

Minna Ikävalko, Henri Karppinen & Tuuli Mirola

LIIKETOIMINTA- MALLIT MURROKSESSA

Etelä-Karjalassa ja Päijät-Hämeessä

LOPPURAPORTTI 2023

LAB-ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 67

Vastaava toimittaja: Minna Suutari

Tekninen toimittaja: Heli Vilja-Sarromaa

Taitto: Oona Rouhiainen

Kannen valokuva: nblxer. Aerial view of road in green woods and blue lakes water in Finland.
Adobe Stock. Viitattu 20.9.2023. Saatavissa https://stock.adobe.com/fi/images/aerial-view-of-road-in-green-woods-and-blue-lakes-water-in-finland/585823738?asset_id=585823738

ISSN 2670-1928 (PDF)

ISBN 978-951-827-462-2 (PDF)

Lahti, 2023

Minna Ikävalko, Henri Karppinen & Tuuli Mirola

LIIKETOIMINTAMALLIT MURROKSESSA

Etelä-Karjalassa ja Päijät-Hämeessä

LOPPURAPORTTI 2023



Sisällys

1	Johdanto	6
2	Tarkasteltavat kriisit ja häiriöt 2020-2022	8
2.1	Kriisien ajallinen rajaus	8
2.2	Liiketoimintamallin määritelmä	9
3	Tutkimuksen toteutus	11
3.1	Määrällinen tutkimus	11
3.2	Laadullinen tutkimus	12
3.3	Tutkimusaineiston analysointimenetelmät	12
4	Elinkeinoelämä Etelä-karjalassa	13
4.1	Alueelliset kehitysnäkymät	13
4.2	Yritysten näkymät lyhyellä aikavälillä	14
5	Elinkeinoelämä Päijät-Hämeessä	15
5.1	Alueelliset kehitysnäkymät	16
5.2	Yritysten näkymät lyhyellä aikavälillä	16
6	Tutkimukseen osallistuneet yritykset	17
6.1	Yritysten kokoluokat ja toimialat	17
6.2	Yritysten liikevaihto	18
6.3	Viennin osuus liikevaihdosta	19
6.4	Vastaajien asema yrityksissä	20
7	Yritysten kohtaamat kriisit	21
7.1	Kriisien merkitys yrityksille	21
7.2	Yritysten kriisivalmius	22
8	Koronapandemia	24
8.1	Koronapandemian vaikutukset yrityksiin	24
8.2	Koronapandemian vaikutukset liiketoimintamalleihin	25
9	Venäjän hyökkäyssota Ukrainassa	27
9.1	Venäjän hyökkäyssodan vaikutukset yrityksiin	27
9.2	Venäjän hyökkäyssodan vaikutukset liiketoimintamalleihin	29



10	Toimitus- ja kysyntäketjuhäiriöt	31
10.1	Toimitus- ja kysyntäketjuhäiriöiden vaikutukset yrityksille	31
10.2	Toimitus- ja kysyntäketjuhäiriöiden vaikutukset liiketoimintamalleihin	32
11	Muutoksista ja kriiseistä selviytyminen	34
11.1	Kriiseistä selviytyminen	34
11.2	Liiketoimintamallit kriisien jälkeen	35
12	Mitä tulokset kertovat?	37
12.1	Yrityskohtaiset kriisit	37
12.2	Kriiseistä oppiminen	38
12.3	Tuleviin kriiseihin varautuminen	39
13	Johtopäätökset	40
	Lähteet	42
	Liitteet	44
	LIITE 1 Puhelinkyselyn rakenne ja kysymykset	45
	LIITE 2 Koronapandemian vaikutukset – vastaukset	48
	LIITE 3 Venäjän hyökkäyssodan vaikutukset – vastaukset	49
	LIITE 4 Toimitus- ja kysyntäketjuhäiriöiden vaikutukset – vastaukset	50

1

JOHDANTO

Mitä vaikutuksia vuosien 2020-2022 globaaleilla kriiseillä on ollut Etelä-Karjalassa ja Päijät-Hämeessä toimivien yritysten liiketoimintaan? Ovatko yritykset joutuneet muuttamaan liiketoimintamallejaan? Voidaanko kriiseistä oppia jotain ja voivatko opit olla käyttökelpoisia yli yritysten ja toimialojen? Mitä maakunnallisia eroja on löydettävissä?

Eri toimialoilla toimivat yritykset ovat kohdanneet viimeisten vuosien aikana (2020-2022) aikana useita samanaikaisesti omaan toimintaan kohdistuneita muutoksia, joita on voinut olla vaikeaa ennakoita. Koronapandemia, Venäjän hyökkäyssoita Ukrainaan ja siihen liittyvät kansainväliset pakotteet sekä globaalit toimitus- ja kysyntäketjujen häiriöt ovat vaikuttaneet liiketoimintaympäristöihin ja yritysten toimintaedellytyksiin. Kun muutokset realisoituvat, on selvää, että elinkelpoisuuden säilyttäminen ja vaihtoehtoisten tulovirtojen etsiminen muuttuu kriittiseksi. Liiketoimintamallit ovat suuressa, globaalissa murroksessa.

Kriisitilanteessa testataan yritysten strategiaosaaminen ja strategisten riskien hallintaa. Samalla toiminnan fokus on oltava operatiivisen toiminnan onnistumisessa, usein hyvin lyhyellä aikaperspektiivillä. Pienemmissä yrityksissä tilanne muodostuu erityisen haastavaksi silloin, kun useita riskejä realisoituu samanaikaisesti. Yksittäinen yritys kohtaa kriisit aina omalla tavallaan, niin vaikutusten kuin seuraustenkin osalta. Vuosina 2020-2022 tehdyt tulkinnat ja päätökset ovat vaikuttaneet yritysten selviytymiseen lyhyellä aikavälillä. Pidemmän aikavälin menestyksen edellytykset alkavat vähitellen selvitä.

Tutkimustietoa kriisien vaikutuksista kertyy koko ajan enemmän. Koronapandemian vaikutuksia on tutkittu mm. Etelä-Pohjanmaan maakunnassa syksyllä 2021. Tulosten perusteella koronapandemialla on ollut vaikutuksia etäeläpohjalaisten yritysten kasvuun ja liiketoimintastrategioihin (Joensuu-Salo ym. 2022). Globaalissa mittakaavassa alkuvuoden 2023 keskustelua ovat hallinneet kriisien ohella korkea inflaatio, korkotason nouseminen, globaalin kysynnän lasku ja investointien vähentyminen (Norkio ym. 2023). Kriisit eivät ole ohi ja niiden vaikutukset alkavat näkyä yhä laajemmin. Oppimisen kannalta on haastavaa hahmottaa, mikä syy on ollut minkäkin seurauksen takana.

Koronapandemia ja muut globaalit kriisit sekä niiden mukanaan tuomat muutokset näkyvät myös Suomen Yrittäjien, Finnveran ja työ- ja elinkeinoministeriön kaksi kertaa vuodessa tekemässä Pk-yritysbarometrissa, jossa tarkastellaan suomalaisten pk-yritysten käsityksiä taloudellisen toimintaympäristön muutoksista sekä yritysten liiketoimintaan ja kehitysnäkymiin vaikuttavista tekijöistä. Kevään 2022 pk-yritysbarometrin tuloksissa näkyi koronapandemian aiheuttaman kriisin pitkittyminen ja voimistuminen sekä sen seurauksena toistuvat yhteiskunnan sulkutoimet (Suomen Yrittäjät ym. 2022a, 4).

Koronatilanne on vaikuttanut selvästi yritysten toimintaympäristöön, ja suhdanneodotukset heikentyneet edelliseen puoleen vuoteen verrattuna eniten Pohjois- ja Etelä-Karjalassa sekä Hämeessä (Suomen yrittäjät ym. 2022a, 42). Syksyn 2022 pk-yritysbarometrin mukaan Venäjän hyökkäys Ukrainaan vaikutti pk-yritysten toimintaan usealla tavalla. Lähes puolet yrityksistä raportoi vaikutusten olleen kielteisiä, mutta pienessä osassa yrityksiä (noin 3%) vaikutukset koettiin myönteisiksi. Lähes puolet yrityksistä ilmoitti, ettei Venäjän hyökkäyksellä Ukrainaan ole ollut vaikutuksia niiden liiketoimintaan tai tuotantoon. Voimakkaimmat kielteiset vaikutukset ovat olleet tuotantokustannusten nousu ja kysynnän lasku. (Suomen Yrittäjät ym. 2022b, 44)

Edellä mainitut asiat nostivat esiin tarpeen tarkastella yritysten kokemuksia kriisien aikana sekä kriisien vaikutuksia liiketoimintaan. Tämän tutkimuksen päätavoitteena on hahmottaa ja kuvata ilmiötä, johon Etelä-Karjalassa ja Päijät-Hämeessä toimivat yritykset ovat eri toimialoilla joutuneet vuosien 2020-2022 aikana.

Keskeisiä kysymyksiä ovat:

- 1) voidaanko kriisien läpikäymisestä oppia jotain uutta ja
- 2) voivatko yritykset oppia toisiltaan jotain sellaista, joka auttaa varautumaan paremmin tulevien kriisien seurauksiin ja vaikutuksiin myös pidemmällä aikavälillä?

Tässä raportissa esitellään tutkimuksen olennaiset tulokset, maakunnalliset yhtäläisyydet ja erot sekä tehdään tulosten pohjalta tulevaisuuteen suuntautuneita kehitysehdotuksia. Tutkimukseen osallistui yhteensä 407 yritystä Etelä-Karjalasta ja Päijät-Hämeestä. Yritykset edustivat kokoluokan ja toimialan osalta kattavasti maakuntien yritys-kantaa.

Tutkimus on toteutettu Etelä-Karjalan liiton rahoittamassa **Liiketoimintamallit murroksessa Etelä-Karjalassa**-hankkeessa ja Päijät-Hämeen liiton rahoittamassa **Liiketoimintamallit murroksessa Päijät-Hämeessä**-hankkeessa. Hankkeiden päätoteuttajana toimii LAB-ammattikorkeakoulu ja hankkeet on toteutettu 1.11.2022–30.9.2023.

2

TARKASTELTAVAT KRIISIT JA HÄIRIÖT 2020-2022

2.1 Kriisien ajallinen rajaus

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan vuosien 2020-2022 aikana alkaneiden ja osittain edelleen vuonna 2023 jatkuvien kriisien ja häiriöiden vaikutuksia.

Tarkastelu on jaettu kolmeen kategoriaan:

- 1) Koronaviruksen aiheuttama globaali covid-19-pandemia, jonka alkamisen ajankohtana pidetään joulukuuta 2019.
- 2) Venäjän 24.2.2022 aloittama hyökkäyssota Ukrainaan.
- 3) Muut vaikutuksiltaan ja luonteeltaan merkittävät samanaikaiset (2020-2022) kriisit, joiden taustasyyt voivat liittyä suoraan tai epäsuorasti covid-19-pandemiaan ja/tai Venäjän hyökkäyssotaan tai jotka muuten ovat tarkasteltavan yrityksen kannalta merkittäviä.

Raportissa covid-19-pandemiasta käytetään nimitystä koronapandemia. Koronakriisiä edeltävällä ajanjaksolla tarkoitetaan loppuvuoteen 2019 ulottuvaa ajanjaksoa, jolloin koronavirustauti ei vielä pääsääntöisesti vaikuttanut yritysten liiketoimintaan. Maailman terveysjärjestö WHO (2023) julisti 5.5.2023, ettei covid-19 aiheuta enää kansainvälistä kansanterveysuhkaa. Koronakriisin katsotaan siten päättyneen globaalissa muodossa, vaikka osalle tämän tutkimuksen kohdeyrityksistä vaikutukset jatkuvat edelleen.

Venäjän hyökkäyssodan osalta tarkastelu alkaa varsinaisesti 24.2.2022. Osalle yrityksistä Venäjän ja Ukrainan välisen tilanteen kiristyminen vaikutti jo alkuvuodesta 2022. Tutkimuksessa ei erikseen tarkastella Venäjän vuonna 2014 käynnistämän Krimin alueen valloituksen aiheuttamia seurauksia. Venäjän hyökkäyssota jatkuu edelleen tutkimuksen toteutusvaiheen päättyessä elokuussa 2023.

