi

Määrällisessä tutkimuksessa, kuten kyselyssä, aineisto on pääosin numeerista. Data joka kyselyn avulla kerätään, analysoidaan useimmiten tilastollisin menetelmin. Tutkija ei kohtaa tutkittavia, joten määrällisessä tutkimuksessa tutkija ei vaikuta tutkimukseen. (Ojasalo ym. 2014, 104–105.) Asioiden pyritään kuvailemaan numeeristen arvojen avulla. Määrällinen tutkimus vastaakin kysymyksiin kuten: Kuka? Mikä? Missä? Kuinka paljon? ja Kuinka usein? Tutkittavien asioiden välisiä riippuvuuksia ja ilmiössä tapahtuvia muutoksia voidaan tarkastella. Kysely kartoittaa yleensä nykytilannetta, mutta syitä tähän on vaikeampi selvittää. (Heikkilä 2014, 8.) Kyselyn avoimet kysymykset taas tuottavat laadullista dataa (Ojasalo ym. 2014, 134). Sisällönanalyysistä on kyse silloin kun aineiston sisältöä kuvataan sanallisesti. Pyrkimyksenä on havaita ja tuoda esiin tekstin merkitystä. (Ojasalo ym. 2014, 137.)

Tutkimukseni on kyselytutkimus, jonka avulla haluan saada vastauksia alatutkimusongelmiin AK1-AK4. Kyselylomakkeeni kysymykset ovat teemoiteltu teorian mukaan ja pyrin analysoinnissa lähinnä laadulliseen teorialähtöiseen sisällönanalyysiin. Kyselyssä olevien avoimien kysymysten (kaksi kappaletta) osalta vapaiden vastausten data on sanallista, jota analysoidaan aina laadullisesti. Kyselyni pohjautuu tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, ja sisällönanalyysin avulla kuvailen kyselyni tuottaman aineiston keskeisiä asioita tiivistetysti sanallisessa muodossa.

### 3.4 Tutkimusprosessi

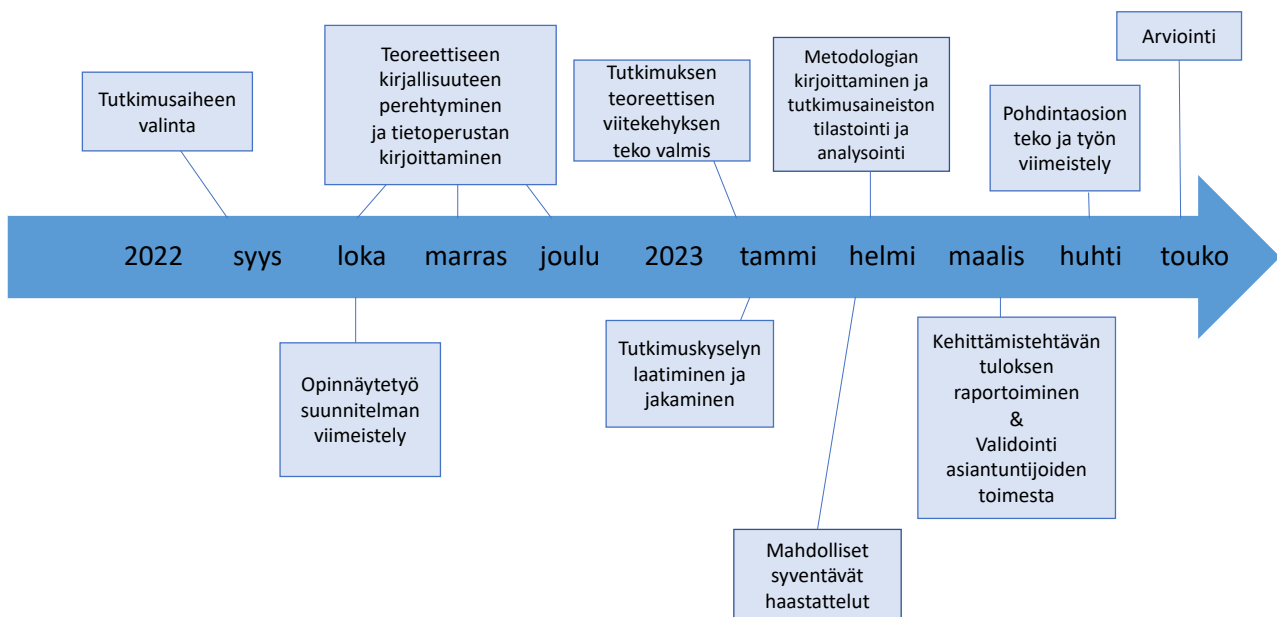
Seuraavaksi pyrin kuvailemaan tutkimusprosessia mahdollisimman perusteellisesti. Työ lähti liikkeelle tutkimusaiheen valinnalla ja opinnäytetyösuunnitelman laatimisella. Tein opinnäytetyösuunnitelman huolellisesti ja pyrin suunnitelmassa huomioimaan realistisen aikataulun. Opinnäytetyösuunnitelmassa laadin kuvan havainnollistamaan opinnäytetyöprosessin aikajanaa (kuva 4). Kirjallisuuskatsauksella perehdyin aiheisiin: yrityskriisi, kriisijohtaminen, kriisiviestintä, kriisihallinta yleisesti sekä pienyritysten näkökulma huomioiden. Aiheisiin liittyen löytyy paljon teoreettista kirjallisuutta ja tutkimusta. Aikaisemmat tutkimukset ovat kuitenkin käsitelleet aihetta suurimmaksi osaksi suurten organisaatioiden näkökulmasta. Vain harva löytämäni vertaisarvioitu tutkimus koski erityisesti pienyritysten kriisijohtamista tai -hallintaa. Keskityin omassa tutkimuksessani Suomessa olevien pienyritysten näkökulmaan aiheesta, sillä tästä ei tietääkseni löydy aiempaa tutkimusta. Tutkimuksessani fokusoin erityisesti kriisin valmistautumisvaiheeseen (esikriisivaihe) pitäen pienyritysten näkökannan keskiössä.

Pienyritysten lukumäärä Suomessa on 16 632, joista pääkaupungissa Helsingissä on jo lähes 7000 pienyritystä (Suomen Yrittäjät 2020; Helsingin kaupunki 2021). Päätin fokusoida kyselytutkimukseni pääsääntöisesti keskittymään Helsingin alueen pienyrityksiin. Otin yhteyttä Helsingin Yrittäjiin, sillä kyselytutkimukseni havaintoyksiköt täsmäisivät Helsingin Yrittäjien jäseniin. Kiitollisena sain Helsingin Yrittäjien kautta mahdollisuuden jakaa internetkyselyni linkkiä. Linkki kyselyyni liitettiin Helsingin Yrittäjien helmikuun 2023 uutiskirjeeseen, joka lähti sähköpostitse Helsingin Yrittäjien jäsenrekisterissä oleville. Lisäksi tutkimuksestani tehtiin uutinen Helsingin Yrittäjien verkkosivuille, jossa kerrottiin lyhyesti tutkimuksestani sekä kehoitettiin yrittäjiä ottamaan osaa tutkimukseeni vastaamalla internetkyselyyni. Helsingin Yrittäjät jakoivat linkin kyselyyni myös Facebookissa ja Twitterissä heidän sosiaalisen median kanavistaan. Osallistuminen kyselyyn oli siis täysin vapaaehtoista. Saatteessa mainittiin, että tutkimuksen pohjalta kehitetään kriisiviestintäohjeistus pienyrityksille hyödynnettäväksi. Kyselyssä pyydettiin vastaajaksi yrityksen johdossa toimivaa tai kriisiviestinnästä vastaava henkilöä ja jos lukija ei itse toimisi tällaisessa asemassa, pyydettiin kysely välittämään yrityksen sisällä oikealle henkilölle. Saatteessa mainittiin myös, että vastaaminen kyselyyn vie aikaa noin viisi minuuttia. Vastausajaksi mainittiin kaksi viikkoa. Kun kyselyn vastausaika oli tulossa täyteen, otin taas yhteyttä yhteyshenkilöni Helsingin Yrittäjiltä ja pyysin häntä laittamaan muistutuksen kyselystäni Facebook Helsingin Yrittäjien Facebook sivuille. Samalla pidensin kyselyn vastausaika kuudella päivällä, sillä toivoin että näillä toimenpiteillä vastauksia kyselyyn tulisi vielä lisää.

Kun vastausaika oli päättynyt tein kyselystä ei-julkisen ja muodostin raportin kyselystä automaattisesti Webropolissa, jossa kysely oli laadittu. Kysely oli vastausajan päätyttyä tavoittanut 80

vastaajaa, eli kysely avattiin 80 kertaa. Vastauksia kyselyyn tuli 8 kappaletta, joten vastausprosentti oli noin 10 %. Kyselyn tuloksia käyn läpi luvussa 5. Haluan painottaa, että tutkimusprosessissa oleellista on, että teoriapohjan avulla pysyin hahmottamaan mikä kriisinhallinnassa on tärkeää ja kyselyni kautta nämä huomioon otettavat asiat todennettiin tärkeiksi.

Kun olin luonut tutkimuksen tuloksena konstruktion, eli ohjeistuksen pienyrittäjille, halusin vielä asiantuntija-arvion kautta täydentää kyselytutkimuksen tulosten luotettavuuden arviointia sekä työelämään liittyen ohjeistuksen hyödyllisyyden arviointia. Koska tässä työssä ei ole toimeksiantajaa pyysin asiantuntija-arvioijaksi yhteyshenkilöni Helsingin Yrittäjiltä, eli Helsingin Yrittäjien viestintäpäällikön. Haastattelun toteutin etäyhteyden avulla 24.4.2023. Noin viikkoa ennen haastattelua olin toimittanut yhteyshenkilölle luomani ohjeistuksen tutustuttavaksi etukäteen. Nauhoitin haastattelun ja käytin litterointiin etäyhteysjärjestelmän automaattista litterointia, kun olin ensin pyytänyt siihen luvan haastateltavalta. Haastattelukysymykset olin valmistellut etukäteen. Kysymykset koskivat haastateltavan näkemyksiä tulosten yleistettävyydestä, ohjeistuksen käytännönläheisyyttä ja kohderyhmää, sekä minkälaista hyötyä ohjeistuksesta voisi olla Helsingin Yrittäjille. Asiantuntijapalaute on luettavissa luvussa 5.2.



Kuva 4. Opinnäytetyöprosessin aikajana

### 3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Heikkilän (2014, 15) mukaan tutkijan tulisi itse kriittisellä silmällä arvioida tutkimuksensa luotettavuutta. On tärkeää myös tuoda esiin luotettavuuden mahdollisesti alentavia asioita, kuten vaikeasti

ymmärrettäviä kysymyksiä, alhaista vastausten määrää (kato) tai epäsuhtaista kohderyhmää. Tutkimustulosten kuviot tulee olla totuudenmukaisia, eivätkä totuutta vääristäviä.

Reliabiliteetin ja validiteetin avulla voidaan tarkastella tutkimuksen luotettavuutta. Reliabiliteetti arvioi mittauksen luotettavuutta, eli sitä että tutkimus antaa tuloksia, jotka ovat tarkkoja ja ei-sattumanvaraisia. Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan varmistella edustavalla ja tarpeeksi suurella otoksella ja sillä, että tutkimuksen eri vaiheet tehdään huolellisesti. Tutkimuksen validiteetti arvioi, että mitataan sitä mitä oli tarkoitus. Validiteetin varmistaminen onnistuu suunnittelemalla tutkimus huolellisesti ennakkoon. Suunnitteluun kuuluu laatia kysymykset huolellisesti, jotta mitataan oikeita asioita. Tarkka tiedonkeruu palvelee myös tutkimuksen validiteettia. On hyvä määritellä perusjoukko selkeästi, käyttää sopivaa otantamenetelmää ja varmistaa tutkimuksen korkea vastausprosentti. (Ojasalo ym. 2014, 105; Heikkilä 2014, 11–12.)