Kolmannen kategorian muodostavat kriisit ja häiriöt, jotka ovat kohdeyritysten mukaan vaikuttaneet liiketoimintaan ja liiketoimintamalleihin vuosien 2020-2022 aikana. Toimitusketjujen tarjonta- ja kysyntähäiriöt, kustannustasomuutokset, kilpailutilanteiden globaalit muutokset sekä mm. energian saatavuuteen liittyvät häiriötilanteet kuuluvat tähän kategoriaan. Kriisien ja häiriöiden alkulähteet voidaan jossain tapauksissa yhdistää kahteen muuhun kategoriaan.

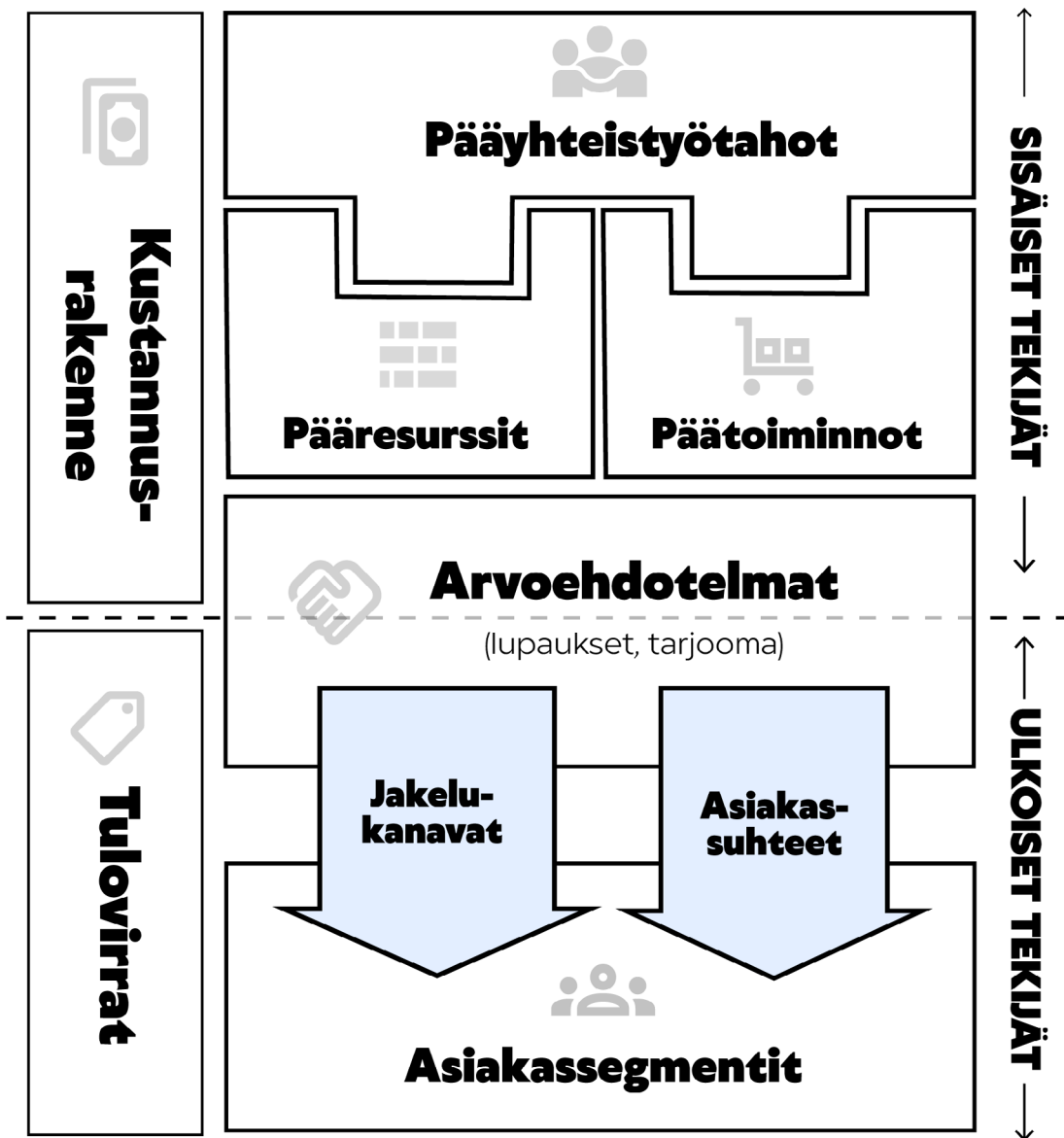
Tutkimuksen tarkoituksena ei ole käsitellä itse kriisejä tai häiriöitä, vaan keskittyä niiden tulkintaan, vaikutuksiin ja niiden aiheuttamiin toimenpiteisiin yrityksissä. Yksittäiset yritykset tulkitsevat kriisien ja häiriöiden syitä, merkitystä ja vaikutuksia omista lähtökohdistaan. Maakunta- ja toimialatasoisessa tarkastelussa voidaan löytää merkittäviä ja vähemmän merkittäviä vaikutuksia, mutta yrityskohdaisesti tulkinnot voivat vaihdella. Kriisien ajallisen päällekkäisyyden vuoksi myös niiden vaikutukset ovat usein päällekkäisiä, kumuloituvia tai vaikeasti eriteltäviä.

Tutkimuksen laadullisessa osuudessa nostetaan esiin yritysten näkemyksiä tulevaisuudesta. Tässä yhteydessä tulevaisuudella viitataan pääosin ajanjaksoon touko-kesäkuusta 2023 eteenpäin.

2.2 Liiketoimintamallin määritelmä

Tutkimuksessa käytetään liiketoimintamallin määritelmänä Alex Osterwalderin ja Yves Pigneurin (2010) kirjoittaman Business Model Generation teoksen mallia. Mallista on sittemmin kehitetty yksityiskohtaisempia ja monia eri käyttötarkoituksia palvelevia ratkaisuja. Tämän tutkimuksen osalta halutaan varmistua siitä, että hyödynnettävä malli toimii viestintävälineenä yli yritys-, toimiala- ja maakuntarajojen ja siksi pitäydytään yksinkertaisessa versiossa.

Liiketoimintamalli (Osterwalder & Pigneur 2010, 16-17) koostuu yhdeksästä osasta, joiden yhteisvaikutuksesta syntyy varsinainen liiketoimintamalli ja sen mukainen toiminta. Tässä yhteydessä osat jaotellaan vielä sisäisiin (yritys ja toimittajat) ja ulkoisiin (yrityksen ratkaisut, asiakkaat ja jakelukanavat) tekijöihin selkeyden lisäämiseksi. Yrityksen sisäisiä ja toimittajien suuntaan tärkeimpiä tekijöitä ovat: pääyhteistyökumppanit (eng. Key Partners), pääresurssit (eng. Key Resources), päätoiminnot (eng. Key Activities) ja näistä syntyvä kustannusrakenne (eng. Cost Structure). Ulkoisia tekijöitä ovat arvoehdotelmat (eng. Value Propositions), asiakassuhteet (eng. Customer Relationships), asiakassegmentit (eng. Customer Segments) ja jakelukanavat (eng. Channels) sekä näistä syntyvät tulovirrat (eng. Revenue Streams). Osterwalderin ja Pigneurin (2010) liiketoimintamallia voi hahmottaa seuraavan sivun kuvion 1 mukaisesti.



Kuvio 1. Liiketoimintamallin perustekijät Osterwalderia ja Pigneuria (2010, 18-19) mukaillen.

3

TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen toteutus rakentui määrällisestä ja laadullisesta tutkimusosuudesta. Tutkimus toteutettiin yhtenä kokonaisuutena, huomioiden molempien maakuntien painoarvo. Tutkimuksen tuloksena syntyy kokonaiskuva vuosina 2020–2022 läpikäytyjen kriisien aiheuttamista toimiala- ja yritystasoisista liiketoimintamallien muutoksista ja muutostarpeista, onnistuneista selviytymisistä ja epäonnistumisista sekä kehittämistarpeista. Lopputuloksen perusteella ymmärretään paremmin eri toimialojen tilannetta näkökulmasta, jota ei tyypillisesti tarkastella toimiala- tai kohderyhmäkyselyissä sekä pystytään myös vertaamaan maakuntien välisiä eroja.

3.1 Määrällinen tutkimus

Määrällinen tutkimusosio toteutettiin puhelinkyselynä helmi-maaliskuussa 2023 ja tutkimuksen toteuttajana toimi Innolink Oy. Määrällisen tutkimuksen keskeisenä sisältönä oli selvittää, kuinka hyvin maakunnissa toimivat yritykset ovat pystyneet vastamaan vuosien 2020-2022 eteen tulleiden globaalien kriisien muutoshaasteisiin sekä tuottaa ajantasaista yritys ja toimialatason tietoa muutostilanteista ja ratkaisuksista, joihin yritykset ovat kriisien kohtaamisessa joutuneet turvautumaan.

Tutkimuksen kohderyhmän muodostavat Etelä-Karjalan ja Päijät-Hämeen yritykset. Tästä populaatiosta muodostetusta rekisteristä (N=4955, joista Etelä-Karjalasta 1692 ja Päijät-Hämeestä 3263) valittiin kyselyyn molempia maakuntia, eri toimialoja ja eri kokoisia yrityksiä edustava näyte. Määrälliseen vaiheeseen osallistui yhteensä 407 yritystä, joista 202 yritystä oli Etelä-Karjalasta ja 205 yritystä Päijät-Hämeestä. Vastausprosentit olivat maakunnittain vastaavasti 12 % ja 6 %. Vastaajat valikoituivat puhelinkyselyyn rekisteristä satunnaisotannalla, kuitenkin siten, että vastausmäärä jakautuisi tasan sekä kokonaisuudessaan maakunnittain että myös pienten (1-4 hlöä) ja sitä suurempien (> 4 hlöä) yritysten kesken maakunnittain.

Puhelinkyselyn loppuosassa vastaajien oli mahdollista kertoa vapaasti ajatuksia, kokemuksia ja näkemyksiä määrällisen tutkimusosion kysymyksiin liittyen. Yhteensä 200 vastaajaa kertoi mielipiteensä, josta saatiin arvokasta sisältöä laadulliseen tutkimusaineistoon.

3.2 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus koostui yhteensä 30 haastattelusta, jotka toteutettiin Teams-ohjelmistolla videohaastatteluina touko-elokuussa 2023. Tutkimuksen tähän osioon oli mahdollisuus ilmoittautua määrällisen tutkimuksen puhelinkyselyn yhteydessä. 143 osallistujaa ilmaisi kiinnostuksensa osallistua laadulliseen vaiheeseen. Haastattelukutsu lähetettiin 66 yrityksen edustajalle. Haastatteluja toteutui lopulta 30.

Laadullisessa tutkimuksessa keskityttiin nostamaan esiin kokemuksia eri kriiseistä, merkittävimpiä eroja ennen ja jälkeen kriisien sekä keskusteltiin yrityksen tulevaisuuden näkymistä. Yksittäisiä haastateltavia pyydettiin kuvaamaan tilanteita, joita yrityksessä oli kohdattu eri kriisien erilaisissa vaiheissa. Näin oli mahdollisuus ymmärtää paremmin, mitä yksittäisissä yrityksissä oli koettu ja miten arki oli lopulta saatu sujumaan. Laadullinen tutkimus ei tuottanut kaiken kattavaa ja tarkkaa kuvaa, vaan auttoi konkretisoimaan kriisien vaikutuksia.

Aineiston analyysissä keskityttiin tarkastelemaan maakuntakohtaisesti (Etelä-Karjala ja Päijät-Häme) yritysten näkemyksiä kriisien vaikutuksista, opeista ja tulevaisuuden kuvista sekä vertamaan maakuntien välisiä eroja. Raportin loppuosassa maakuntia käsitellään jälleen yhtenäisenä kokonaisuutena.

3.3 Tutkimusaineiston analysointimenetelmät

Puhelinkyselyn määrällinen tutkimusaineisto on analysoitu kriiseittäin tarkastelemalla mittarikohtaisten vastausten jakaumatietoja ja keskiarvotuloksia. Kriisien vaikutuksia on vertailtu maakuntien välillä, vienti- ja ei-vientiyritysten välillä sekä eri toimialojen välillä. Näitä ryhmäkohtaisia eroja on testattu tilastollisesti kahden ryhmän keskiarvojen vertailussa t-testillä ja useamman ryhmän vertailussa yksisuuntaisella varianssianalyysillä. Tilastollisen merkitsevyyden rajarvona on $p < 0,05$.

Haastattelut toteutettiin Teams-ohjelmistolla, ja ne nauhoitettiin ja litteroitiin automaattisesti. Sen jälkeen aineistoa käytiin läpi ja sisällönanalyysin keinoin jaettiin eri teemojen alle. Teemoiksi muodostuivat kolme kriisiä (koronapandemia, Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan, toimitus- ja kysyntäketjut), yritysten varautuminen, sekä kriiseistä selviytyminen.

4

ELINKEINOELÄMÄ ETELÄ-KARJALASSA

Etelä-Karjala on asukasluvultaan Suomen 16. suurin maakunta ja se sijaitsee Etelä-Suomen läänin itäisessä osassa, lähellä Venäjän rajaa. Maakunnan keskuskau-punkeja ovat Lappeenranta ja Imatra (Etelä-Karjalan liitto 2018). Vuonna 2022 maakunnan tilastoitu asukasluku oli 125353. Viimeisten viiden vuoden aikana maa-kunnan asukasluku on laskenut 3,5 %. Työttömien osuus oli helmikuussa 2023 11,4 % työvoimasta ja työllisyysaste vuonna 2022 oli 70,9 %. (Nieminen & Tolonen 2023, 86–87)

Vuoden 2021 toimipaikkarekisteritilaston mukaan Etelä-Karjalassa oli 12145 rekis-teröityä yritysten toimipaikkaa. Toimipaikkojen määrä on laskenut vuodesta 2018 vuoteen 2021 mennessä 1,3 %. Vuonna 2021 yritysten toimipaikkojen yhteenlas-kettu henkilötyövuosisumma oli 25533 ja yhteenlaskettu liikevaihto 8,86 mrd. €, joka on koko maan yhteenlasketusta liikevaihtosummasta 1,9 %. (Tilastokeskus 2023b)

Määrällisesti eniten toimipaikkoja on toimialaluokituksen mukaisesti maatalouden, metsätalouden ja kalatalouden alalla (3632 kpl), tukku- ja vähittäiskaupassa (1410 kpl) ja rakentamisessa (1126 kpl). Henkilöstöä työskentelee eniten teollisuudessa (7257 henkilötyövuotta), tukku- ja vähittäiskaupassa (3729 henkilötyövuotta) ja rakentamisen alalla (2762 henkilötyövuotta). Suurin osa liikevaihdosta syntyy teol-lisuudessa (4,45 mrd. €), tukku- ja vähittäiskaupassa (1,92 mrd. €) ja rakentamisen alalla (0,68 mrd. €). (Tilastokeskus, 2023b)

4.1 Alueelliset kehitysnäkymät

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisemassa Alueelliset kehitysnäkymät keväällä 2023 raportissa (Nieminen & Tolonen 2023, 86) kuvaillaan Etelä-Karjalaa yhtenä Euroopan merkittävimmistä metsäteollisuuden keskittymistä. Tästä syystä maakunnan alue-talous on pitkälti riippuvaista metsäteollisuuden kyvyistä uusiutua. Yhden vahvan toimialan siivittämänä, myös koneiden ja laitteiden korjauksen, varastoinnin ja lii-kenteen toimialoilla merkitys on suuri. Muita maakunnan kannalta tärkeitä toimialo-ja ovat matkailu, kauppa, ICT sekä ympäristö- ja energia-ala. (Nieminen & Tolonen 2023, 87-92)

Alueelliset kehitysnäkymät keväällä 2023 raportissa (Nieminen & Tolonen 2023, 87) mainitaan maakunnan yritys-kentän koostuvan enimmäkseen mikro- ja pienyrityk-sistä sekä joukosta suuryrityksiä. Venäjän viennin päättymisen ennakoidaan rasit-taneen yksittäisiä yrityksiä, mutta isossa kuvassa laajoja ongelmia ei vuoden 2022



lopulla ole tunnistettu. Suomen NATO-jäsenyys on vahvistanut maakunnan geopolittista asemaa. (Nieminen & Tolonen 2023, 87).

Maakunnassa on läpikäyty muutamien viime vuosien aikana isoja muutoksia. Vielä vuonna 2019 alueellisten kehitysnäkymien raportissa todettiin Venäjän läheisyyden tuovan kasvupotentiaalia erityisesti kaupalle ja palveluille. Samassa raportissa mainitaan myös Saimaan kanavan sulkujen parannustyöt ja suunnitelmat sulkujen pidentämisestä. (Nieminen 2019, 185) Nämä suunnitelmat on sittemmin hylätty ja kevään 2023 raportissa löytyy enää maininta, ettei rajalle johtavien liikenneväylien kehitys ole enää valtion painopisteenä. (Nieminen & Tolonen 2023, 87)

4.2 Yritysten näkymät lyhyellä aikavälillä

Suomen Yrittäjien pk-yritysbarometrejä on hyödynnetty tämän tutkimuksen taustaaineistoina. Pääsääntöisesti keväisin ja syksyisin julkaistavista barometreistä on huomioitu kevästä 2020 kevääseen 2023 julkaistut raportit. Kevään 2023 alueraportissa (Suomen Yrittäjät ym. 2023a, 3) on kuvattu yleisiä suhdannenäkemyksiä lähimmän vuoden aikana. Pk-yritysbarometristä (Suomen Yrittäjät ym. 2023a, 3) on nähtävissä kevään 2020 raju pudotus (koronapandemia) ja samana vuonna loppuvuodesta palannut optimismi sekä vuodenvaihteen 2022-2023 taitteessa alkanut alamäki. Pk-yritysbarometriin Etelä-Karjalassa vastanneet yritykset odottavat suhdanteiden heikkenevän, henkilöstömäärän ja liikevaihdon laskevan vuoden 2023 edetessä. Myös kannattavuus ja yritysten kasvuhakuisuus ovat laskusuunnassa. (Suomen Yrittäjät ym. 2023a, 6-7).

5

ELINKEINOELÄMÄ PÄIJÄT-HÄMEESSÄ



Päijät-Häme on asukasluvultaan Suomen 8. suurin maakunta ja se sijaitsee Etelä-Suomen läänin keskisessä osassa. Maakunnan keskuskaupunki on Lahti, joka on asukasluvultaan Suomen 9. suurin kunta 120175 asukkaalla. (Tilastokeskus 2023b) Muita merkittävimpiä kuntia ovat Heinola, Hollola ja Orimattila (Päijät-Hämeen liitto 2022). Vuonna 2022 maakunnan tilastoitu asukasluku oli 204528. Viimeisten viiden vuoden aikana maakunnan asukasluku on laskenut 1,7 %. Helmikuussa 2023 työttömien henkilöiden osuus oli 12,2 % työvoimasta ja vuonna 2022 työllisyysaste oli 70,2 %. (Nieminen & Tolonen 2023, 67)

Vuoden 2021 toimipaikkarekisteritilaston mukaan Päijät-Hämeessä oli 18488 rekisteröityä yritysten toimipaikkaa. Toimipaikkojen määrä on kasvanut lähes 7 % vuoden 2018 tilanteeseen verrattuna. Vuonna 2021 yritysten toimipaikkojen yhteenlaskettu henkilötyövuosisumma oli 44610 ja yhteenlaskettu liikevaihto 12,1 mrd. €, joka on koko maan yhteenlasketusta liikevaihtosummasta 2,6 %. (Tilastokeskus 2023a).

Määrällisesti eniten toimipaikkoja on toimialaluokituksen mukaisesti maatalouden, metsätalouden ja kalatalouden alalla (3620 kpl), tukku- ja vähittäiskaupassa (2370 kpl) ja rakentamisessa (2075 kpl). Henkilöstöä työskentelee eniten teollisuudessa (12400 henkilötyövuotta), tukku- ja vähittäiskaupassa (6853 henkilötyövuotta) ja

rakentamisen alalla (5132 henkilötyövuotta). Suurin osa liikevaihdosta syntyy teollisuudessa (4,21 mrd. €), tukku- ja vähittäiskaupassa (3,58 mrd. €) ja rakentamisen alalla (1,18 mrd. €). (Tilastokeskus 2023a)

5.1 Alueelliset kehitysnäkymät

Päijät-Hämeen maakuntaa kuvataan työ- ja elinkeinoministeriön julkaisemassa Alueellisissa kehitysnäkymissä keväällä 2023 (Nieminen & Tolonen 2023, 67) seuraavasti: ”Päijät-Hämeen vahvuus on monipuolinen elinkeinorakenne, pk-yritysvaltaisuus, sijainti ja saavutettavuus. Perheyrittäjyys kattaa kaikki toimialat ja yritysten kokoluokat, ollen yleisempää kuin muualla Suomessa. Teollisuus työllistää edelleen huomattavasti enemmän kuin koko maassa kokonaistyöllisyyteen suhteutettuna.” Maakuntaan on investoitu ja investoidaan yritysten toimesta voimakkaasti, huolimatta maailmantalouden tilanteen aiheuttamasta merkittävästä epävarmuudesta. Raportissa todetaan myös, että alue on kiinnostanut yrityksiä sijoittumisnäkökulmasta yhä kasvavissa määrin. Vuotta 2022 luonnehditaan ennätyselliseksi. (Nieminen & Tolonen 2023, 68)

Toimintaympäristön tilaa kuvataan turbulentiksi, mikä tekee yrityksistä varovaisia ja yhä harkitsevaisempia. (Nieminen & Tolonen 2023, 70) Osa helmikuussa 2023 julkaistussa raportissa mainituista investointihankkeista on laitettu jäihin tai hylätty kokonaan. Työttömien määrä on vähentynyt, mutta samanaikaisesti lomautusten määrä on kasvussa. (Nieminen & Tolonen 2023, 73) Verrattuna kevään 2019 alueellisiin kehitysnäkymiin (Nieminen 2019, 153), jolloin maakunnan vetovoimaa pidettiin isona haasteena, on maakunnan vetovoimaa

pystytty sitemmin kasvattamaan merkittävästi.

5.2 Yritysten näkymät lyhyellä aikavälillä

Suomen Yrittäjien Pk-yritysbarometriä on tarkasteltu tutkimuksen tausta-aineistona myös Päijät-Hämeessä. Mukaan on otettu samojen ajankohtien raportit kuin Etelä-Karjalassakin. Kevään 2023 alueraportissa (Suomen Yrittäjät ym. 2023b, 2) kuvattu yleinen suhdannenäkymä on samansuuntainen kuin Etelä-Karjalassa. Myös pidemmän aikavälinen kehitys on profiililtaan samanlainen kuin Etelä-Karjalassa. Trendi muiden Pk-yritysbarometrin muuttujien osalta on samankaltainen, mutta laskun kulmakerroin vaihtelee maakuntien välillä jonkin verran. Yleiskuva tulevaisuudesta on vastaajien näkökulmasta negatiivinen. (Suomen Yrittäjät ym. 2023b, 3-7).

6 TUTKIMUKSEEN OSALLISTUNEET YRITYKSET

6.1 Yritysten kokoluokat ja toimialat

Tammi-helmikuussa 2023 toteutettuun määrällisen tutkimuksen puhelinkyselyyn osallistui yhteensä 407 yritystä. Noin puolet yrityksistä oli Etelä-Karjalasta ja puolet Päijät-Hämeestä (Taulukko1). Osallistujat valittiin harkitusti siten, että niistä yhteensä noin puolet oli yrittäjä mukaan lukien 1–4 henkilön yrityksiä. Näiden pienimpien yritysten osuus koko kohderyhmästä on 57,3 % eli ne jäävät aineistossa hieman aliedustetuiksi (50,9 %).

	Kohderyhmä N	Osallistujat N	Vastaus %	Osuus vastanneista
Etelä-Karjala	1692	202	11,9 %	49,6 %
1–4 henkilöä	993	103	10,4 %	-
Yli 4 henkilöä	693	99	14,4 %	-
Päijät-Häme	3263	205	6,3 %	50,4 %
1–4 henkilöä	1847	104	5,6 %	-
Yli 4 henkilöä	1416	101	7,1 %	-
YHTEENSÄ	4955	407	8,2 %	100 %
1–4 henkilöä	2840	207	7,3 %	50,9 %
Yli 4 henkilöä	2115	200	9,5 %	49,1 %

Taulukko 1. Kohderyhmän ja osallistuneiden yritysten jakauma maakunnittain.