Asioita, jotka vaikuttavat määrällisen tutkimuksen luotettavuuteen positiivisesti, ovat Heikkilän (2014, 14) mukaan esimerkiksi:

- Tutkimusongelman selkeästi tehty rajaus.
- Tutkimussuunnitelma on tehty perusteellisesti ja kyselylomake on tarkkaan mietitty.
- Otantamenetelmä on harkiten valittu ja otos/näyte on edustava ja tarpeeksi suuri.
- Aineistonkeruu menetelmä on tutkimukseen sopiva.
- Aineistoa hallitaan oikein tilastollisten menetelmien mukaisesti.
- Tutkimus raportoidaan selkeästi ja objektiivisesti.

Tämän opinnäytetyön tutkimusprosessia on kuvailtu yksityiskohtaisesti edellisessä luvussa ja tutkimustulokset on kuvailtu luvussa 4. Vaikka tutkimuksen vastausprosentti jäi oletettua alhaisemmaksi nostavat tutkimukseen liittyvät muut toimenpiteet tutkimuksen validiteettia. Kyselyssä kysyttävät kysymykset mietittiin tarkkaan ja jaoteltiin teema-alueittain. Kyselylomake laadittiin selkeäksi ja testattiin etukäteen. Linkkiä internet-kyselyyn jaettiin eri kanavien, kuten Helsingin Yrittäjien nettisivujen, sosiaalisen median ja sähköpostin uutiskirjeen kautta. Kyselyyn oli vastausaikaa yhteensä 20 päivää ja kyselystä muistutettiin Helsingin Yrittäjien Facebook-sivuilla. Täten voidaan todeta, että edellytykset kyselyn kohderyhmän saavuttamiselle ja kohderyhmän luoduille mahdollisuuksille vastata kyselyyn oli mahdollistettu. Osallistuminen kyselyyn oli täysin vapaaehtoista ja vastaaminen tapahtui nimettömänä. Anonymiteetti voitiin säilyttää, sillä kyselyllä ei kerätty spesifejä, yrityksen tunnistamiseen liittyviä tietoja. Kyselyn aineistoa hallittiin vain tutkijan toimesta tilastollisten menetelmien mukaisesti.

Kyselyn vastausprosenttia alensi ja näin myös tutkimuksen luotettavuutta mahdollisesti heikensi seuraavat seikat. Voi olla, ettei kyselyn lopputulemaa, konstruktivisen tutkimuksen tuotosta ja sen tuomaa hyötyä yrityksille tuotu tarpeeksi hyvin esille tutkimuksen saatetekstissä. Tämä voi olla seikka, joka mahdollisesti heikensi tutkimuksen vastausintoa. Kyselyyn vastatessa aiheeseen paneutuminen vaati vastaajalta hieman keskittymistä ja pohdintaa. Voi olla, että kysely oli houkuttelevampi sellaisille vastaajille, joille aihe oli ennestään tuttu ja siksi mielenkiintoinen. Vastausväsymys voi myös olla syy melko alhaiseen vastausprosenttiin.

Kyselyn tulosten luotettavuuden sekä lopputuleman, eli ohjeistuksen, arviointia täydennetään asiantuntija-arviolla työn loppupuolella. Tutkijan omat rajoitteet esimerkiksi työn aikatauluhaasteiden suhteen ovat voineet vaikuttaa tutkimuksen lopputulokseen. Lopputuloksena tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan ole tarkoitus löytää mitään absoluuttista totuutta tai ratkaisua, joten se ei uhkaa tämän työn luotettavuutta.

## 4 Tulokset

Tässä luvussa tuon esiin kyselytutkimukseni tuloksia. Tulokset on ryhmitelty teemoittain tulosten esittelyn selkeyttämiseksi. Tulosten esittelyn jälkeen esittelen konstruktivisen tutkimuksen tuotoksena kehittämäni ratkaisun tutkimusongelmiin. Tutkimustuloksena luotu ohjeistus pienyrityksille on muodostunut teorian tuoman opin sekä empiirisen tutkimusaineiston avulla, ottaen huomioon niidenomaan pienyritysten tarpeet. Kyselyn avulla validoin ennakko-oletusta siitä, että pienyritysten kriisivalmius on heikkoa. Lopuksi pyysin haastattelun myötä myös asiantuntija-arviota ohjeistuksen hyödynnettävyydestä ja yleistettävyydestä. Liitteessä 1 löytyy tutkimuksen kyselylomakkeen kysymykset, liitteessä 2 saateviesti kyselyyn ja liitteessä 3 ohjeistus pienyrityksille.

### 4.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Jaoin tutkimukseni kyselyä ”Pienyritysten kriisiviestintäkysely” Helsingin Yrittäjien kautta. Internetkyselyn linkkiä sain jaettua yhteyshenkilön toimesta uutisena Helsingin Yrittäjien verkkosivuilla, mainintana Helsingin Yrittäjien helmikuun uutiskirjeessä ja julkaisuna Helsingin Yrittäjien sosiaalisen median kanavissa Facebook ja Twitter. Kysely oli avoinna vastaajille aikavälillä 8.2.2023 – 28.2.2023. Toteutin kyselyn Webropol-työkalun avulla ja se koostui yhteensä 14 kysymyksestä. Kysely alkoi kolmella kysymyksellä koskien yrityksen taustatietoja. Ensimmäisen teema-alueen kysymykset (kysymykset 4. ja 5.) olivat monivalintakysymyksiä ja koskivat yrityksen kriisihistoriaa. Toisessa teema-alueessa oli yksi kysymys (6.) koskien suhtautumista kriiseihin. Tämän kysymyksen toteutin väittämänä, jossa vastaajan tuli valita viisiasteisella väittämäasteikolla omasta mielestään sopivin vaihtoehto väittämään. Kolmas teema oli kaikista laajin sisältäen kysymykset 7.–13. ja siinä halusin keskittyä tutkimukseni oleellisimpiin asioihin, eli kriisin ennakointiin ja resilienssiin. Kysymykset olin luonut monivalintakysymyksiksi, pois lukien kysymys 12., jonka vastauskenttä oli avoin. Kyselylomakkeen viimeinen kysymys (14.) oli avoin, jossa toivoin vastaajalta vapaata kommenttia kyselyyn liittyen.

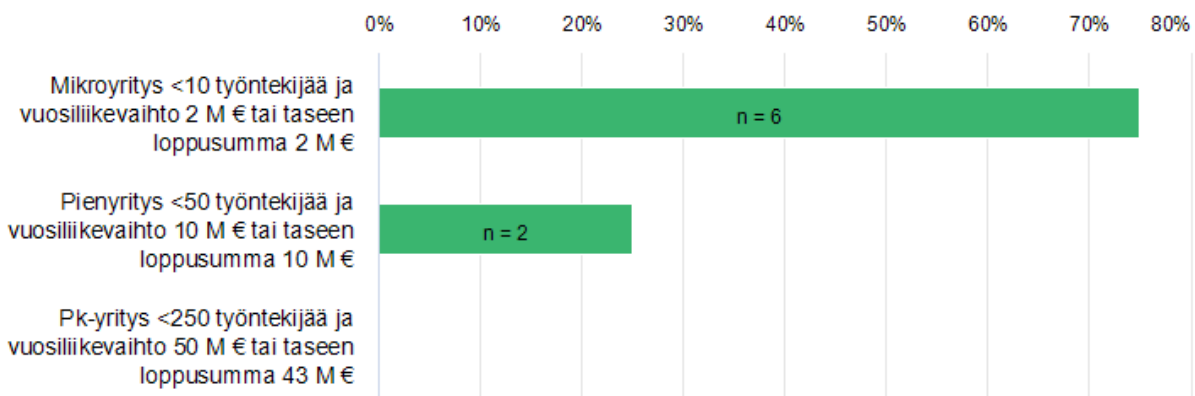
Koska toteutin kyselyn internet-kyselynä, on sähköisen uutisen tai Facebook uutisen nähneistä mahdollonta sanoa lukumääriä. Kysely tavoitti 80 vastaajaa, eli kysely avattiin 80 kertaa. Varsinaisia vastaajia kyselyyn tuli 8 kappaletta, joten vastausprosentti oli noin 10 %. Jälkeenpäin ajateltuna, vaikka kysely oli käytännön kannalta suhteellisen helppo ja nopea täyttää (5 minuuttia), se vaati vastaajilta hieman perehtymistä aiheeseen. Kyselystä muistutettiin myös hieman yli vastaajanpuolivälin jälkeen julkaisulla Helsingin Yrittäjien Facebook sivuilla. Vastausprosentti voidaan nähdä realistisena, peilaten siihen, että kysely oli uusi ja aihe tutkimaton. Toisaalta omat odotukseni olivat korkeammalla vastaajamäärien suhteen. ”Kyselytulva ja sen myötä syntynyt vastausväsymys voivat osaltaan selittää sitä, että kyselytutkimusten vastausprosentit ovat lähivuosina pienentyneet merkittävästi” (Ojasalo ym. 2014, 129). Yrittäjille tulee varmasti paljon sähköposteja

päivittäin ja Facebookin jatkuva julkaisujen jana yleensä silmäilläään suhteellisen nopeasti ohi. Yrittäjät ovat varmasti myös kiireisiä ja vaikka kokevatkin aiheen tärkeäksi, voi olla, etteivät he koe omaa aikaa riittäväksi vastata kyselyyn. Nämä ovat ajatuksia mahdollisista seikoista, jotka alensivat kyselyni vastausprosenttia.

Tulokset koskevat kyselyyn vastanneita, eli kyselyn vastanneet muodostavat vapaaehtoisten näytteen. Siksi en yleistä kyselyn tuloksia koskemaan kaikkia Helsingin tai Uudenmaan pienyrittäjiä. Tulokset voidaan kuitenkin nähdä suuntaa antavina perusjoukkoon nähden. Taustamuuttujien riippuvuussuhteita ei tässä analyysissä ole vertailtu kyselyn vastaajien anonymiteetin säilyttämiseksi.

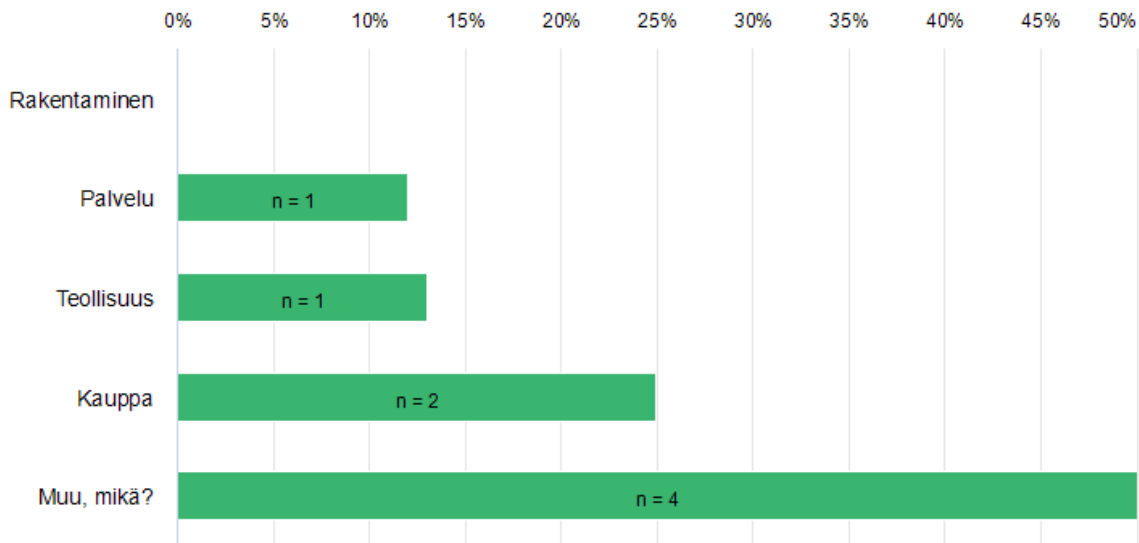
Seuraavaksi käyn läpi kyselyni kolme ensimmäistä kysymystä. Näistä selviää vastanneiden yritysten taustatietoja yrityksen koosta, toimialasta ja paikkakunnasta.