Kyselyyn osallistuneista yrityksistä noin 22 % toimii teollisuuden alalla ja 23 % muissa palveluissa. Kaupan (13 %) ja rakentamisen toimialoilla (11 %) toimii hieman vähemmän vastaajia. Asiantuntijapalveluita edustaa noin 7 % vastanneista yrityksistä. Muiden kuin edellä mainittujen alojen osuus vastanneista on suurin (25 %). Tähän ryhmään on kyselyn yhteydessä luokiteltu esimerkiksi kuljetus-, IT-, energia-, urakointi- ja konsultointiyrityksiä. Vastaajien tarkempi TOL2008 toimialaluokituksen mukainen jakauma on esitetty taulukossa 2.

Toimialaluokitus	n	%
Teollisuus	82	20,1
Muu palvelutoiminta	55	13,5
Tukku- ja vähittäiskauppa; Moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus	52	12,8
Rakentaminen	45	11,1
Toimiala tuntematon	44	10,8
Kuljetus ja varastointi	25	6,1
Kiinteistöalan toiminta	17	4,2
Majoitus- ja ravitsemistoiminta	16	3,9
Terveys- ja sosiaalipalvelut	16	3,9
Sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta	14	3,4
Maatalous, metsätalous ja kalatalous	10	2,5
Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	8	2
Informaatio ja Viestintä	8	2
Hallinto- ja tukipalvelutoiminta	5	1,2
Koulutus	3	0,7
Taiteet, viihde ja virkistys	3	0,7
Vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito	3	0,7
Kaivostoiminta ja louhinta	1	0,2
Yhteensä	407	100

Taulukko 2. Vastaajien jakautuminen TOL2008 toimialaluokittain.

6.2 Yritysten liikevaihto

Yli puolet puhelinkyselyyn osallistuneista yrityksistä oli vuosina 2021 ja 2022 liikevaihdoltaan alle miljoonaa euroa. Lähes kolmasosa yritystä oli liikevaihdoltaan 0–0,2 miljoonaa euroa. Liikevaihdon jakaumatiedot on esitetty taulukossa 3.

Liikevaihto, €	n (2021)	% (2021)	n (2022)	% (2022)
0-0,2 milj.	86	27,1	93	29,3
0,2-0,4 milj.	34	10,7	30	9,5
0,4-1,0 milj.	61	19,2	59	18,6
1-2 milj.	32	10,1	32	10,1
2-10 milj.	57	18	57	18
10-20 milj.	24	7,6	22	6,9
yli 20 milj.	23	7,3	24	7,6
Yhteensä:	317	100	317	100

Taulukko 3. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten jakautuminen liikevaihdon mukaan.

Taustatietoja varten yrityksiä pyydettiin arvioimaan liikevaihtonsa kehittymistä viimeisen kolmen vuoden aikana 2020–2022. Noin puolet yrityksistä raportoi liikevaihdon pysyneen lähes ennallaan, 30 % liikevaihdon kasvaneen ja 20 % liikevaihdon pienentyneen. Eteläkarjalaiset yritykset raportoivat liikevaihdon kasvaneen (32 %) suhteessa hieman useammin kuin päijäthämäläiset (28 %).

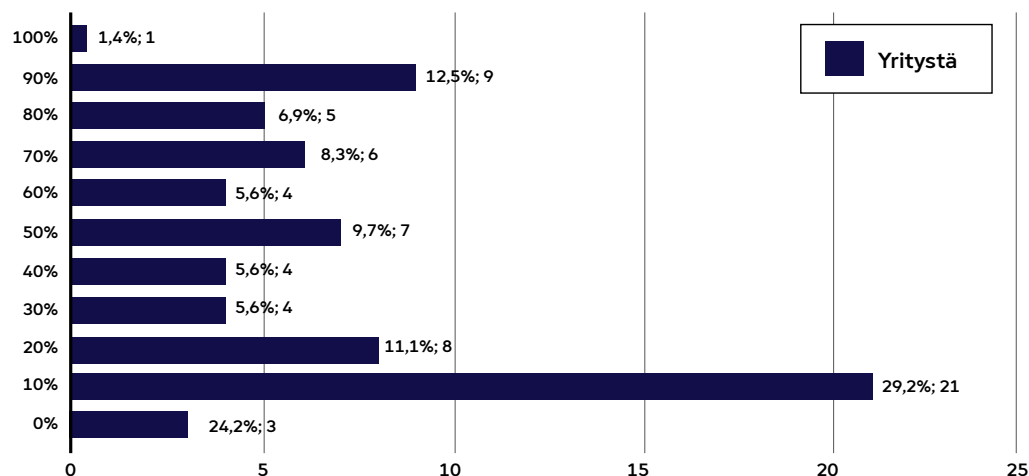
	Etelä-Karjala % (n=199)	Päijät-Häme % (n=203)	Yhteensä % (n=402)
Liikevaihto kasvanut voimakkaasti, yht. vähintään 30 %	11,1	8,4	9,7
Liikevaihto kasvanut kohtalaisesti, yht. vähintään 10 %	21,1	19,7	20,4
Liikevaihto pysynyt ennallaan (kasvua/pienentymistä korkeintaan joitain prosentteja)	48,2	51,2	49,8
Liikevaihto pienentynyt kohtalaisesti, yht. vähintään 10 %	10,1	10,8	10,4
Liikevaihto pienentynyt voimakkaasti, yht. vähintään 30 %	9,5	9,9	9,7
Yhteensä	100	100	100

Taulukko 4. Yritysten liikevaihdon kehittyminen vuosien 2020–2022 aikana.

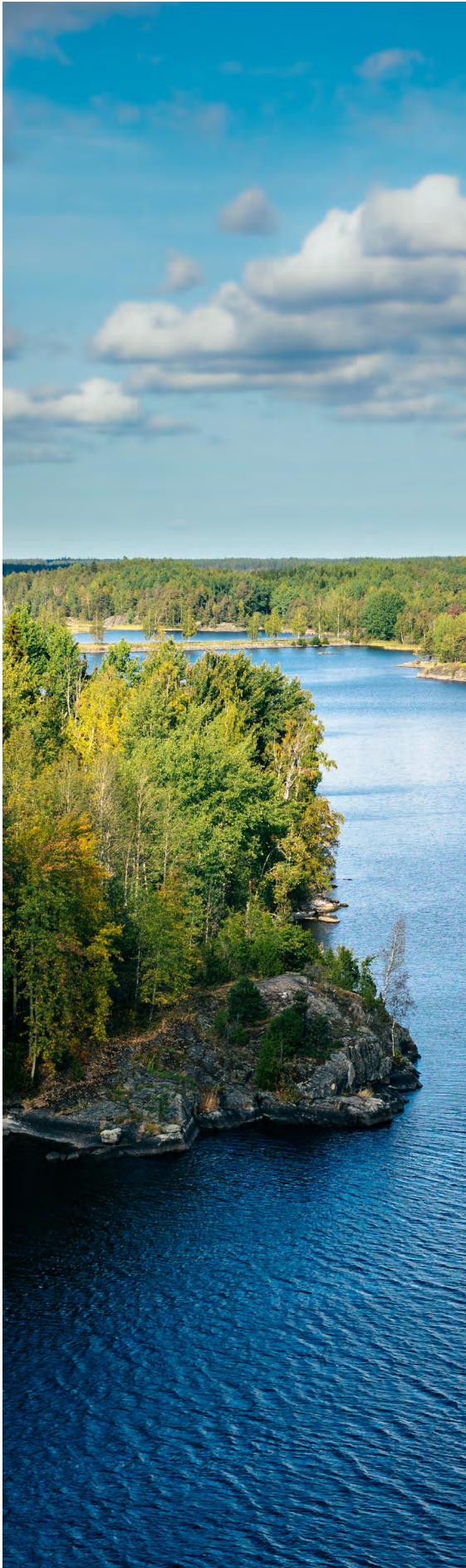
6.3 Viennin osuus liikevaihdosta

Noin 19 % (n=79) vastanneista yrityksistä on vientiyrityksiä. Osalla yrityksistä vienti on keskittynyt yhteen tai muutamaamaan vientimaahan, osalla laajemmin esimerkiksi Eurooppaan, EU-alueelle, Etelä-Amerikkaan, Pohjois-Amerikkaan tai Aasiaan. Osa yrityksistä ei täsmentänyt vientimaita, vaan ilmoitti viennin olevan globaalia tai vientiä olevan ”kaikkialle”. Viennin osuus liikevaihdosta vaihteli yrityksissä 0–100 % välillä (kuvio 2).

Viennin osuus liikevaihdosta (%) vuonna 2022



Kuvio 2. Viennin osuus vientiyrityksiksi profiloituneiden liikevaihdosta vuonna 2022.



6.4 Vastaajien asema yrityksissä

Puhelinkyselyyn vastanneista suurin osa edusti yrityksen ylintä johtoa (86 %). Muissa johtotehtävissä toimivia oli 12 % ja asiantuntijoita 1,7 % vastaajista (taulukko 5). Liiketoimintaa kohdanneiden globaalien kriisien vaikutuksia arvioivat vastaukset edustavat heidän näkemyksiään ja kokemuksiaan koko yrityksen näkökulmasta.

Asema	Määrä (henkilöä)	%-osuus vastaajista
Ylin johto	350	86,0
Johto	32	7,9
Ylempi keskijohto	15	3,7
Alempi keskijohto	3	0,7
Asiantuntija-tehtävä	7	1,7
Yhteensä	407	100

Taulukko 5. Vastaajien asema yrityksissä.

7

YRITYSTEN KOHTAAMAT KRIISIT

7.1 Kriisien merkitys yrityksille

Puhelinkyselyyn osallistujia pyydettiin valitsemaan kolmesta liiketoimintaympäristöön vuosina 2020–2022 vaikuttaneesta tekijästä kaksi keskeisintä. Näiden valintojen perusteella koronapandemia on vaikuttanut tutkituista kriiseistä laajimmin ja Venäjän hyökkäyssota Ukrainassa toiseksi laajimmin (Taulukko 6). Vain 16 % kyselyyn osallistuneista kertoi, etteivät kriisit vaikuttaneet mitenkään heidän yrityksensä liiketoimintaympäristöön. Näiden yritysten osuus on Päijät-Hämeessä (22,0 %) suurempi kuin Etelä-Karjalassa (9,9 %).

	Etelä-Karjala (n=202)	Päijät-Häme (n=205)	Yhteensä (n=407)
Koronapandemia	65,8 %	56,6 %	61,2 %
Venäjän hyökkäyssota Ukrainassa	55,9 %	42,9 %	49,4 %
Toimitus- ja kysyntäketjujen muutokset	34,2 %	20,0 %	27,0 %
Kriisit eivät ole vaikuttaneet mitenkään	9,9 %	22,0 %	16,0 %

Taulukko 6. Keskeisimmät kriisit maakunnittain (Huom! Prosentit ovat yhteensä yli 100, koska vastaajat valitsivat kolmesta kriisistä 2 keskeisintä.)

Puhelinkyselyyn vastanneista vientiyrityksistä 6,3 % raportoi, että kriisit eivät ole vaikuttaneet mitenkään heidän liiketoimintaympäristöönsä. Vastaava osuus muista yrityksistä on noin 18 %. Pyydettyäessä valitsemaan vallinneista kolmesta kriisistä kaksi keskeisintä, yleisimmin vaikuttanut kriisi molemmissa yritysryhmissä oli koronapandemia (67 % vientiyrityksistä ja 58 % muista yrityksistä). Venäjän hyökkäyssodan vaikutuksia raportoi noin puolet yrityksistä molemmissa ryhmissä. Vientiyritykset raportoivat toimitus- ja kysyntäketjujen muutosten vaikutuksia suhteessa laajemmin (35 %) kuin muut yritykset (25 %).

	Ei ole vienti-toimintaa (n=328)	On vienti-toimintaa (n=79)
Koronapandemia	57,8 %	67,1 %
Venäjän hyökkäyssota Ukrainassa	48,5 %	52,2 %
Toimitus- ja kysyntäketjujen muutokset	25,0 %	35,4 %
Kriisit eivät ole vaikuttaneet mitenkään	18,3 %	6,3 %

Taulukko 7. Keskeisimmät kriisit vientitoiminnan mukaan (Huom! Prosentit ovat yhteensä yli 100, koska vastaajat valitsivat kolmesta kriisistä 2 keskeisintä.)

Toimialoittain tarkasteltuna kaksi keskeisintä kriisiä ovat koronapandemia ja Venäjän hyökkäyssota Ukrainassa sekä kaupan alalla (75 % ja 59,6 % yrityksistä) että teollisuudessa (54,5 % ja 50,0 %) ja rakentamisessa (52,3 % ja 50,0 %). Asiantuntijapalveluissa keskeisin kriisi on koronapandemia (67,9 %) ja toisena toimitus- ja kysyntäketjujen muutokset (32,1 %). Muissa palveluissa keskeisin on koronapandemia (55,4 %) ja toisena Venäjän hyökkäyssota Ukrainassa (39,1 %). Myös ”muu toimiala” -ryhmässä keskeisin kriisi on koronapandemia (6,70 %) ja toisena Venäjän hyökkäyssota Ukrainassa (58,3 %).

7.2 Yritysten kriisivalmius

Teams-haastatteluissa käytiin läpi konkreettisia esimerkkejä mittaluokaltaan suuriin, globaaleihin ja yllättäviin kriiseihin varautumisesta ennen koronapandemian alkua. Maakuntien välillä ei ollut havaittavissa suuria eroja, mutta Etelä-Karjalassa toimivissa yrityksissä oli pohdittu enemmän ja laajemmin mahdollisia liiketoiminnan uhkakuvia. Eniten varautumista oli tehty suurissa yrityksissä (yli 500 hlöä ja 50-99 hlöä). Haastatteluista kävi myös ilmi, että kansainvälisissä yrityksissä ja ketjuohjatuissa yrityksissä varautuminen on ollut systemaattisempaa, joskin tämän kokoluokan kriiseihin ei niissäkään ollut varauduttu.

Useimmat haastatelluista totesivat, ettei koronapandemian tyyppiseen uhkakuvaan ollut varauduttu tai valmistauduttu mitenkään. Koronatilanteeseen liittyvät toimenpiteet ja tilanteen tarkempi seuranta käynnistyivät useimmissa yrityksissä vasta maaliskuussa 2020, kansallisen tilanteen huonontuessa Suomessa nopeasti. Venäjän hyökkäyssodan osalta on tunnistettavissa samanlainen kehityskulku, jolloin erityistä huomiota tilanteen kehittymiseen on kiinnitetty vasta helmikuun 24. päivän jälkeen vuonna 2022. Ainoastaan niissä yrityksissä, joissa energian (erityisesti maakaasun) saatavuudella ja hinnalla on ollut merkitystä, on tilanteen tarkkailu aloitettu aikaisemmin.

Suurin osa haastatteluista yrityksistä oli varautunut ns. normaaleihin liiketoimintariskeihin. Esimerkkejä tällaisesta varautumisesta ovat mm. varmuusvarastojen ylläpitäminen, varaosien saatavuushäiriöihin varautuminen, kansainvälisen liiketoiminnan riskienhallinta ja toimialan suhdannevaihteluihin varautuminen. Myös liiketoiminnan riskien vakuuttaminen keskeytysten, vahinkojen tai muiden tunnistettavien riskien osalta on ollut laajasti käytössä. Muutaman yrityksen kohdalla nousi esiin henkilöstön hyvinvoinnista ja sitoutumisesta huolehtiminen jo ennen vuoden 2020 alkua, mistä koettiin olleen hyötyä erityisesti koronapandemian aikana. Asiantuntevasta ja osaavasta henkilöstöstä pystyttiin pitämään kiinni, vaikka samanaikaisesti työmarkkinoilla liikehdittiin paljon. Osassa yrityksistä oli kiinnitetty huomiota henkilöstön saatavuuteen ja henkilöstötarpeen muutoksiin jo aiemmin, hyödyntämällä työvoimaa vuokraavien yritysten palveluita.

Taloudellisen kantokyvyn merkitys nostettiin myös esiin. Kaluston ja tuotantovälineiden omistaminen sekä oman pääoman riittävyys koettiin merkitykselliseksi. Perusteluna todettiin, etteivät riskit kustannustason ja korkojen noustessa sekä samanaikaisesti kysynnän vähentyessä ja kulujen juostessa pääse nousemaan hallitsemattomiksi. Mitä pienempi yritys, sitä heikommät mahdollisuudet varautumiseen on ollut. Pienempien yritysten osalta nousi esiin mm. yritystoiminnan monipuolistaminen, jolloin ei olla yhden liiketoiminta-alueen tai asiakasryhmän varassa.

Merkittävä osa mainituista varautumiskeinoista palvelivat onnistuneesti myös vuosina 2020-2022 eteen tulleiden kriisien osalta. Useimmat yritykset joutuivat kuitenkin kehittämään ja ottamaan käyttöön ratkaisuja, joiden suunnitteluun ja käyttöönottoon oli vain hyvin rajallisesti aikaa.

8

KORONA- PANDEMIA

8.1 Koronapandemian vaikutukset yrityksiin

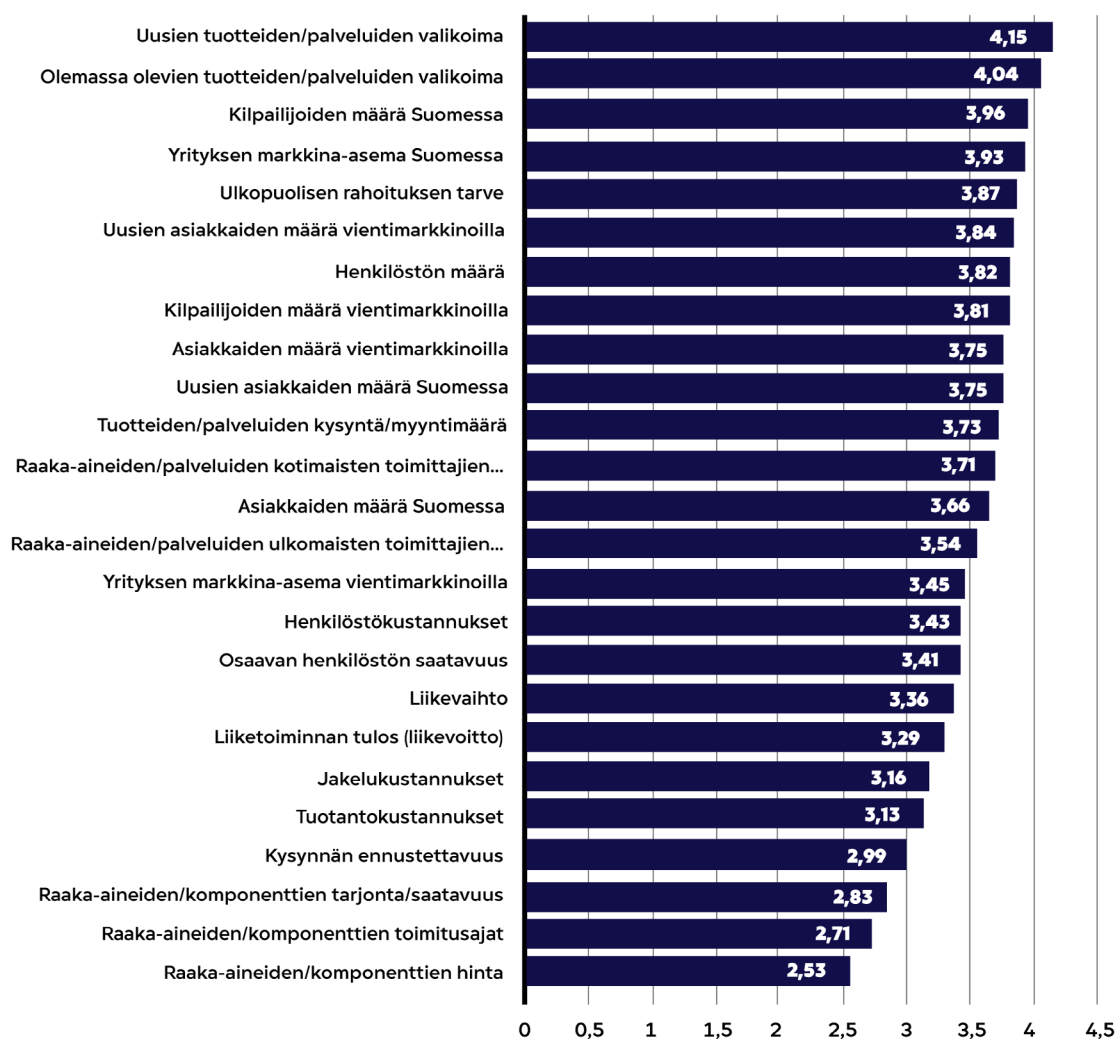
Puhelinkyselyssä yrityksiä pyydettiin arvioimaan koronapandemian vaikutuksia yritykseensä 25 mittarilla vuosina 2020–2022. Arviointiasteikko oli 1-7, jossa 1= kehittynyt erittäin negatiivisesti ja 7=kehittynyt erittäin positiivisesti. Asteikossa 4= neutraali/ei vaikutusta.

Kokonaisvaikutukset jäivät kaikilla mittareilla yhteensä keskimäärin melko negatiiviseksi niin koko aineistossa (ka. = 3,49 n=243) kuin maakunnittain Päijät-Hämeessä (ka. = 3,44 n=115) ja Etelä-Karjalassa (ka. = 3,54 n=128). Kokonaisvaikutus on vientiyrityksissä keskimäärin samanlainen (ka. = 3,53 n=53) kuin muissa yrityksissä (ka. = 3,48 n=190).

Koronapandemian negatiivisimmat vaikutukset ovat liittyneet raaka-aineiden ja komponenttien hintoihin ja toimitusaikoihin sekä tarjontaan/saatavuuteen. Selvästi negatiivisia vaikutuksia on ollut keskimäärin myös kysynnän ennustettavuuteen, tuotanto- ja jakelu- ja henkilöstökustannuksiin sekä henkilöstön saatavuuteen. Positiivisimmat vaikutukset ovat kohdistuneet yritysten uusien ja olemassa olevien tuotteiden/palveluiden valikoimaan sekä kilpailijoiden määrään ja yrityksen markkina-asemaan Suomessa. Mittarikohtaiset keskiarvot on esitetty seuraavalla sivulla kuviossa 3. Vastausten jakautuminen asteikolla 1–7 ja keskiarvot kaikille mittareille erikseen koko aineistossa on esitetty liitteessä 2.

Maakuntien välillä on tilastollisesti merkitsevä ero koronapandemian vaikutuksissa vain raaka-aineiden ja komponenttien toimitusajoissa (Etelä-Karjala n= 87, ka. = 2,99 ja Päijät-Häme n= 92, ka. = 2,67). **Toimialojen välillä** ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja millään koronapandemiaan liittyvällä muutoksella. **Vientirytyksillä** (n=170) koronapandemian vaikutus osaavan henkilöstön saatavuuteen on keskimäärin 3,65. Vastaava vaikutus kysymykseen vastanneilla yrityksillä, joilla ei ole vientitoimintaa (n=51), on keskimäärin negatiivisempi (ka. = 3,34). Tämä ero on tilastollisesti merkitsevä.

Koronapandemia, vaikutusten keskiarvo



Kuvio 3. Koronapandemian keskimääräiset vaikutukset (n=243).

8.2 Koronapandemian vaikutukset liiketoimintamalleihin

Koronapandemian vaikutukset olivat yrityksissä hyvin erilaisia. Haastatteluissa nousi selkeä ero Etelä-Karjalan ja Päijät-Hämeen yritysten välillä, erityisesti koronapandemian alkuvaiheeseen liittyen. Etelä-Karjalassa vaikutti eniten Venäjän rajan sulkeutuminen keväällä 2020. Rajojen sulkeutuminen perustui EU:ssa asetettuihin matkustusrajoituksiin (Eurooppa-neuvosto 2023). Suomi poisti matkustusrajoitukset ulkorajoiltaan 1.7.2022 ja Venäjä vastaavasti 15.7.2022 (Tolpo & Bogdanov 2022). Päijät-Hämeessä toimivat yritykset kärsivät haastattelujen perusteella enemmän Uudenmaan sulkutoimenpiteistä, joilla pyrittiin estämään ja hidastamaan koronaviruksen leviämistä keväällä 2020. Sulku astui voimaan 28.3.2020 ja päättyi 15.4.2020 (Tiainen 2020).