Alla oleva kuva 5 havainnollistaa että vastanneiden (n=8) yrityksen koko oli enemmistöllä mikroyritys (eli alle 10 työntekijän yritys) ja kahdella vastaajista pienyritys (eli alle 50 työntekijän yritys). Tarkoitukseni oli tutkia juuri pienyrityksiä, eli alle 50 hengen yrityksiä, joten vastanneet sopivat kaikki tähän tutkimukseeni ennalta mietittyyn havainnointiyksiköiden kategoriaan.



Kuva 5. Vastaajien yrityksen koko

Toisessa kyselylomakkeen kysymyksessä pyrin selvittämään kyselyyn vastanneiden yritysten toimialaa. Alla oleva kuva 6 kertoo että puolet vastaajista valitsi valmiiksi ehdotetun vastausvaihtoehdon ja puolet vastaajista valitsi avoimen vastausvaihtoehdon, jossa vastaaja sai omin sanoin kertoa yrityksen toimialan. Valmiiksi valitun vaihtoehdon vastaajista kaksi valitsi kaupanalan, yksi vastaaja teollisuuden ja yksi vastaaja palvelualan. Kukaan vastaajista ei ollut toimialalla rakentaminen. Avoimen vastauksen vastauksia olivat muun muassa koulutus, matkailu ja liikuntapalvelut sekä rakennusalan ohjelmistokauppa. Näkisin kuitenkin näiden linkittyvän palvelu kategoriaan.



Kuva 6. Vastanneiden yrityksen toimiala

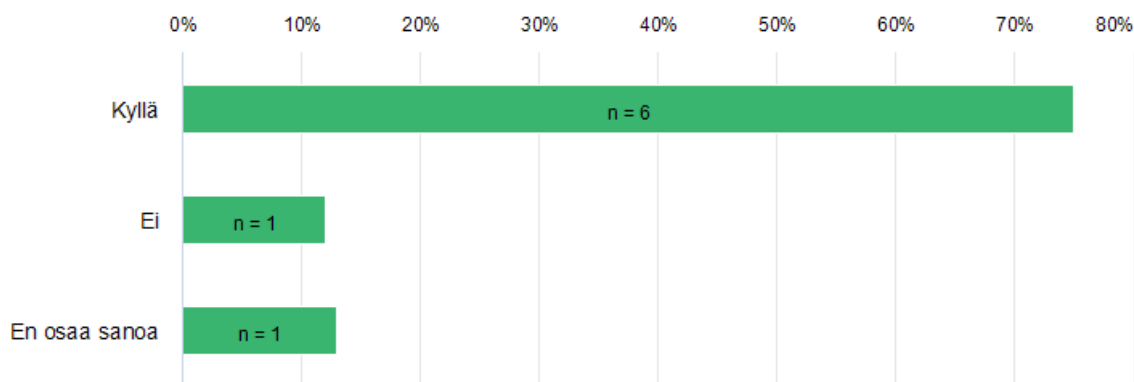
Taulukko 2 havainnollistaa kyselyyn vastanneiden yritysten paikkakunnan. Kuusi vastaajaa mainitsi paikkakunnakseen Helsingin ja kaksi vastaajaa muun Uudenmaan. Kukaan vastaajista ei maininnut olevansa Uudenmaan ulkopuolelta. Se tarkoittaa, että kyselyn kohderyhmä on pääsääntöisesti tavoitettu, sillä tutkimuksessani oli tarkoitus keskittyä juuri Helsingin seudun pienyrittäjiin.

Taulukko 2. Vastanneiden yrityksen paikkakunta

Yrityksen paikkakunta	n	Prosentti
Helsinki	6	75 %
muu Uusimaa	2	25 %
muu Suomi	0	0 %

#### 4.1.1 Teema 1: Kriisihistoria

Ensimmäisessä teemassa halusin kartoittaa yritysten kriisihistoriaa kysymällä, mikäli yritys on aiemmin kohdannut kriisin. Jos vastaaja vastasi neljänneestä kysymyksestä kohdanneensa kriisin, siirtyi hän automaattisesti viidenteen kysymykseen, muutoin kysymys viisi hypättiin kyselyssä yli. Kuten kuva 7 havainnollistaa vastaajista (n=8) kuusi vastaajaa vastasi kohdanneensa kriisin aikaisemmin. Yksi vastaaja valitsi vaihtoehdon: ei, ja yksi vastaaja valitsi vaihtoehdon: en osaa sanoa.



Kuva 7. Vastausjakauma yrityksen aiemmin kohdatusta kriisistä

Ne, jotka vastasivat kohdanneensa kriisin, siirtyivät kyselyssä jatkokysymykseen (kysymys 5.): miten yritys koki kriisistä olleen haittaa. Kyseessä oli monivalintakysymys, jossa oli mahdollisuus valita useampi vastausvaihtoehto. Vastaajien määrä kysymykseen oli kuusi ja vastaajat olivat tehneet yhteensä yhdeksän valintaa. Kuten taulukko 3 osoittaa, eniten kriisistä koettiin olleen haittaa yrityksen taloudelle, sillä tämän vaihtoehdon oli valinnut viisi vastaajaa. Aiemmasta kriisistä oli koettu olleen haittaa myös yrityksen sidosryhmäsuhteille (2 vastaajaa) ja henkilöstötyytyväisyydelle (2 vastaajaa). Sen sijaan kukaan vastaajista ei maininnut kokeneensa kriisistä olleen haittaa yrityksen maineelle.

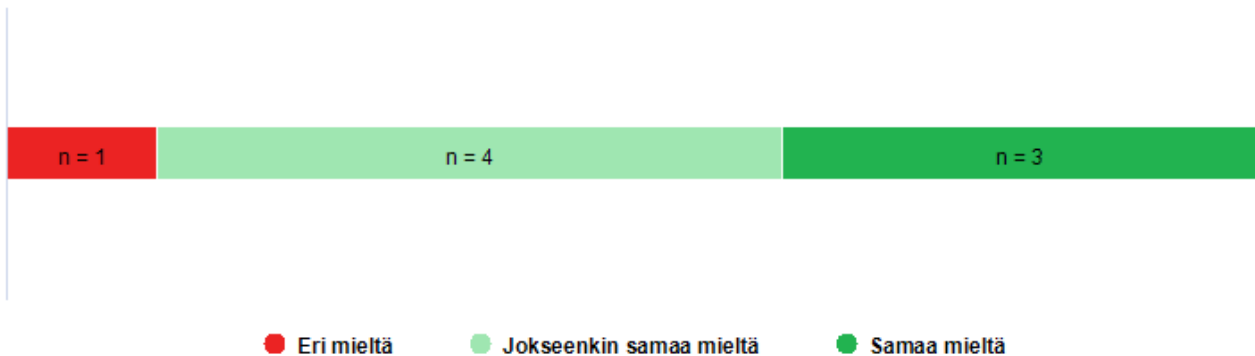
Taulukko 3. Aiemmin läpikäydyn kriisin koettu haitta yritykselle

Aiemman kriisin haitta	n
Yrityksen taloudelle	5
Henkilöstötyytyväisyydelle	2
Sidosryhmäsuhteille	2
Yrityksen maineelle	0

#### 4.1.2 Teema 2: Suhtautuminen kriiseihin

Toinen teema käsitti kysymyksen yrityksen suhtautumisesta kriiseihin. Tämän kuudennen kysymyksen toteutin väittämänä, jossa vastaajat saivat viisiportaisen Likertin asteikon vastausvaihtoehtojen kautta arvioida omaa suhtautumista väittämään: Tutkijoiden mielestä kriisi tarjoaa yritykselle mahdollisuuden oppia ja kehittyä (1 = eri mieltä, 5 = samaa mieltä). Kuva 8 havainnollistaa että

vastaajista (n=8) kolme oli samaa mieltä ja neljä jokseenkin samaa mieltä, eli nämä vastausvaihtoehdot käsittivät lähes kaikki vastaajat. Vain yksi vastaaja koki olevansa eri mieltä väitteestä. Vastausvaihtoehdot ”Jokseenkin eri mieltä” ja ”Ei samaa eikä eri mieltä” eivät saaneet yhtäkään vastaajaa.



Kuva 8. Vastaajien mielipide väittämään ”Tutkijoiden mielestä kriisi tarjoaa yritykselle mahdollisuuden oppia ja kehittyä

#### 4.1.3 Teema 3: Kriisien ennakoiminen

Kolmas teema oli laajin, liittyen opinnäytetyössä fokusoituun kriisien valmistautumisvaiheeseen ja resilienssin rakentamiseen. Halusin tässä teema-alueessa keskittyä kartoittamaan nykytilaa pienyritysten kriisien ennakoimisesta.

Kyselyn seitsemäs kysymys koski yritysten omien mahdollisten **kriisien kartoittamista**. Vastaajista (n=8) viisi kertoi, ettei yrityksessä ollut kartoitettu mahdollisia kriisejä ja kolme vastaajaa kertoi, että kriisejä oli yrityksessä kartoitettu. Kyllä-vaihtoehdon vastanneet siirtyivät kysymyksiin kahdeksan ja yhdeksän. Muut, eli ei-vastanneet, siirtyivät automaattisesti kyselyssä kysymykseen 10.

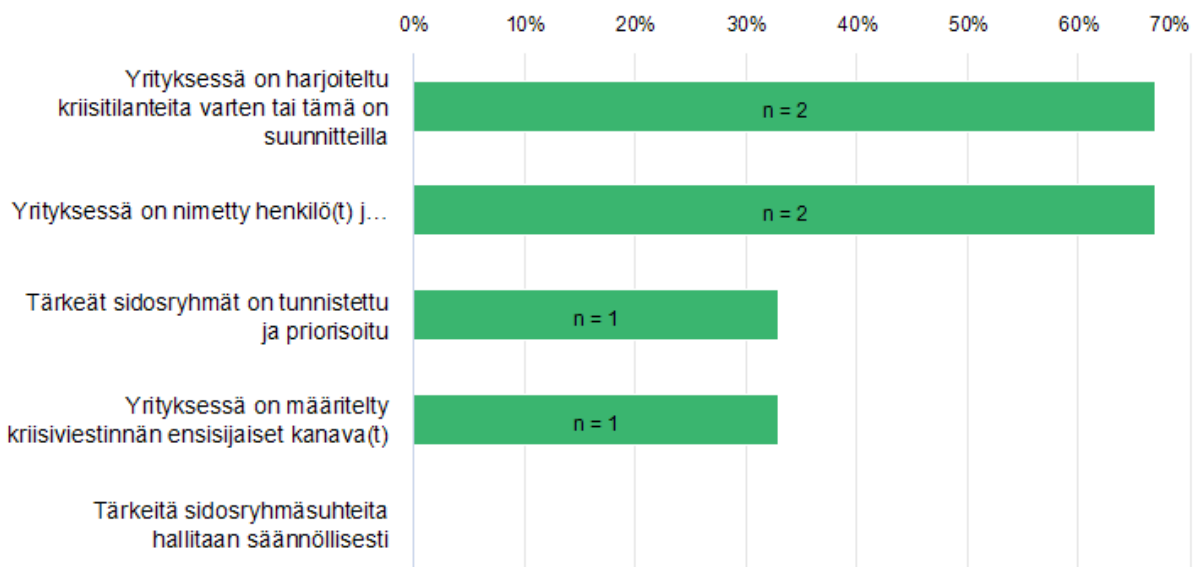
Kahdeksas kysymys koski edellisessä kysymyksessä kyllä vastanneita (kolme vastaajaa) ja heidän tuli valita monivalintakysymyksenä valmiista kymmenen vaihtoehdon listasta yritykselle **kolme todennäköisintä kriisiä**. Tuloksista voi kuitenkin huomata vastaajien valinneen enemmän kuin kolme vastausvaihtoehtoa (katso taulukko 4). Kaikki vastanneista (n=3) olivat valinneet vaihtoehdon ”Huono asiakaskokemus” todennäköisemmäksi yrityskriisiksi. Kaksi kolmesta vastaajasta oli vastannut seuraavien todennäköisempien kriisien olevan: ”Luonnonkatastrofien aiheuttamat toimintahäiriöt”, ”Henkilöstöön liittyvät ongelmat kuten työntekijöiden huono kohtelu, kiusaaminen tai tasa-arvonäkökulmat”, ”Pahantahtoisuus, kuten ulkopuolinen hyökkäys organisaatioita vastaan tai tuotteen peukalointi” ja ”Tuotevauriot teknisten tai inhimillisten virheiden seurauksena”. Muut vastausvaihtoehdot saivat yhden valinnan: ”Yhteiskuntavastuuseen ja eettisyyteen liittyvät

kysymykset”, Teknisistä virheistä aiheutuneet vahingot tai onnettomuudet”, ” Tietomurrot”, ” Johdon toiminnan aiheuttamat mainehaitat” ja ” Toimialaa koskevat negatiiviset uutiset”.