Haastatteluissa tunnistetut vaikutukset voidaan jakaa positiivisiin ja negatiivisiin.

Yksittäisten vaikutusten osalta keskeisimpiä teemoja olivat

- 1) työntekijöiden sairastumisten vaikutukset ja sairastumisen ehkäisyyn liittyvät varotoimenpiteet,
- 2) etätyöskentelyn lisääntyminen ja digiloikat,
- 3) asiakaskäyttäytymisen muutokset ja asiakaskato,
- 3) työntekijöiden ja ulkopuolisten henkilöiden liikkumisen vaikeutuminen,
- 4) rajaliikenteen rajoitukset ja siihen liittyvät logistiset uudelleenjärjestelyt,
- 5) liiketoimintojen uudelleenjärjestelyt ja alasajot ja
- 6) valtion tukitoimet koronapandemian aikana.

Työntekijöiden sairastumiset aiheuttivat paitsi järjestelytarpeita työn organisointiin, myös projektien viivästymistä ja työntekijäpulaa. Yritykset, joissa pystyttiin tekemään etätyötä, kokivat sen pääosin positiivisena. Etätyön lisääntyminen ei kuitenkaan koskettanut kaikkia yrityksiä ja näissä tapauksissa turvaututtiin mm. tehostettuihin siivouksiin, maskien käyttöön, ylimääräisiin testauksiin ja karanteeneihin, jotka aiheuttavat lisätyötä kustannuksineen. Etenkin koronapandemian alkuvaiheessa yritykset joutuivat ratkaisemaan varotoimenpiteiden toteuttamisen ja laajuuden itse, koska mitään yhtenäistä ohjeistusta ei ollut olemassa. Digitaalisten taitojen, sovellusten, ratkaisujen ja käytön laajuuden osalta koronapandemia vaikuttaa vauhdittaneen kehitystä useissa haastatelluissa yrityksissä.

Eryteisesti palvelualoilla lyhemmät ja pidempikestoiset viranomaispäätöksiin perustuvat sulkutoimenpiteet sekä lisääntynyt etätyö muuttivat merkittävästi asiakkaiden käyttäytymistä. Osa palveluyrityksistä pystyi kehittämään nopealla aikataululla osittain tai kokonaan korvaavia toteutustapoja, jolloin esimerkiksi verkko-kauppaostosten määrä saattoi kasvaa merkittävästi. Myös hinnoitteluperusteita tarkistettiin yrityksissä, mikäli se oli mahdollista. Uusien ja korvaavien asiakkaiden löytäminen oli pandemia-aikana kuitenkin haastavaa. Yritysten kokemukset tästä vaihtelivat, osa onnistui ja osa ei. Eryteisesti Etelä-Karjalassa Venäjän rajan sulkeutuminen ja Aasiasta suuntautuneen matkailijaliikenteen poistuminen aiheuttavat suuren loven palveluyritysten toimintaan. Kun ihmisiä liikkui vähemmän, tavaraa ei tarvittu niin paljon. Tämä on huomion arvoista, sillä asiakkaiden vähentyessä eniten kaupan ja palveluyritysten kohdalla, ulottuivat heijastevaikutukset myös teollisuusyritysten vientikuljetuksiin. Tarvittavaa kuljetuskalustoa ei ollut aina saatavissa. Positiivisia vaikutuksia asiakaskäyttäytymisen muutoksissa oli mm. kotimaan matkailun kasvu sekä rakentamis- ja remontointibuumi. Osalle yrityksistä syntyi täysin uusia asiakasryhmiä ja kysyntää, enimmäkseen kotimaassa.

Liiketoimintojen uudelleenjärjestely kattaa haastateltujen yritysten osalta laajan kirjon erikokoisia toimenpiteitä. Tulovirran ohentuessa tai katketessa kokonaan, kulut juoksivat pääsääntöisesti samalla tavalla kuin ennenkin. Myös alihankkijoiden vaikeudet heijastuivat ja vaikuttivat päätoimijaan ja päinvastoin. Valtion tukipolitiikka jakoi mielipiteitä haastateltavien osalta. Osa yrityksistä pystyi hyödyntämään tukia kehittämisessä, jota muuten ei olisi tehty. Osan mielestä tuki kohdentui väärin tai toteutui niin pitkällä viiveellä, ettei vaikutuksia liiketoimintaan juuri ollut.

9

VENÄJÄN HYÖKKÄYSSOTA UKRAINASSA

9.1 Venäjän hyökkäyssodan vaikutukset yrityksiin

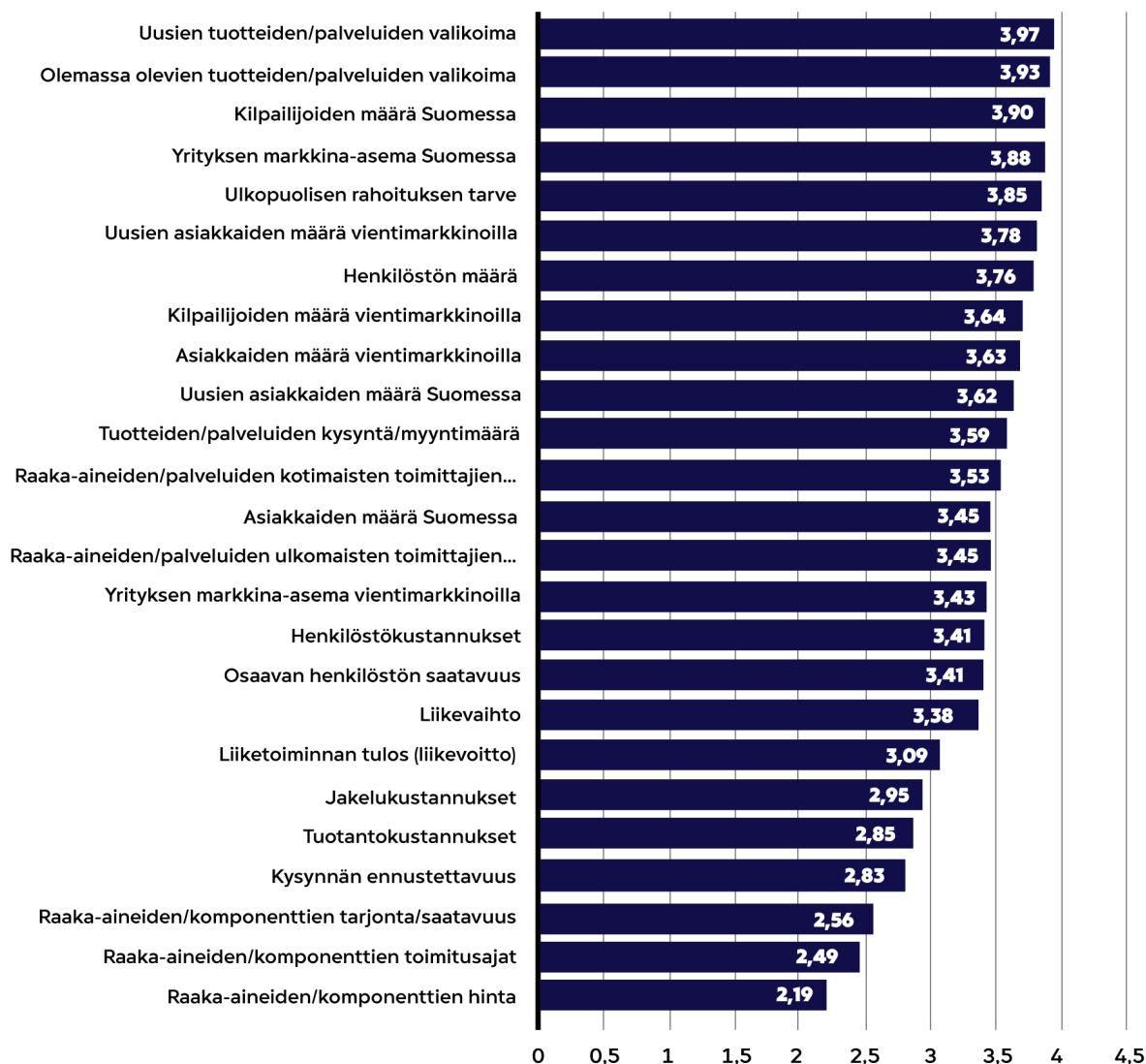
Puhelinkyselyssä yrityksiä pyydettiin arvioimaan Venäjän hyökkäyssodan Ukrainassa vaikutuksia yritykseensä 25 mittarilla vuosina 2020–2022. Arviointiasteikko oli 1-7, jossa 1= kehittynyt erittäin negatiivisesti ja 7=kehittynyt erittäin positiivisesti. Asteikossa 4= neutraali/ei vaikutusta.

Kokonaisvaikutukset jäivät kaikilla mittareilla yhteensä keskimäärin jonkin verran negatiiviseksi niin koko aineistossa (ka. = 3,37 n=193) kuin maakunnittain Päijät-Hämeessä (ka. = 3,35 n=86) ja Etelä-Karjalassa (ka. = 3,38 n=107). Kokonaisvaikutus on myös vientiyrityksissä keskimäärin samanlainen (ka. = 3,41 n=41) kuin muissa yrityksissä (ka. = 3,36 n=152).

Venäjän hyökkäyssodan Ukrainassa negatiivisimmat vaikutukset ovat liittyneet raaka-aineiden ja komponenttien tarjontaan/saatavuuteen, hintoihin ja toimitusaikoihin. Selvästi negatiivisia vaikutuksia on ollut keskimäärin myös kysynnän ennustettavuuteen, liiketoiminnan tulokseen (liikevoitto), tuotanto- ja jakelukustannuksiin sekä liikevaihtoon. Sodan vaikutukset ovat jääneet keskimäärin neutraaleiksi uusien ja olemassa olevien tuotteiden/palveluiden valikoimaan, asiakkaiden määrän Suomessa ja uusien asiakkaiden määrän sekä Suomessa että vientimarkkinoilla, kilpailijoiden määrään Suomessa ja vientimarkkinoilla sekä yrityksen markkina-asemaan Suomessa. Mittarikohtaiset keskiarvot on esitetty seuraavan sivun kuviossa 4. Vastausten jakautuminen asteikolla 1–7 ja keskiarvot kaikille mittareille erikseen koko aineistossa on esitetty liitteessä 3.

Maakuntien välillä on tilastollisesti merkitsevä ero Venäjän hyökkäyssodan vaikutuksissa vain jakelukustannuksissa (Etelä-Karjala n= 66, ka. = 3,18 ja Päijät-Häme n= 67, ka. = 2,68). **Toimialojen välillä** on yksittäisiä tilastollisesti merkitseviä eroja Venäjän hyökkäyssodan liittyvillä muutoksilla. Vaikutus olemassa olevien tuotteiden ja palveluiden valikoimaan on positiivisin kaupan toimialalla (n=28, ka.= 4,21) ja negatiivisin asiantuntijapalveluille (n=8, ka.=2,88). Vaikutus osaavan henkilöstön saatavuuteen on positiivisin kaupan alalla (n=27, ka.= 4,00) ja eroa tilastollisesti muista palveluista (n=34, ka.=3,12). Raaka-aineiden ja komponenttien hinnoissa vaikutus on negatiivisin rakennusalalla (n=22, ka.=1,68) ja positiivisin asiantuntijapalveluissa (n=6).

Venäjän hyökkäyssota Ukrainassa, vaikutusten keskiarvo



Kuvio 4. Venäjän hyökkäyssota Ukrainassa, keskimääräiset vaikutukset (n=193).

Vientiyrityksillä Venäjän hyökkäyssodan vaikutukset ovat olleet vähemmän negatiivisia tai neutraaleja liikevaihdon (n=41, ka.= 3,56) ja osaavan henkilöstön saatavuuden (n=39, ka.=3,67) suhteen verrattuna ei-vientiyrityksiin. Vastaava vaikutus kysymykseen vastanneilla yrityksillä, joilla ei ole vientitoimintaa, on keskimäärin negatiivisempi liikevaihdon (n= 151, ka. = 3,05) ja osaavan henkilöstön saatavuuden (n=39, ka.= 3,34) suhteen. Nämä erot ovat tilastollisesti merkitseviä. Vientiyrityksissä Venäjän hyökkäyssodan vaikutus on ollut merkitsevästi vähemmän negatiivinen (keskimäärin lähellä neutraalia) myös asiakkaiden määrään sekä

Suomessa että vientimarkkinoilla, uusien asiakkaiden määrään sekä Suomessa että vientimarkkinoilla ja kilpailijoiden määrään vientimarkkinoilla.