Taulukko 4. Vastaajien todennäköisimmät kriisit

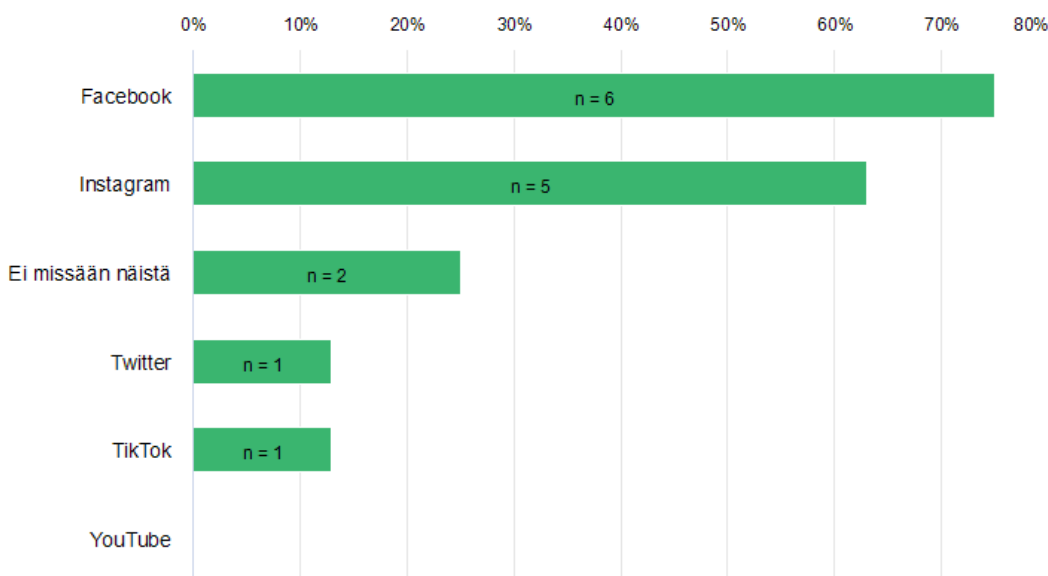
<b>Todennäköisimmät kriisit</b>	<b>n</b>
Huono asiakaskokemus	3
Henkilöstöön liittyvät ongelmat kuten työntekijöiden huono koh- telu, kiusaaminen tai tasa-arvonäkökulmat	2
Pahantahtoisuus, kuten ulkopuolinen hyökkäys organisaatioita vastaan tai tuotteen peukalointi	2
Tuotevauriot teknisten tai inhimillisten virheiden seurauksena	2
Luonnonkatastrofien aiheuttamat toimintahäiriöt	2

Kyselyn yhdeksäs kysymys liittyi siihen, miten vastaajien mielestä mahdollisiin tunnistettuihin **kriiseihin on varauduttu**. Vastaajien oli tarkoitus valita viidestä monivalinnasta kaikki ne väittämät, jotka koskivat omaa yritystä. Vastaajien määrä kysymykseen oli 3 ja valittujen väittämien lukumäärä 6. Kuten kuvasta 9 havaitaan, vastaajien yrityksissä on varauduttu kriiseihin harjoittelemalla kriisitilanteita varten, tai tämä on suunnitteilla (kaksi vastaajaa kolmesta) ja yrityksessä on nimetty henkilö(t) jotka vastaavat kriisiviestinnästä tai yrityksessä on nimetty kriisitiimi, jossa myös määriteltä esimerkiksi tiedotusvastuu (spokespersons) kriisitilanteita varten (kaksi vastaajaa kolmesta). Vastaajat kertoivat myös, että yrityksessä on määriteltä kriisiviestinnän ensisijaiset kanavat (yksi vastaaja kolmesta) ja että tärkeät sidosryhmät on tunnistettu ja priorisoitu (yksi vastaaja kolmesta). Vastausvaihtoehto ”Tärkeitä sidosryhmäsuhteita hallitaan säännöllisesti” ei saanut ainuttakaan valintaa.



Kuva 9. Vastaajien monivalinnat kriiseihin varautumisesta

Esimerkiksi sidosryhmäsuhteiden ylläpitämistä ja yrityksen näkyvyyttä voi vahvistaa sosiaalisen median kanavien kautta. Kyselyn kymmenes kysymys koski yrityksen läsnäoloa ja aktiivisuutta **sosiaalisen median kanavissa**. Kuten kuvasta 10 voidaan havaita kahdeksasta vastaajasta kuusi vastasi käyttävänsä Facebookia säännöllisesti. Seuraavaksi eniten vastattiin käytettävän Instagramia (viisi vastaajaa kahdeksasta). Myös Twitter ja TikTok mainittiin molemmat yhden vastaajan puolesta. Vastausvaihtoehtoa YouTube ei valittu lainkaan. Kaksi vastaajaa kahdeksasta vastasi, että eivät ole aktiivisia missään näistä kyselyssä mainituista sosiaalisen median kanavista.



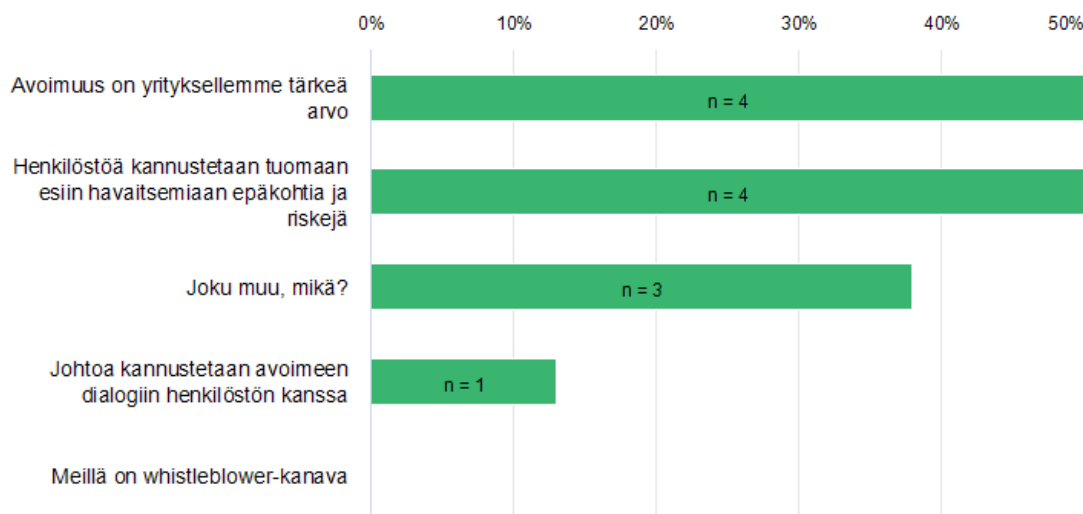
Kuva 10. Vastaajien käyttämät sosiaalisen median kanavat

Kysymyksellä 11 kartoitin, onko yrityksellä mahdollisesti erillistä **kriisi- tai kriisiviestintäsuunnitelmaa**. Kaikki seitsemän kysymykseen vastanneet kertoivat, ettei yrityksellä sellaista ole (taulukko 5). Tämän takia kysymykseen 12 ("Mikäli kyllä, kerro lyhyesti suunnitelman sisältö ja päivitysprosessi") ei tullut lainkaan vastauksia.

Taulukko 5. Vastausten jakauma väittämään "Yrityksessä on erillinen kriisi- tai kriisiviestintäsuunnitelma."

Yrityksessä on kriisi- tai kriisiviestintäsuunnitelma	n	Prosentti
Kyllä	0	0 %
Ei	7	100 %

Kolmastoista ja kyselyn viimeinen monivalintakysymys liittyi **yriytysten resilienssin rakentamiseen**: "Avoin ja läpinäkyvä yrityskulttuuri edistää kriisien tunnistamista ja niistä toipumista. Miten yrityksessänne mahdollistetaan riskien esiin tuomista ja avointa keskustelua?". Kysymyksessä oli neljä valmista monivalintavaihtoehtoa ja lisäksi avoimen vastauksen mahdollistava "Joku muu, mikä?" vaihtoehto (kuva 11). Vastaajien määrä kysymyksessä oli 8 ja valittuja vastauksia 12 kappaletta. Puolet vastaajista vastasivat avoimuuden olevan yritykselle tärkeä arvo, sekä sen, että henkilöstöä kannustetaan tuomaan esiin havaitsemiaan epäkohtia ja riskejä. Yksi vastaaja valitsi vaihtoehdon "Johtoa kannustetaan avoimeen dialogiin henkilöstön kanssa". Kukaan vastaajista ei valinnut valmista vastausvaihtoehtoa "Meillä on whistleblower-kanava". Tämän selittää varmasti yritysten koko, sillä whistleblower-kanavaa edellytetään tällä hetkellä vain suurilta yrityksiltä (enemmän kuin 250 henkeä) EU-direktiivin mukaan.



Kuva 11. Vastausjakauma kysymykseen riskien esiin tuomisesta ja avoimuudesta

#### 4.1.4 Vapaa kommenttikenttä yrityksen kriisiviestinnän kehittämiseksi

Viimeisenä kyselyssä oli vapaaehtoinen kommenttikenttä, jossa oli mahdollisuus antaa kommentti tutkijalle tai kertoa vapaasti yrityksen kriisiviestinnästä tai sen kehittämiseksi. Tähän tuli yhteensä neljä vastausta. Eräs vastaaja kertoi, että ”yli 30 vuoteen mahtuu paljon kriisejä, ulkoisia ja sisäisiä”. Tämä vastaaja kommentoi näin: ”Kriisit on käsitelty avoimesti koko henkilökunnan kanssa erilaisia tasa-arvoistavia työkaluja ja moderaattoreita käyttäen.” Toinen vastaaja huomautti että ”Luottamuksellisuus tuntuu olevan keskiössä.” Hän kommentoi myös, että henkilöstöllä tuntuisi olevan paljon ennakkotietoa, mutta kyselyihin ei uskalleta vastata ainakaan omalla sähköpostilla, sillä kyselyihin ei luoteta. Kyseisen vastaajan mukaan yrityksen tilannekuvaa olisi tärkeä arvioida ulkopuolisen ammattilaisen kautta. Yksi vastaaja kertoi suorasanaisesti: ”Meillä ei ole varsinaista kriisiviestintää. Jos kriisi tapahtuu, kokoonnutaan ja keskustellaan asiasta.” Viimeisin kommentti koski ensimmäiseen kommentoijan oman yrityksen muodostumista ja liiketoimintaa, kuin aihetta yleisesti.