9.2 Venäjän hyökkäyssodan vaikutukset liiketoimintamalleihin

Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan käynnistyi 24.2.2022 (Heiskanen 2022) ja tämän tutkimuksen haastatteluaineiston keräämisen päättyessä elokuussa 2023, hyökkäyssota jatkuu edelleen. Näin ollen osa yritysten haastatteluissa kuvaamista esimerkeistä ja vaikutuksista ulottuvat vuodelle 2023 (tarkastelujakso 2020-2022).

Venäjän hyökkäyssodan vaikutukset voidaan jakaa haastattelujen perusteella viiteen ryhmään: 1) vaikutukset ennen hyökkäyssodan käynnistymistä, 2) suorat vaikutukset liiketoimintaan tuonti- ja/tai vientitoiminnan pysähtyessä, 3) korvaavien asiakkaiden, markkinoiden ja toimitusketjujen rakentaminen, 4) energian saatavuuden muutokset ja hinnan nousu ja 5) yleinen kustannustason nousu. Haastattelujen perusteella suurimmat vaikutukset kohdistuvat yrityksiin, joilla oli vienti- ja/tai tuontitoimintaa Venäjältä, Valko-Venäjältä tai Ukrainasta. Suorien vaikutusten lisäksi, myös heijastevaikutukset erilaisiin alihankintaketjuihin olivat merkittäviä. Kuten koronapandemian kohdalla, myös tämän kriisin osalta vaikutukset ovat olleet sekä positiivisia että negatiivisia.

Ennen hyökkäyssodan käynnistymistä, kriisin syventyessä Venäjän ja Ukrainan välillä, useissa yrityksissä koettiin energian ja erityisesti maakaasun sekä liikennepolttoaineiden hintojen nousun aiheuttama rasitus. Tilastokeskuksen julkaiseman energian hintakehitystilaston mukaan, energian hinta on ollut korkealla tasolla jo loppuvuodesta 2021, mutta hintakehitys on jossain määrin tasaantunut ja hinta jopa laskenut kesään 2022 asti, jonka jälkeen se on yritys- ja kotitalousasiakkaiden osalta lähtenyt jyrkkään nousuun (Tilastokeskus 2023c). Käytännössä tämä on tarkoittanut yrityksille merkittäviä suorien kulujen kasvua mm. omien kuljetuskustannusten sekä tuotanto- ja lämmityskustannusten osalta. Väällisesti se on nostanut lähes kaikkien hankittavien materiaalien ja palveluiden hintoja, toimittajien siirtäessä omia kasvaneita kulujaan myyntihintoihin.

Näkyvimmat ja tuntuvimmat suorat vaikutukset heti sodan käynnistyessä olivat materiaalitoimitusten hidastuminen ja liiketoimintaedellytysten radikaalit muutokset, erityisesti niiden yritysten osalta, joilla oli toimintaa Venäjällä, Valko-Venäjällä tai Ukrainassa tai suoraa vientiä näihin maihin. Nopeasti sodan alkamisen jälkeen voimaan astuneet pakotteet ja niiden asteittainen kiristäminen vuoden 2022 aikana tarkoittavat käytännössä monien toimitusketjujen katkeamista. Uusien toimittajien, mutta myös uusien asiakkaiden etsiminen, oli monien yritysten arkipäivää vuonna 2022. Suuria projekteja meni jäihin, investointeja lykättiin ja kokonaisia toimituksia peruuntui. Energian saatavuuden haasteet ja energian hinnan nousu aiheuttivat paitsi suoraa kulujen kasvua, myös vaihtoehtoisten energialähteiden käyttöönoton välttämättömyyttä. Joillekin yrityksille hankaludeksi muodostuivat vaihtoehtoisten energialähteiden hyödyntämiseen liittyvät laite- ja asennustoimitusten viiveet sekä nopeasti nousseet myyntihinnat.

Yleisen kustannustason nousun vaikutuksilta ei ole pystynyt välttymään yksikään haastatelluista yrityksistä. Kustannustason nousua voidaan kuvata kuluttajahintaindeksillä, joka on kasvanut 14,6 % kesäkuusta 2021 kesäkuuhun 2023, kun kasvu kesäkuusta 2019 kesäkuuhun 2021 oli vain 1,9 %. (Tilastokeskus 2023d) Osa haastatelluista yrityksistä pystyi siirtämään kasvaneet kulut osittain tai kokonaan asiakashintoihin, mutta osa ei lainkaan. Kaikilta osin hintojen nostamiselle ei nähty todellisia perusteita. Myös pitkien alihankintasopimusten osalta päätoimijoiden suhtautuminen alihankkijoiden kustannuspaineisiin vaihteli.

10

TOIMITUS- JA KYSYNTÄKETJU- HÄIRIÖT

10.1 Toimitus- ja kysyntäketjuhäiriöiden vaikutukset yrityksille

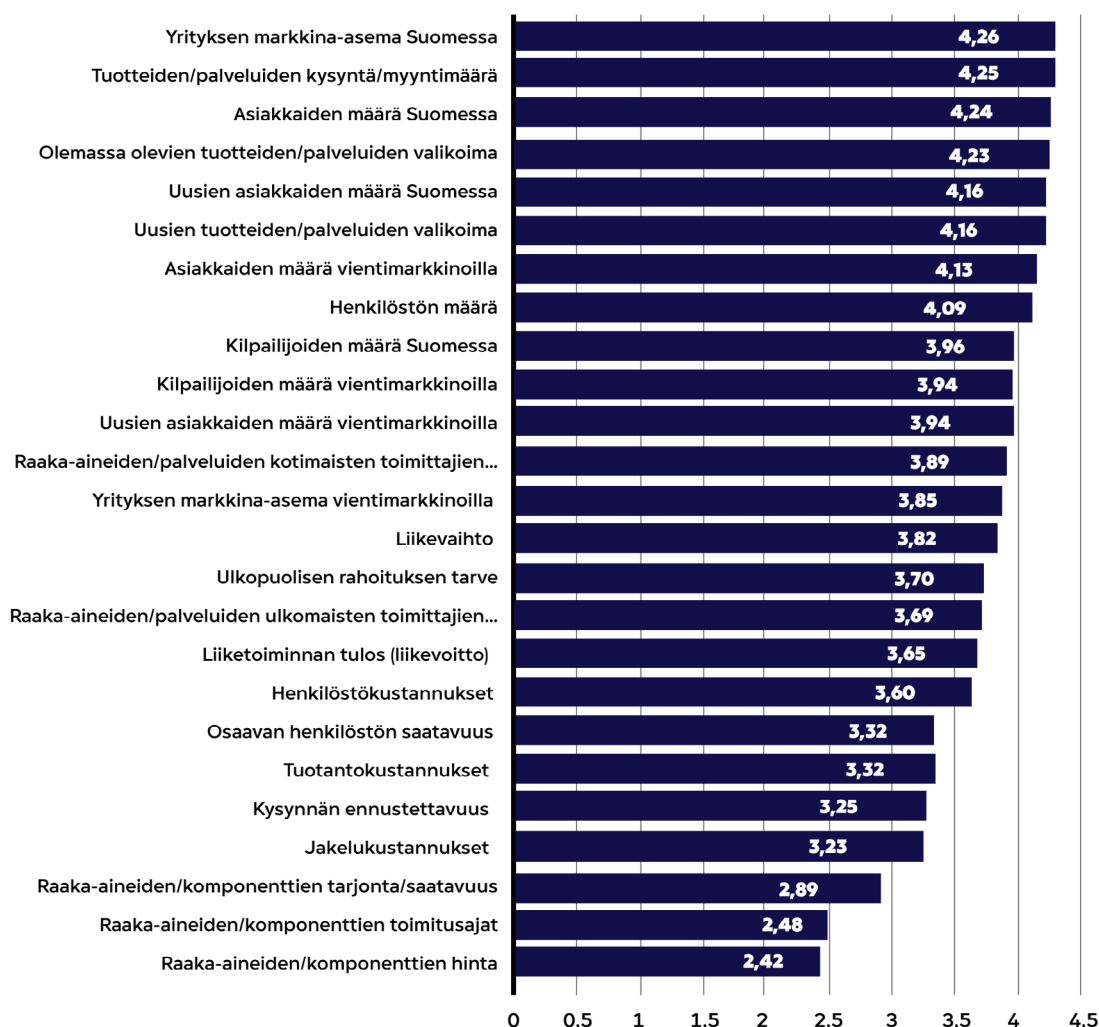
Puhelinkyselyssä yrityksiä pyydettiin arvioimaan toimitus- ja kysyntäketjujen muutosten vaikutuksia yritykseensä 25 mittarilla vuosina 2020-2022. Arviointiasteikko oli 1-7, jossa 1= kehittynyt erittäin negatiivisesti ja 7=kehittynyt erittäin positiivisesti. Asteikossa 4= neutraali/ei vaikutusta.

Kokonaisvaikutukset jäivät kaikilla mittareilla yhteensä keskimäärin niukasti negatiiviseksi niin koko aineistossa (ka. = 3,71 n=107) kuin maakunnittain Päijät-Hämeessä (ka. = 3,67 n=41) ja Etelä-Karjalassa (ka. = 3,74 n=66). Kokonaisvaikutus on myös vientiyrityksissä keskimäärin samanlainen (ka. = 3,73 n=28) kuin muissa yrityksissä (ka. = 3,71 n=79).

Toimitus- ja kysyntäketjujen muutosten negatiivisimmat vaikutukset ovat liittyneet raaka-aineiden ja komponenttien toimitusaikoihin ja hintoihin sekä tarjontaan/saatavuuteen. Selvästi negatiivisia vaikutuksia on ollut myös osaavan henkilöstön saatavuuteen, tuotanto- ja jakelukustannuksiin sekä kysynnän ennustettavuuteen. Positiivisimmat vaikutukset ovat kohdistuneet yritysten markkina-asemaan Suomessa, asiakkaiden määrään Suomessa ja tuotteiden/palveluiden kysyntään/myyntimäärään. Mittarikohtaiset keskiarvot on esitetty seuraavan sivun kuviossa 5. Vastausten jakautuminen asteikolla 1-7 ja keskiarvot kaikille mittareille erikseen koko aineistossa on esitetty liitteessä 4.

Maakuntien välillä on tilastollisesti merkitsevä ero vain toimitus- ja kysyntäketjujen muutosten vaikutuksissa henkilöstökustannuksiin (Etelä-Karjala n= 128, ka. = 3,4 ja Päijät-Häme n= 115, ka. = 3,9) ja kysynnän ennustettavuuteen (Etelä-Karjala ka. = 3,5 ja Päijät-Häme ka. = 2,9). **Toimialojen välillä** ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja millään toimitus- ja kysyntäketjuihin liittyvällä muutoksella. **Vientiyri-tyksillä** (n=79) toimitus- ja kysyntäketjujen muutosten vaikutus uusien asiakkaiden määrään vientimarkkinoilla on keskimäärin neutraali (ka. = 4,1). Vastaava tulos kysymykseen vastanneilla yrityksillä, joilla ei ole vientitoimintaa (n=27), on keskimäärin negatiivisempi (ka. = 3,0). Tämä ero on tilastollisesti merkitsevä.

Toimitus- ja kysyntäketjuhäiriöt, vaikutusten keskiarvo



Kuvio 5. Toimitus- ja kysyntäketjujen muutosten keskimääräiset vaikutukset (n=107).

10.2 Toimitus- ja kysyntäketjuhäiriöiden vaikutukset liiketoimintamalleihin

Haastatteluissa käytiin läpi esimerkkejä toimitus- ja kysyntäketjuvaikeuksista, jotka eivät suoraan yhdisty koronapandemian aikaisiin häiriöihin, eivätkä myöskään suoraan Venäjän hyökkäyssotaan. Tämän teeman osalta haastatteluissa ei pyritty selvittämään häiriöiden alkulähteitä, vaan nostamaan esiin esimerkkejä muutostilanteista ja päätöksistä, joita yritykset ovat käyneet läpi viime vuosien aikana.