#### 4.1.5 Yhteenveto ja tulosten pohdinta

Peilaten kyselyn tuloksia huomattava havainto oli, että vaikka kolme neljäsosaa vastaajista mainitsi kokeneensa yrityskriisin aiemmin, ja suurimpana haittana kriisistä mainittiin taloudellinen haitta, lähes kaikki **vastaajat suhtautuivat kriisiin mahdollisuutena oppia ja kehittyä**. Kyselyn kautta kävi kuitenkin myös ilmi, että suurin osa vastanneista yrityksistä ei ollut kartoittanut mahdollisia kriisejä, jotka voisivat osua omalle kohdalle. Vastaajista ne, jotka kuitenkin olivat näin tehneet, totesivat huonon asiakaskokemuksen olevan todennäköisin tilanne mahdolliseksi kriisiksi.

Vastanneista **kenelläkään ei ollut kriisi- tai kriisiviestintä suunnitelmaa**, joten tämä asia on huomattava kehityskohde. Asian ilmi tuleminen tuki myös ennako-oletusta siitä, että suomalaisten pienyritysten kriisivalmius nykyisellään on heikkoa. Resilienssin rakentamisen suhteen tarvitaan avointa yrityskulttuuria ja vastaajien mielestä **avoimuus koettiin tärkeänä arvona yritykselle**. Myös se että, henkilöstöä kannustetaan tuomaan esiin havaitsemiaan epäkohtia ja riskejä, oli vastaajille tärkeää. Jälkeenpäin ajatellen tässä kohtaa olisi ollut mielenkiintoista jatkokysymyksellä kartoittaa miten vastaajien yrityksissä pyritään näin tekemään. Vastaajista kenelläkään ei yrityksessään ollut käytössä whistleblower-kanavaa, joka on suurille organisaatioille (enemmän kuin 250 henkeä) jo EU-direktiivin myötä pakollinen tänä päivänä. Whistleblower-kanavan kautta ensisijaisesti organisaation työntekijät voivat tuoda organisaation tietoon siihen liittyvää epäilyttävää toimintaa ilmoittajaa suojellen.

Sosiaalisen median aktiivisuutta ja aktiivisuuden tärkeyttä olisi hyvä myös tuoda paremmin esiin pienyrityksille. Nykypäivänä oletetaan aktiivisuutta ainakin joistakin kyselyssä mainituista kanavista.

Kyselyn tulokset **tukivat ennako-oletusta siitä, että kriisivalmiuden kehittäminen suomalaisissa pienyrityksissä on varsin alkutekijöissä**. Pienyritysten kriisivalmiuden parantamiseksi voidaan kuitenkin tehdä asioita. Aiheeseen liittyvä ohjeistus vastaa näin tarpeeseen. Olisi tärkeää saada pienyritysten johto tiedostamaan kriisivalmiuden merkittävyys ja sisäistettyä aihe strategisen tason suunnitteluun. Näin myös yrityksen resilienssi vahvistuu.

## 4.2 Tutkimustuloksena luodun ohjeistuksen esittely

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda **ohjeistus, jonka avulla pienyritys, alasta riippumatta, voi parantaa kriisivalmiuttaan**. Ohjeistus muodostui opinnäytetyön teoreettisen viitepohjan sekä empiirisen osan tutkimustulosten myötä saatujen oppien ja ymmärryksen kautta, soveltaen niitä käytäntöön. Tarkoituksena oli keskittyä kriisin vaiheista erityisesti eskriisivaiheeseen. Luodussa ohjeistuksessa keskitytäänkin tuomaan esiin pienyritysten kriisivalmiuden parantamisen kannalta oleellisia ennakoointiin liittyviä toimia.

Ohjeistus on luotu, sillä ajatuksella, että se on riittävän yleinen, eli mahdollisimman moni pienyritys voi sitä käyttää hyväkseen. Se on suunnattu pienyrityksen johtoasemassa olevan henkilön käyttöön. Ohjeistuksessa nostetaan esiin asioita, joiden kautta yrityksen resilienssiä on mahdollista vahvistaa, sekä seikkoja, joiden avulla yrityksen kriisivalmiutta voi parantaa.

Ohjeistuksen esiin tuomat seikat eivät vaadi yritykseltä rahallisia resursseja. Mitä vaaditaan, jotta toimenpiteiden tavoitteisiin päästään, on hieman aiheeseen paneutumista ja halukkuutta kehittää yrityksen ilmapiiriä avoimemmaksi. Esitetyt toimenpiteet voivat aluksi tuntua aikaa vieviltä, mutta

asia kannattaa ajatella niin, että **panostaminen yrityksen resilienssin rakentamiseen ja kriisivalmiuteen on kuin ilmainen vakuutus yritykselle**. Se voi loppupeleissä auttaa yritystä monen pulman yli, ja jopa pelastaa yrityksen toiminnan jatkuvuuden kriisin sattuessa.

Ohjeistus on jaettu ja keskittyy kolmeen osa-alueeseen: **resilienssi, ennakointi sekä vastuut ja kanavat** (kuva 12). Jokainen osa-alue on ohjeistuksessa esitelty omalla sivulla. Jokainen osa-alue sisältää lyhyen alkutekstin ja tuo sen jälkeen esiin, miten tulisi toimia, sekä toimenpiteiden tavoitteet. Ohjeistuksessa on esitelty myös kriisiportfolio malli yrityksen omien mahdollisien kriisien kar-toittamisen helpottamiseksi. Yhteenvetona ohjeistuksen lopussa on kehoitus, että ohjeistuksen kautta tehdyt oivallukset ja suunnitelmat kirjataan ylös ja niputetaan yhteen. Näin pienyritys on luonut itselleen pohjan omalle kriisisuunnitelmalle, jota voi sitten täydentää ja muokata tarpeen mukaan.

Resilienssi osa-alueessa tuodaan esiin avoimen yrityskulttuurin kehittämisen merkitystä. Ennakoinnin osa-alueessa taas nostetaan esiin konkreettisia toimia, joiden avulla yrityksen kriisivalmius paranee. Viimeinen osa-alue esittää vastuiden ja kanavien määrittelyn tärkeyden kriisin ennakoivina toimenpiteinä sekä tuo esiin mitä olisi syytä ottaa huomioon ja organisoida etukäteen.



Kuva 12. Ohjeistuksen osa-alueet

Ohjeistuksen ulkomuoto on luotu Canva-sivustolla ([www.canva.com](http://www.canva.com)), joka graafisen suunnittelun avustava sivusto, tarjoten erilaisia valmiita suunnittelupohjia sekä mahdollisuuden oman asiakirjan ulkomuodon suunnitteluun. Tärkeää oli luoda ohjeistuksesta visuaalinen ja selkeä, sekä helppolu-kuinen. Liitteestä 3 löytyy opinnäytetyön tuotoksena luotu lopullinen ohjeistus ”Näin parannat yri-tyksen kriisivalmiutta – Ennakoivat toimet pienyrittäjälle”.

## 5 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastelen tuloksia suhteessa tavoitteisiin ja teoreettiseen viitekehykseen, tuon esiin tulosten hyödynnettävyyttä asiantuntijapalautteen myötä, pohdin tutkimuksen eettistä kantaa ja esitän johtopäätöksiä sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia. Lopuksi reflektoin opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimistani.

### 5.1 Tulosten tarkastelu suhteessa tavoitteisiin ja teoreettiseen viitekehykseen

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää pienyritysten kriisijohtamis- ja viestintävalmiuden nykytilaa ja kartoittaa pienyritysten näkökulmasta tärkeitä aiheeseen liittyviä teemoja ja haasteita. Tutkimuksen teoreettisen viitepohjan ja empiirisen aineiston tuoman tiedon kautta tavoitteena oli kehittää pääsääntöisesti pienyrityksille tarkoitettu ohjeistus kriisijohtamisvalmiuden parantamiseksi. Ohjeistuksen tarkoituksena on antaa pienyrityksille ymmärrystä ja tarvittavaa tietoa, jotta yrityksen kriisivalmiutta voidaan parantaa. Opinnäytetyön päätutkimuskysymys oli:

#### **TK: Miten parantaa kriisivalmiutta pienyrityksissä?**

Mielestäni kehittämäni ohjeistus tuo käytännönläheisesti esiin tärkeitä ja kriittisimpiä asioita, joiden avulla työllistävä pienyritys voi kehittää kriisivalmiuttaan paremmaksi. Ohjeistuksessa tuon esiin kolme eri osa-alueita: ennakoiminen, resilienssi sekä vastuut ja kanavat. Jokaisessa osa-alueessa on kerrottu miten tulisi toimia sekä toiminnan tavoitteet. Näin ollen olen pyrkinyt tuomaan esiin miksi nämä toimet ovat tärkeitä. Kun pienyrityksessä on paneuduttu jokaisen osa-alueen tarvittaviin toimenpiteisiin, on yrityksen kriisivalmius täten parantunut. Ohjeistuksessa on kehoitus kirjata tärkeät seikat ylös ja niputtamaan ne yhteen. Tällöin yritykselle muodostuu pohja kriisisuunnitelmalle. Kriisisuunnitelman laatimista pidetään yleisesti erittäin tärkeänä ennakoivana toimenpiteenä kriisin varautumisen suhteen. Kun kriisisuunnitelma on olemassa, voidaan jo katsoa, että yrityksen kriisivalmius on hyvällä tasolla.

Teoreettisen viitepohjan tuoman tiedon myötä sain vastauksia alatutkimuskysymyksiin AK2 ja AK3:

AK2: Miten sidosryhmien kartoittaminen ja priorisoiminen vaikuttaa kriisivalmiuteen?

Eryteisesti teorian luku 2.3.1 tuo hyvin esiin miten sidosryhmien kartoittaminen ja priorisoiminen vaikuttaa yrityksen kriisivalmiuteen. Koska yrityskriisi koskettaa monia eri ihmisiä, on tärkeää tiedostaa, kenelle kriisitilanteissa on kommunikoidava ensisijaisesti ja miten se tehdään. Ennakoivana toimenpiteenä toteutettu sidosryhmien kartoittaminen auttaa kriisitilanteessa kommunikoinnin toteuttamisessa. (Coleman 2020, 124–127.) Näin yrityksen kriisivalmius on paremmalla tasolla.

AK3: Minkälainen yrityskulttuuri edistää resilienssiä ja miten johtamisella voi siihen vaikuttaa?

Teorian luvut 2.2 ja 2.2.1 keskittyvät tuomaan esiin yrityksen resilienssin vahvistamisen tärkeitä osatekijöitä ja minkälainen johtaminen edistää näitä seikkoja. Näihin seikkoihin kuuluu muun muassa suhteiden luominen työntekijöihin ja sidosryhmiin, kommunikointiin panostaminen ja avoimen ilmapiirin luominen työyhteisössä (Runnquist 2020, 54–55). Yrityksen resilienssiin vaikuttaa muun muassa hyväksyvä asenne, avoin puhuminen virheistä ja oppimishalu.

Seuraavia alatutkimuskysymyksiä AK1 ja AK4 selvitin tutkimuskyselyn avulla:

AK1: Millaiset kriisit ovat mahdollisia ja todennäköisiä pienyrityksille?

Tulosten teemassa 3 (luku 4.1.3) nostan esiin kyselyyn vastanneiden todennäköisimmät yrityskriisit. Vastaajien mukaan huono asiakaskokemus on todennäköisin tilanne mahdolliseksi yrityskriisiksi. Myös henkilöstöön liittyvät ongelmat ja ulkopuolinen pahantahtoisuus yritystä kohtaan koettiin todennäköisiksi tilanteiksi kriisille. Teoriaan perehtyessä monessa tietolähteessä tuli kuitenkin esiin kriisien moninaisuus. Tilanteita, jotka voivat johtaa yrityksen kriisiin, on siis monenlaisia esimerkiksi teknisistä virheistä somekohuihin.

AK4: Millainen on pienyritysten yleinen kriisiviestintävalmius?

Kuten aiemminkin on mainittu, kyselytutkimus validoi ennako-oletukseni pienyritysten heikosta kriisivalmiudesta. Kyselystä kävi ilmi, että vastanneista kenelläkään ei ollut kriisi- tai kriisiviestintäsuunnitelmaa ja monessa yrityksessä yritykselle mahdollisia kriisejä ei ollut kartoitettu. Näin ollen kriisivalmiuden kehittäminen on aiheena ajankohtainen ja tärkeä. Tässä työssä luotu ohjeistus pienyrityksille voidaan näin nähdä hyvin vastaavan tarpeeseen.

## **5.2 Asiantuntijapalaute ja ohjeistuksen hyödynnettävyys**

Tutkimusaihe on ajankohtainen ja tulokset osoittivat tutkimuksen tarpeellisuuden. Tuloksista kävi ilmi, että kyselyyn vastanneiden pienyritysten kriisivalmius nykyisellään on varsin alkutekijöissä, eli kuten aiemmin todettu, tämä myös validoi ennako-oletusta pienyritysten heikosta kriisivalmiudesta. Opinnäytetyölläni ei ole toimeksiantajaa, joten pyysin yhteyshenkilöäni Helsingin Yrittäjiltä, eli Helsingin Yrittäjien viestintäpäällikköä, arvioimaan luomaani pienyrittäjille suunnattua ohjeistusta ”Näin parannat yrityksen kriisivalmiutta – Ennakoivat toimet pienyrittäjille”. Toteutin palautehaastattelun yhteyshenkilön kanssa etäyhteyden välityksellä 24.4.2023. Ennen haastattelua toimitin yhteyshenkilölle ohjeistuksen etukäteen tutustuttavaksi. Nauhoitin ja litteroin palautehaastattelun. Tässä asiantuntijapalautetta ja ajatuksia ohjeistuksesta (Helsingin Yrittäjien viestintäpäällikkö 24.4.2023):

Kyselyn tulosten pohjalta rakennettu ohjeistus tarttuu ajankohtaiseen ilmiöön: yritysten ja yrittäjien kriisivalmiuksien kehittämiseen. Moni yritys varmasti kaipaa apua kriisitilanteissa

pärijämiseen, koska yrityskehityksen toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja yritykset kohtaavat jatkuvasti uudenlaisia haasteita. Kuten ohjeistuksessa kuvataan, kriisit voivat olla niin monenlaisia – yllättäviä tai äkillisiä asioita, joihin yrittäjät eivät välttämättä ole valmistautuneet.

Ohjeistuksessa huomio kiinnittyi siihen, että se kohdentuu erityisesti työllistävälle yritykselle, sillä siinä painotetaan työyhteisöä, työntekijöitä ja esimerkiksi avoimen yrityskulttuurin merkitystä. Monet yrittäjät Helsingissä toimivat yksinyrittäjinä, jolloin kriisivalmiuden kehittämisessä olisi hyvä pohtia työyhteisön ohella myös verkostomaisen työskentelyn näkökulmaa.

Ohjeistuksessa on konkreettinen ja käytännönläheinen ote eli ohjeet eivät jää liian yleisiksi. Haaste tällaisen ohjeistuksen kanssa on se, että yrittäjäkenttä on hurjan monimuotoinen. Helsingiläiset yritykset edustavat eri aloja ja eri elinkaaren vaiheita ja niissä toimii eri-ikäisiä yrittäjiä. Taustatekijöillä on vaikutusta siihen, kuinka hyvin ohjeistus kohtaa heidän arkensa tarpeiden ja heidän kohtaamiensa haasteiden kanssa.

Yrittäjät hakevat tietoa eri tavoin ja eri lähteistä. Kriisivalmiuden kehittämiseen liittyvälle tiedolle ja konkreettisille ohjeistuksille ja neuvoille on varmasti tarvetta. Siksi tämän opinnäytetyön ohjeistuksen seuraava jatkotoimenpide voisi olla ohjeistuksesta viestiminen ja sen levittäminen sopivia kanavia pitkin yrittäjien saataville.

### 5.3 Eettinen pohdinta

Tutkimustyöni aikana pyrin noudattamaan tutkimuseettisiä periaatteita ja eettisiä käytäntöjä. Tutkimuksen jokaisessa eri vaiheessa pyrin aina huolelliseen ja tarkkaan lähteiden ja aineiston käsittelyyn. Aiheeni valintaan vaikutti oma mielenkiintoni aihetta kohtaan ja olin aiemmin opinnoissani perehtynyt aihepiiriin suorittamalla tähän linkittyvän opintojakson. Aihetta ideoin yhdessä ohjaajani kanssa. Laadin ohjeistuksen mukaisen opinnäytetyösuunnitelman, jota pyrin noudattamaan opinnäytetyöprosessin ajan. Rakensin tutkimuksen teoreettisen viitepohjan käyttämällä luotettavia lähteitä sekä vertaisarvioituja tutkimuksia ja artikkeleita. Huolehdin asianmukaisesta viittaamisesta kirjallisuuden, tutkijoiden ja asiantuntijoiden julkaisuihin.

Kyselytutkimuksen osalta osallistuminen kyselyyn perustui täysin vapaaehtoisuuteen ja osallistujat pysyivät anonymineinä koko tutkimusprosessin ajan. Kyselytutkimukseen osallistuvilta ei siis pyydetty sellaisia tietoja, joista tiettyä yritystä tai henkilöä olisi mahdollista tunnistaa.

Pyrim myös kuvailemaan tutkimusprosessia mahdollisimman avoimesti ja yksityiskohtaisesti luvussa 3.4. Tutkimuksen luotettavuuteen liittyvää pohdintaa tuon ilmi luvussa 3.5. Tutkimuksen tuloksia puolestaan kuvailen perusteellisesti luvussa 4.

Koko opinnäytetyöprosessin ajan olen noudattanut opinnäytetyön raportointiohjeita sekä ohjaajaltani saamia ohjeistuksia. Koska tässä tutkimuksessa ei ollut toimeksiantajaa, ei tutkimuksessa tarvitse harkita tutkimustuloksiin kohdistuvaa toimeksiantajan vaikutusvaltaa tai mielipiteitä, jotka voisivat muuttaa tutkimuksen suuntaa. Tutkijana pyrin aina läpinäkyvyyteen ja objektiivisuuteen.

Tiedostan että opinnäytetyö on julkinen asiakirja, joka myös tarkistetaan plagiointitunnistusjärjestelmässä.

#### **5.4 Johtopäätökset sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset**

Tämän opinnäytetyön aihe kriisijohtamisvalmiuden kehittämisestä suomalaisissa pienyrityksissä on todettu olevan tärkeä. Se, että pienyritysten kriisivalmius on heikkoa, on todettu aiemmissa tutkimuksissa Isossa-Britanniassa (Herbane 2010) ja Amerikassa ja Aasiassa (Hong, Huang ja Li 2012) ja väitteen todeksi validoi tämän opinnäytetyön tutkimus tutkittavien suomalaisten pienyritysten kriisivalmiudesta. Asiantuntijapalautteen mukaan tämänkaltaisen tutkimus aiheesta on ajankohtainen. ”Moni yritys varmasti kaipaa apua kriisitilanteissa pärjäämiseen, koska yrityskentän toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja yritykset kohtaavat jatkuvasti uudenlaisia haasteita” (Helsingin Yrittäjien viestintäpäällikkö 24.4.2023).

Opinnäytetyön tuotoksena luotu konstruktio, eli ohjeistus pienyrittäjille tärkeistä toimista kriisivalmiuden parantamiseksi, on kehitetty nimenomaan kohderyhmälleen sopivaksi. Kohderyhmä on pienyritykset, eli alle 50-hengen työllistävät yritykset, alasta riippumatta. Ohjeistus on luotu sillä ajatuksella, että se on hyödynnettävissä laajassa näkökulmassa erilaisille pienyrityksille. Kuten kyselyn tulokset ilmentävät tällaiselle ohjeistukselle on tarvetta. Myös asiantuntijan palautteessa tarpeen näkökulma korostuu: ”Kriisivalmiuden kehittämiseen liittyvälle tiedolle ja konkreettisille ohjeistuksille ja neuvoille on varmasti tarvetta” (Helsingin Yrittäjien viestintäpäällikkö 24.4.2023). Ohjeistuksessa tuodaan esiin tärkeimmät kulmakivet pienyritysten kriisivalmiuden parantamiseksi kolmen eri osa-alueen kautta. Lisäksi tarkoituksena on, että ohjeet ovat jatkokehittävissä oman yrityksen tarpeet, toimet ja sidosryhmät huomioiden.

Kriisivalmiuden parantaminen luo arvoa yritykselle. Kun asioita on ennakoitu ja jotakin poikkeavaa sitten tapahtuu, osataan reagoida nopeammin sekä tunnistaa toiminnan jatkuvuuden kannalta tärkeimmät tekijät. Yrityksen resilienssi on vahvempi, eli yritys pystyy palautumaan kriisistä normaaliin nopeammin. Koska maailma muuttuu kiivaalla tahdilla tuo se myös haasteita yrityksille sopeutuessaan muuttuvaan toimintaympäristöön. ”Moni yritys varmasti kaipaa apua kriisitilanteissa pärjäämiseen, koska yrityskentän toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja yritykset kohtaavat jatkuvasti uudenlaisia haasteita” (Helsingin Yrittäjien viestintäpäällikkö 24.4.2023). Mikäli yrityksellä on vahva resilienssi voi se selvitä erilaisten muutosten edessä paremmin.

Yritykset toimivat osana yhteiskuntaa tuottaen tuotteita ja palveluita sekä työllistäen ihmisiä. Kuten aiemminkin todettu pieniä ja keskisuuria yrityksiä on Suomessa sekä Euroopassa paljon. ”Pienet ja keskisuuret yritykset ovat merkittäviä Euroopan talouden näkökulmasta ja siksi Euroopan komissio tukee yrittäjyyttä ja Pk-yritysten liiketoimintaympäristöä” (Euroopan komissio 2020). Näin voidaan

päätellä, että pienyritykset, jotka panostavat kriisivalmiuden kehittämiseen, omaavat vahvemman resilienssin ja näin ollen ne ovat myös yhteiskunnallisesta näkökulmasta tärkeitä.

Yrityksen kriisivalmiuden kehittämisen lähtökohtana on ennakointi. Yrityksen johtaja tai yrittäjä voi johtajuudellaan ilmentää ennakoivia toimia yrityksen arjessa. Kriisivalmiuden kehittämiseen liittyvät ennakoivat toimet tulisi sisäistää yrityksen strategisen tason suunniteluun. On tärkeää myös tuottaa ajankohtaista tietoa kriisivalmiuteen liittyvästä ennakoivasta työstä ja siihen liittyvistä toimenpiteistä, ja sitä tärkeämpää on jakaa tietoa eteenpäin yritysten arkeen mahdollisimman helposti saataville. Kuten ohjeistuksen asiantuntijapalautteestakin käy ilmi: ”jatkotoimenpide voisi olla ohjeistuksesta viestiminen ja sen levittäminen sopivia kanavia pitkin yrittäjien saataville” (Helsingin Yrittäjien viestintäpäällikkö 24.4.2023). Jatkotutkimusehdotuksena keskittyisin selvittämään tarkemmin mistä ja miten yritykset hakevat tietoa liittyen kriiseihin liittyvään materiaaliin. Olisi hyvä myös tarkemmin selvittää minkälaisen käytännön haasteiden kanssa pienyritykset ja yrittäjät kaipaavat neuvoja. Jatkotoimenpiteen päämääränä voisi olla saada tarvittava tieto oikeaan muotoon ja oikeaan aikaan yritysten löydettäväksi. Uskon että yrittäjät arvostavat ohjeistusten helppoa löydettävyyttä.

## **5.5 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen reflektointi**

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää pääkaupunkiseutulaisten pienyritysten kriisijohtamis- ja viestintävalmiuden nykytilaa sekä kartoittaa aiheeseen liittyviä haasteita pienyritysten näkökulmasta. Tämän jälkeen tavoitteena oli kehittää pienyrityksille tarkoitettu ohjeistus kriisijohtamisvalmiuden parantamiseksi. Koen että opinnäytetyöni tavoitteet toteutuivat hyvin. Lähdekirjallisuuteen tutustuminen teoreettista viitepohjaa rakentaessani auttoi ymmärtämään kriisivalmiuden ja -hallinnan tärkeimpiä osa-alueita ja asioita. Aiheeseen paneutuviin aiempiin tutkimuksiin tutustuminen auttoi näkemään tärkeyden tuoda pienyritysten näkökulmaa enemmän esiin, sillä sitä on harvemmin tutkittu. Kirjallisuus aiheesta keskittyy tällä hetkellä suurimmaksi osaksi suurten organisaatioiden näkökulmaan.

Tein kyselyni pohjautuen tietoperustaan ja kyselyn avulla onnistuin saamaan osviittaa pääkaupunkilaisten pienyritysten kriisivalmiuden nykytilasta. Vaikka vastausten määrä kyselyssäni oli loppujen lopuksi melko vähäinen, sain asiantuntijahaastattelun myötä vahvistuksen aiheen tärkeydestä yleisellä tasolla sekä siitä, että kriisivalmiuteen liittyviä ohjeistuksia pienyrityksille ja yrittäjille tarvitaan. Tutkimustuloksena luomani konstruktio, eli ohjeistus pienyrittäjille kriisivalmiuden parantamiseksi, on näyttö opinnäytetyön tavoitteen saavuttamisesta. Ohjeistuksessa tuon esiin opinnäytetyöprosessin kautta oivaltamiani edellytyksiä pienyritysten kriisivalmiuden parantamiseksi ja ne ovat kaikki hyvin toteutettavissa olevia toimia, joita jokainen pienyrityksen johtoasemassa voi hyödyntää, kaiken lisäksi pienin resurssein.

Opinnäytetyöprosessi eteni lähes kokonaisuudessaan etukäteen luomani opinnäytetyösuunnitelman mukaan. Aloitin työn elo-syyskuussa 2022 muodostamalla tutkimusaiheen. Teoreettiseen kirjallisuuteen perehdyin lokakuusta 2022 tammikuuhun 2023 ja kirjoitin teoreettisen viitepohjan. Helsingin Yrittäjiin otin yhteyttä kyselytutkimukseeni liittyen jo lokakuussa 2022. Tutkimusosion toteutin lopulta kokonaisuudessaan helmikuun aikana, teoreettisen viitepohjan valmistuttua. Itse konstruktion kehitin maaliskuun 2023 aikana ja asiantuntijaa haastattelin huhtikuussa 2023 saadakseni arvioita tulosten hyödynnettävyydestä. Huhtikuun aikana viimeistelin työn ennen kuin se lähetettiin arviointiin toukokuussa 2023. Koen että opinnäytetyöprosessi on vahvistanut entisestään vahvuuttani projektinhallintaan sekä itseohjautuvaan työskentelyotteeseeni.

Opinnäytetyöprojekti on tuonut minulle paljon uutta osaamista, oivalluksia ja näkökulmia, joita varmasti voin monipuolisesti hyödyntää työelämässä tulevaisuudessa. Tämän prosessin kautta syvensin oppejani pienyrityksistä ja niiden merkityksestä yhteiskunnassa, kriisijohtamisesta, organisatorisesta resilienssistä sekä kriisiviestinnän johtamisesta. Konkreettista oppia sain itselleni ennestään tuntemattoman sovelluksen Webropolin käytöstä, sekä yrittäjille ja yrityksiin suuntautuvien ohjeistusten laatimisesta. Opinnäytetyön kautta sain myös mahdollisuuden tutustua Helsingin Yrittäjiin ja koen Helsingin Yrittäjien viestintäpäällikön kanssa käymämme palautekeskustelun konstruktioistani arvokkaana.

Kriisijohtaminen ja kriisivalmiuden kehittäminen ovat ajankohtaisia ilmiöitä yritysmaailmassa. Yrityksen kriisijohtamisvalmiuden perusta luodaan ja ylläpidetään avoimella ja rehellisellä keskustelukulttuurilla.

## Lähteet

- Coleman, A. 2020. Crisis communication strategies. Kogan Page. Lontoo.
- Coombs, W.T. 2012. Attribution theory in communication research. Encyclopedia of the Sciences of Learning. Springer, Boston, MA, s. 375–379.
- Coombs, W.T. 2023. Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding. 6. painos. SAGE Publications, Inc. Thousand Oaks, Yhdysvallat.
- Euroopan komissio 2020. Käyttöopas Pk-yrityksen määritelmä. Euroopan unioni. Luxemburg. Luettavissa: <https://data.europa.eu/doi/10.2873/304203>. Luettu 26.10.2022.
- EY (Ernst & Young). 12.3.2019. Kuinka yritykset voivat valmistautua ja selvitä läpi kriisien? Luettavissa: [https://www.ey.com/fi\\_fi/financial-services/how-financial-services-firms-can-manage-through-crises](https://www.ey.com/fi_fi/financial-services/how-financial-services-firms-can-manage-through-crises). Luettu: 21.2.2023.
- Frandsen, F. & Johansen, W. 2017. Organizational crisis communication. Sage Publications Ltd. Lontoo.
- Heide, M. & Simonsson, C. 2016. Krisen inifrån: om organisationers krismedvetenhet, ledarskap och kommunikation. Studentlitteratur. Lund.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus, Verkkomateriaali, Kvantitatiivinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Helsinki. Luettavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/>. Luettu: 15.2.2023.
- Helsingin kaupunki 2021. Yritykset. Luettavissa: <https://elinkeinothelsingissa.fi/fi/yritykset>. Luettu: 26.10.2022.
- Herbane, B. 2010. Small business research: Time for a crisis-based view. International Small Business Journal 28, 1, s. 43–64.
- Hong, P., Huang, C. & Li, B. 2012. Crisis management for SMEs: insights from a multiple-case study. International Journal of Business Excellence 5, 5, s. 535–553.
- Kahveci, E. 2021. Surviving COVID-19 and beyond: A conceptual framework for SMES in crisis. Business: Theory and Practice - Vilnius tech Journals 22, 1, s. 167–179.
- Kortesuo, K. 2017. Riko lasi hätätilanteessa. 2. painos. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 12.12.2022.

Kotimaisten kielen keskus s.a. Asiantuntijoiden kirjoituksia ajankohtaisista kielikysymyksistä, Kriisi. Luettavissa: [https://www.kotus.fi/nyt/kysymyksiä\\_ja\\_vastauksia/sanojen\\_alkuperasta/sanojen\\_alkuperasta\\_j-k/kriisi](https://www.kotus.fi/nyt/kysymyksiä_ja_vastauksia/sanojen_alkuperasta/sanojen_alkuperasta_j-k/kriisi). Luettu 31.10.2022.

Launiainen, P. 14.1.2020. Kun kriisi iskee, yrityksen johto on tulilinjalla – mutta koko yhteisö saa kolauksen. Luettavissa: <https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/kun-kriisi-iskee-yrityksen-johto-on-tulilinjalla-mutta-koko-yhteiso-saa-kolauksen/>. Luettu: 21.2.2023.

Loula, P. 12.2.2023. ”Että jotkut voivat tehdä jotain näin alhaista”. Helsingin Sanomat. s. A 10–A 11.

Lukka, K. 2001. Kari Lukka: Konstruktiivinen tutkimusote. Luettavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>. Luettu: 10.2.2023.

Ojasalo, K., Moilanen T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Rolin, K., Kaakkuri-Knuuttila, M-L. & Henttonen, E. 2006. Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia. Gaudeamus Kirja. Helsinki.

Runnquist, C. 2020. Att leda i kris. Liber AB. Tukholma.

Rydenfelt, H. 2014. Etiikka organisaation ydinosaamisena – Kriisiviestinnästä ja korulauseista eettiseen ennakkointiin. Luettavissa: <https://etiikka.fi/viesti/etiikka-ydinosaamisena/>. Luettu: 19.4.2023.

Sellnow, T. & Seeger, M. 2021. Theorizing crisis communication. Toinen painos. John Wiley & Sons, Inc. Yhdysvallat.

Suomen Yrittäjät, Finnvera ja Työ- ja elinkeinoministeriö 2022. PK-Yritysbarometri Syksy 2022. Suomen Yrittäjät ry. Helsinki. [https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2022/09/sy\\_pk\\_barometri\\_syksy2022.pdf](https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2022/09/sy_pk_barometri_syksy2022.pdf). Luettu 12.10.2022.

Suomen Yrittäjät. s.a. Yrittäjyys Suomessa. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajajarjesto/tieto-yrittajista/yrittajyys-suomessa/>. Luettu: 30.9.2022.

Suomen Yrittäjät. s.a. Yritysvastuu. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/liiketoiminta/yritysvastuu/>. Luettu: 24.1.2023.

Tilastokeskus s.a. Pienet ja keskisuuret yritykset. Luettavissa: [https://www.stat.fi/meta/kas/pienet\\_ja\\_keski.html](https://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html). Luettu 26.10.2022.

Ulmer, R., Sellnow, T. & Seeger, M. 2019. Effective crisis communication: moving from crisis to opportunity. 4. painos. SAGE Publications, Inc. Kalifornia.

Valtioneuvoston kanslia 2007. Valtionhallinnon viestintä kriisitilanteissa ja poikkeusoloissa. Helsinki. Luettavissa: <https://vnk.fi/julkaisu?pubid=5614>. Luettu 31.10.2022.

Viestinnän eettinen neuvottelukunta 2023. Viestinnän eettiset ohjeet ovat uudistuneet. Luettavissa: <https://ven.fi/viestinnan-eettiset-ohjeet-ovat-uudistuneet/>. Luettu: 21.4.2023.

Viestinnän eettinen neuvottelukunta 2023. Viestinnän eettiset ohjeet. Luettavissa: <https://ven.fi/ohjeet/viestinnan-eettiset-ohjeet/>. Luettu: 21.4.2023.

## Liitteet

### Liite 1. Kyselylomake



#### Pienyritysten kriisiviestintäkysely

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

##### 1. Yrityksen koko \*

- Mikroyritys <10 työntekijää ja vuosiliikevaihto 2 M € tai taseen loppusumma 2 M €
- Pienyritys <50 työntekijää ja vuosiliikevaihto 10 M € tai taseen loppusumma 10 M €
- Pk-yritys <250 työntekijää ja vuosiliikevaihto 50 M € tai taseen loppusumma 43 M €

##### 2. Yrityksen toimiala \*

- Palvelu
- Kauppa
- Rakentaminen
- Teollisuus
- Muu, mikä?

##### 3. Yrityksen paikkakunta \*

- Helsinki
- muu Uusimaa
- muu Suomi

##### 4. Onko yritys mielestäsi kohdannut kriisin?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

##### 5. Jos on, oliko koetusta kriisistä ensisijaisesti haittaa (voit valita useamman vaihtoehdon).

- Yrityksen taloudelle
- Yrityksen maineelle
- Sidosryhmäsuhteille
- Henkilöstötyytyväisyydelle

**6. Tutkijoiden mielestä kriisi tarjoaa yritykselle mahdollisuuden oppia ja kehittyä.**

Eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Onko yrityksessänne kartoitettu mahdollisia kriisejä, jotka voisivat sattua omalle kohdalle?**

- Kyllä  
 Ei

**8. Mikäli vastasit kyllä, valitse listasta yrityksellenne kolme todennäköisintä kriisiä:**

- Luonnonkatastrofien aiheuttamat toimintahäiriöt
- Henkilöstöön liittyvät ongelmat kuten työntekijöiden huono kohtelu, kiusaaminen tai tasa-arvonhäkökulmat
- Yhteiskuntavastuuseen ja eettisyyteen liittyvät kysymykset
- Pahantahtoisuus, kuten ulkopuolinen hyökkäys organisaatioita vastaan tai tuotteen peukalointi
- Teknisistä virheistä aiheutuneet vahingot tai onnettomuudet
- Tuotevauriot teknisten tai inhimillisten virheiden seurauksena
- Huono asiakaskokemus
- Tietomurrot
- Johdon toiminnan aiheuttamat mainehaitat
- Toimialaa koskevat negatiiviset uutiset

**9. Jos mahdollisia kriisejä on tunnistettu, miten niihin on varauduttu? Valitse kaikki väittämät, jotka koskevat yritystänne.**

- Tärkeät sidosryhmät on tunnistettu ja priorisoitu
- Tärkeitä sidosryhmäsuhteita hallitaan säännöllisesti
- Yrityksessä on harjoiteltu kriisitilanteita varten tai tämä on suunnitteilla
- Yrityksessä on nimetty henkilö(t) jotka vastaavat kriisiviestinnästä tai yrityksessä on nimetty kriisiitiimi, jossa myös määritelty esimerkiksi tiedotusvastuu (spokespersons) kriisitilanteita varten
- Yrityksessä on määritelty kriisiviestinnän ensisijaiset kanava(t)

**10. Missä sosiaalisen median kanavissa yritys on aktiivinen (päivitetään säännöllisesti ja osallistutaan keskusteluun)?**

- Facebook
- Twitter
- Instagram
- YouTube
- TikTok
- Ei missään näistä

**11. Yrityksessä on erillinen kriisi- tai kriisiviestintäsuunnitelma.**

- Kyllä  
 Ei

**12. Mikäli kyllä, kerro lyhyesti suunnitelman sisältö ja päivitysprosessi.****13. Avoin ja läpinäkyvä yrityskulttuuri edistää kriisien tunnistamista ja niistä toipumista. Miten yrityksessänne mahdollistetaan riskien esiin tuomista ja avointa keskustelua?**

- Meillä on whistleblower-kanava  
 Avoimuus on yrityksellemme tärkeä arvo  
 Johtoa kannustetaan avoimeen dialogiin henkilöstön kanssa  
 Henkilöstöä kannustetaan tuomaan esiin havaitsemiaan epäkohtia ja riskejä  
 Joku muu, mikä?

**14. Viestisi tutkijalle tai vapaa kommenttisi koskien yrityksenne kriisiviestintää tai sen kehittämistä.**

## Liite 2. Saateviesti

Hyvä yrittäjä,

Olen Juni Perttula ja opiskelen Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulu-tutkintoa (YAMK) Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutusohjelmassa.

Opinnäytetyöni aiheena on ”Kriisijohtamisvalmiuden kehittäminen pienyrityksissä”. Tutkimuspainot-teisen opinnäytetyöni tavoitteena on oheisen kyselylomakkeen avulla kartoittaa pienyritysten kriisi-johtamis- ja viestinnän nykytilaa ja pienyrityksille tärkeitä teemoja ja haasteita. Näiden pohjalta ke-hitän kevään 2023 aikana kriisivalmiusohjeistuksen pienyrityksille hyödynnettäväksi.

Kysely on tarkoitettu vastattavaksi yrityksen johdossa toimivalle tai kriisiviestinnästä vastaavalle henkilölle. Mikäli ei itse toimi tällaisessa asemassa, pyydän välittämään kyselyn yrityksen sisällä oikealle henkilölle. Vastaaminen vie noin 5 minuuttia. Vastausaikaa kyselyyn on 28.2.2023 saakka.

Osallistuminen kyselyyn on vapaaehtoista ja kyselyyn vastataan nimettömänä. Kysely on täysin luottamuksellinen ja tulokset kyselystä julkaistaan siten, ettei yksittäistä vastaajaa ole mahdollista tunnistaa. Kyselytutkimuksen data (mukaan lukien avoimet vastaukset) hävitetään työn valmistut-tua. Opinnäytetyö valmistuu kevään 2023 aikana ja julkaistaan ja on luettavissa [www.theseus.fi](http://www.theseus.fi) si-vustolla.

Juuri sinun vastauksesi on tärkeä.

[Tästä](#) pääset kyselyyn.

Lämmin kiitos ajastasi jo etukäteen.

Hyvää talvenjatkoa toivotellen,

Juni Perttula

Mikäli kysymyksiä kyselyyn liittyen herää, voi ne lähettää sähköpostitse:

[juni.perttula@myy.haaga-helia.fi](mailto:juni.perttula@myy.haaga-helia.fi)

<https://link.webropol.com/s/hhkriisiviestintakysely23>

### Liite 3. Ohjeistus pienyrittäjille

## Näin parannat yrityksen kriisivalmiutta

### ENNAKOIVAT TOIMET PIENYRITTÄJÄLLE

Juni Perttula

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu  
Liiketoiminnan uudistaminen ja johtaminen  
(Tradenomi YAMK)  
Opinnäytetyö

Muuttuva maailma, yrityksen muutostarpeet, onnettomuudet, tekniset virheet, tietomurrot, mainekriisit ja somekohut ovat kaikki tilanteita, jotka ovat jatkuvasti pinnalla ja uutisotsikoissa. Ne ovat tilanteita, jotka voivat johtaa yrityksen kriisiin. Kriisi onkin useimmiten odottamaton tapahtuma, jolla voi olla kohtalokkaat seuraukset – jos sitä ei hoideta hyvin.

Kun kriisi on päällä, on kuitenkin liian myöhäistä tehdä tarvittavia asioita selviytyäkseen tilanteesta pienin vahingoin. Valmistautuminen kriisejä varten on sen vuoksi edellytys selviytymiseen ja siksi se tulisi yrityksissä huomioida prioriteettina. Ne yritykset, jotka ovat valmistautuneita, selviävät paremmin kriiseistä, eli niiden resilienssi on vahvempi. Vahvan resilienssin omaavien yritysten rooli yhteiskunnassa voidaan nähdä myönteisesti vaikuttavampana.

**TÄMÄ OHJEISTUS ON LUOTU OSANA OPINNÄYTETYÖTUTKIMUSTA JONKA TAVOITTEENA ON PARANTAA TYÖLLÄISTÄVIEN PIENYRITYSTEN KRIISIVALMIUTTA.**

**OHJEISTUS ON JAETTU KOLMEEN OSA-ALUEESEEN:**



## RESILIENSSI

Resilienssi on yrityksen joustavuutta, jota mitataan päivittäin ratkottavissa pulmatilanteissa ja yrityksen joutuessa kriisiin. Se tarkoittaa yrityksen kykyä ylläpitää keskeisiä toimintoja yllättävän tapahtuman sattuessa ja myös kykyä toipua tilanteesta mahdollisimman nopeasti.

### MITEN?

- Ylläpidä avointa ilmapiiriä ja keskustele asioista työntekijöiden kanssa
- Tutustu työntekijöihin ja ole kiinnostunut
- Ota kaikki mukaan toimintojen kehittämiseen ja kannusta tuomaan esiin omia ideoita
- Asetu työntekijän näkökulmaan ja ymmärrä hänen tarvitsemansa edellytykset onnistuakseen
- Virheen sattuessa keskustele tilanne läpi ja käsittele asia hyväksyen
  - Mitä opimme tapahtuneesta ja miten vältämme vastaavan tilanteen tulevaisuudessa?
- Suhtaudu riskienhallintaan vakavasti ja kannusta henkilöstöä tuomaan esiin epäkohtia
- Panosta työturvallisuuteen

### TAVOITTEET

- Avoin kulttuuri luo jokaiselle työntekijälle arvostuksen tunteen ja näin motivaation toimia yrityksen parhaaksi
- Tiedon jakaminen – mikään asia ei ole vain yhden ihmisen hoidettavissa
- Luottamus luo hyviä sidosryhmäsuhteita
- Virheet löydetään ennen kuin on liian myöhäistä
- Päätöksenteko sujuu yhteistyössä paremmin

## ENNAKOINTI

Yritys ja sen toimintaympäristö kokee erilaisia muutoksia jatkuvasti. Onkin syytä olla valppaana ja hallita muutoksia ketterästi. Ennakoiminen on työtä kriisin ehkäisemiseksi, kuten konkreettista valmistautumista ja signaalien havaitsemista.

### MITEN?

- Kartoita mahdollisia omalle yritykselle osuvia kriisejä (määrittele vähintään 5 todennäköisintä)  
Vinkki: käytä hyväksesi ohjeistuksen lopusta löytyvää kriisiportfolio mallia
- Keskustele mahdollisista kriiseistä henkilöstön kanssa – niin että kaikki osallistuvat, järjestä esim. "kriisipäivä"
- Miettikää yhdessä, miten varaudutte mahdollisiin kriiseihin
- Kirjaa tärkeät asiat ylös

### TAVOITTEET

- Kriisitietoisuuden lisääminen
- Suunnitelma miten toimia
- Riskienhallinta – osataan reagoida varoitussignaaleihin



## VASTUUT JA KANAVAT

Muutamia tärkeitä ennakoivia tehtäviä liittyen kriisiviestintään on syytä tehdä etukäteen. Kun kriisi on päällä niihin ei nimittäin ole aikaa. Silloin oleellisinta on nopea reagointi.

### MITEN?

- Tunnista ja priorisoi sidosryhmät
  - Kenen vastuulla minkäkin sidosryhmän aktiivinen yhteydenpito on?
- Määrittele kommunikointivastuut
  - Kuka hoitaa tiedottamisen esim. medialle (spokesperson)?
  - Kenen vastuulla minkäkin sidosryhmän tiedottaminen on?
  - Mistä saat tukea tarvittaessa?
- Määrittele kanavat, miten kriisistä tiedotetaan ja kuka on vastuussa tiedottamisesta
  - Luo valmis piilotettu sivu nettisivuille tiedotusta varten
  - Hallitse sosiaalisen median kanavia
  - Tiedote - kuka vastaa kirjoittamisesta?
  - Joukkotiedotusvälineet; lehdistö, radio ja televisio
    - kuka vastaa median kyselyihin?

### TAVOITTEET

- Yrityksen maineen säilyttäminen
- Yrityksen sidosryhmäsuhteiden säilyttäminen
- Henkilöstötyytyväisyys



## KRIISIPORTFOLIO MALLI

Kriisiportfolion idea on kategorisoida kriisit neljään eri luokkaan, jotta yritys ei valmistaudu vain yhtä tiettyä kriisiä varten, vaan kriisiportfolion avulla huomataan erilaiset omaa yritystä mahdollisesti uhkaavat kriisit.



Kategoria 1 koskee sisäisiä teknisiä vikoja.

Kategoria 2 koskee teknisinä tai taloudellisia virheitä yrityksen ympäristössä, jotka voivat johtaa yrityksen sisäiseen kriisiin.

Kategoria 3 tähän kuuluu esimerkiksi yrityksen epäonnistumiset sosiaalisissa prosesseissa ja järjestelmissä (esim. kyvyttömyys sopeutua muutokseen).

Kategoria 4 edustaa epäonnistumista yrityksen sosiaalisessa ympäristössä (esimerkiksi huhut tai boikotti).

LOPUKSI  
NIPUTA TÄMÄN OHJEISTUKSEN  
KAUTTA KIRJATUT TIEDOT YHTEEN

**ONNITTELUT!**

**YRITYKSELLÄ ON  
KRIISISUUNNITELMA**