Haastattelujen perusteella maakuntien välillä ei esiinny merkittäviä eroja, vaan esiin nostetut tilanteet ovat hyvin samanlaisia. Molempien maakuntien kohdalla nousee esiin lakkojen ja muiden työmarkkinahäiriöiden aiheuttamat viivästyksset, jotka ovat

vaikuttaneet suoraan yritysten liiketoimintaan. Kestoltaan vaihtelevat häiriöt ovat yritysten kokemusten mukaan aiheuttaneet merkittävästi lisätyötä ja vaikuttaneet asiakassuhteisiin.

Varsinaiset toimitusketjuhäiriöt muodostavat monimutkaisen vyyhdin tapahtumia, jotka voidaan liittää koronapandemian alkamiseen. Investment Monitor (Van der Merwe 2021) on kuvannut tilannetta, jossa satamien sulkeutuminen Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa, koronapandemian sulkutoimenpiteiden vuoksi, käynnisti suuren konttipulan ympäri maailmaa. Maailmantalouden yllätyksellinen kasvu vuoden 2020 loppua kohden puolestaan nosti kysyntää Aasiassa, mutta tavaroita ei saatu konttipulan vuoksi maailmalle. Haastatelluille yrityksille tämä näkyi käytännössä valtamerirahtien hintojen nousulla useilla sadoilla prosentteilla, toimitusaikojen pidentymisenä sekä suoranaisena tuote- ja materiaalipulana.

Osalle yrityksistä oli mahdollista etsiä vaihtoehtoisia toimittajia lähempää, mutta uusien hankintalähteiden hyödyntäminen tarkoitti usein suurempia kustannuksia. Maakuntia ja toimialoja yhdistäviä ratkaisuja olivat omien varastojen ja varastoitavien määrien kasvattaminen sekä omien tilaustarpeiden ennakointi pidemmällä aikavälillä. Globaalissa mittakaavassa näin teki moni muukin, joten ennakointi kasvatti kysyntää edelleen. Joissakin yrityksissä oli siirrytty vuosisopimuksista projektikohtaisiin toimituksiin.

Toimitus- ja kysyntäketjujen häiriöiden vaikutukset ovat olleet pääosin negatiivisia, mutta joitakin positiivisia näkemyksiäkin haastatteluissa tuli esille. Joissakin yrityksissä hankintatoimen strategista roolia on vahvistettu, yritysten välinen yhteistyö hankinnoissa on lisääntynyt ja kokemuksia on jaettu yritysten kesken. Varaosa- ja tarviketoimitukset ovat saattaneet näkyä myös asiakkaiden siirtymisenä omasta kalustosta vuokrattuun, mikä on laajentanut vuokraajan liiketoimintaa.

Toimitus- ja kysyntäketjuhäiriöt ovat haastattelujen perusteella enimmäkseen sellaisia liiketoimintaan kuuluvia tilanteita, joihin on olemassa ratkaisu tai ne ovat olleet tunnistettujen liiketoimintariskien toteutumisia, mutta kokoluokka on ollut vaikeasti ennakoitavissa. Tarkasteltavasta ajanjaksosta, vuosista 2020-2022, tekee poikkeuksellisen häiriötilanteiden globaalin laajuuden lisäksi niiden päällekkäisyys.

11

MUUTOKSISTA JA KRIISEISTÄ SELVIYTYMINEN

11.1 Kriiseistä selviytyminen

Puhelinkyselyyn osallistuneita yrityksiä pyydettiin arvioimaan myös oman yrityksen selviytymistä tarkastelluista kriiseistä suhteessa kilpailijoihin. Arviointiasteikko oli 1-7, jossa 1= selviytynyt heikosti ja 7=selviytynyt erinomaisesti. Kaikkien kolmen kriisin kohdalla yritysten arvio omasta selviytymisestä suhteessa kilpailijoihin oli keskimäärin selvästi positiivinen. Selvästi kilpailijoita paremmin (arvio 5-7) arvioi selvinneensä koronapandemian kohdalla noin 66% yrityksistä, toimitus- ja kysyntä ketjujen muutosten kohdalla 62% yrityksistä ja Venäjän hyökkäyssodan kohdalla 50% yrityksistä. Selvästi kilpailijoita heikommin (arvio 1-3) arvioi selvinneensä vastaavasti 8% (korona), 9% (toimitus- ja kysyntä ketjut) ja 11% (Venäjän hyökkäyssota) yrityksistä.

Päijäthämäläisten yritysten arviot omasta selviytymisestään olivat hieman etelä-karjalaisten yritysten näkemyksiä positiivisempia kaikkien kolmen kriisin osalta. Molemmissa maakunnissa yritykset antoivat keskimäärin parhaimman arvon selviytymisestään suhteessa kilpailijoihin koronapandemian osalta ja heikoimman Venäjän hyökkäyssodan aiheuttamien vaikutusten osalta.

	Etelä-Karjala	Päijät-Häme	Yhteensä
Selviytyminen koronapandemian aiheuttamista muutoksista	4,92 (n=186)	5,19 (n=182)	5,05 (n=368)
Selviytyminen Venäjän hyökkäyssodan aiheuttamista muutoksista	4,53 (n=170)	4,88 (n=165)	4,70 (n=335)
Selviytyminen toimitus- ja kysyntä-ketjujen aiheuttamista muutoksista	4,80 (n=165)	5,11 (n=159)	4,95 (n=324)

Taulukko 8. Vastaajien arviot eri kriiseistä selviytymisestä keskimäärin asteikoilla 1-7.

Vientiyritysten arviot omasta selviytymisestään suhteessa kilpailijoihin olivat kaikkien kriisien kohdalla keskimäärin hieman positiivisempia kuin niiden yritysten, joilla ei ole vientitoimintaa. Molemmissa ryhmissä yritykset antoivat parhaimman arvon selviytymisestään suhteessa kilpailijoihin koronapandemian osalta ja heikoimman arvon Venäjän hyökkäyssodan aiheuttamien vaikutusten osalta (taulukko 9).

	Vientiyrittäjä	Ei vientiä	Yhteensä
Selviytyminen koronapandemian aiheuttamista muutoksista	5,03 (n=70)	5,06 (n=298)	5,05 (n=368)
Selviytyminen Venäjän hyökkäyssodan aiheuttamista muutoksista	4,55 (n=64)	4,74 (n=271)	4,70 (n=335)
Selviytyminen toimitus- ja kysyntäketjujen aiheuttamista muutoksista	4,82 (n=65)	4,98 (n=259)	4,95 (n=324)

Taulukko 9. Vientiyrittäjien arviot omasta selviytymisestään kriisien jälkeen keskimäärin asteikolla 1-7.

Toimialakohtaisesti koronapandemiasta arvoivat selvinneensä suhteessa kilpailijoihin keskimäärin parhaiten asiantuntijapalvelut ja muut palvelut. Vastaavasti Venäjän hyökkäyssodasta parhaiten kilpailijoihin verrattuna arvioivat selvinneensä teollisuuden ja muiden palveluiden yritykset. Toimitus- ja kysyntäketjujen vaikutusten kohdalla parhaimman arvion antoivat asiantuntijapalvelut (taulukko 10).

	Toimitus- ja kysyntäketjut	Korona-pandemia	Venäjän hyökkäyssota
Kauppa	5,00 (n=43)	5,17 (n=47)	4,24 (n=45)
Teollisuus	5,00 (n=81)	5,06 (n=84)	4,93 (n=80)
Asiantuntijapalvelut	5,30 (n=20)	5,21 (n=24)	4,48 (n=71)
Muut palvelut	5,09 (n=76)	5,31 (n=80)	4,96 (n=45)
Rakentaminen	5,05 (n=38)	5,00 (n=41)	4,73 (n=41)
Muu	4,53 (n=66)	4,74 (n=92)	4,56 (n=77)

Taulukko 10. Toimialakohtaiset arviot yritysten selviytymisestä suhteessa kilpailijoihin keskimäärin asteikolla 1-7.

11.2 Liiketoimintamallit kriisien jälkeen

Kriisien tarkastelun jälkeen Teams-haastatteluissa käytiin läpi yritysten omaa näkemystä kriiseistä selviämisestä sekä esimerkkejä toimenpiteistä, joita yritykset tekivät sopeutuakseen kriisien vaikutuksiin pidemmällä aikavälillä. Yritysten näkemykset perustuvat haastateltavien kokemuksiin, eikä niitä ole tämän tutkimuksen yhteydessä verrattu yritysten taloudellisiin tunnuslukuihin. Etelä-Karjalan ja Päijät-Hämeen maakuntien välillä ei ole tunnistettavissa merkittäviä eroja, sillä erot vaikuttavat olevan enemmän yrityskohtaisia ja sidoksissa toimialan yleisiin markkinamuutoksiin.

Kriiseistä selviämiseen ja sopeutumiseen vaikuttivat haastattelujen perusteella yrityksen omat toimenpiteet ja kilpailijoiden toimenpiteet ennen kriisiä, kriisien aikana ja niiden vaikutusten tasaantuessa. Ennen kriisejä tehdyt liiketoimintaan liittyvät valinnat ja painotukset, kuten tuote- ja palveluvalikoiman laajuus, markkina- ja asiakasvalinnat, sitoutuneen pääoman määrä sekä henkilökunnan sitouttaminen koettiin tärkeiksi. Tehdyt valinnat osoittautuvat kriisien alkaessa ja vaikutusten kumuloituessa joko onnistuneiksi tai vähemmän onnistuneiksi.

Esimerkiksi yritykset, joiden liiketoiminta oli pitkälti venäläisten asiakkaiden ja/tai raaka-aineiden ja materiaalien varassa kokivat paljon haasteita ja muutostarpeita liiketoiminnassa.

Kriisien aikana osa yrityksistä pystyi tekemään nopeita ja merkityksellisiä muutoksia liiketoimintamalleihin. Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että pienemmille yrityksille tämä oli lyhyellä aikavälillä helpompaa ja nopeampaa. Kilpailutilanteen muutokset koettiin osin positiivisina ja osin negatiivisina. Osa yrityksistä pystyi muuttamaan hinnoitteluaan paremmin vastamaan muuttunutta markkina-tilannetta. Osalle yrityksistä kansainvälisen tuonnin haasteet saattoivat siirtää asiakkaiden kysynnän kotimaahan, jolloin yrityksen myynti kasvoi. Kaikkien osalta näin ei tietenkään käynyt. Kustannustasossa ja hinnoittelussa saatettiin jäädä merkittävästi kilpailijoita huonompaan asemaan, ahdinkoon pitkien sopimusten kanssa tai kokonainen asiakaskunta saattoi kadota. Kriisien aikana omasta pääomasta, toimivasta yrityksen hallituksesta, systemaattisesta kehitystyöstä ja pitkäaikaisista asiakkaista koettiin olleen hyötyä.

Akuutin kriisitilanteen jälkeen ja kriisien vaikutusten arkipäiväistyessä, on mielenkiintoista tarkastella yritysten oppeja ja liiketoimintaan liittyviä muutoksia, joita yritykset ovat omien kokemustensa perusteella tehneet. Ennen kriisejä valtaosalla haastatelluista yrityksistä ei ollut käytössä varautumissuunnitelmaa muihin kuin yksittäisiin ja ennalta tunnettuihin liiketoiminnan riskeihin. Kriisien jälkeisessä ajassa yritykset voidaan jakaa neljään ryhmään varautumisen osalta: 1) yritykset, jotka eivät tee varautumissuunnitelmaa tai varaudu tulevaisuuteen aiemmasta poikkeavalla tavalla, 2) yritykset, jotka aikovat tehdä varautumissuunnitelman, 3) yritykset, jotka aikovat systematisoida varautumista suunnittelulla ja ennakoimalla tulevia muutoksia ja 4) yritykset, jotka kokivat varautumisensa olevan jo hyvällä tasolla.

Haastatteluissa kävi ilmi, että kriisit ovat opettaneet osaa yrityksiä havaitsemaan aiemmin tunnistamattomia riskejä sekä tarkkailemaan toimintaympäristöä laajemmin. Varautumissuunnittelun rinnalla pitäisi kuitenkin pystyä säilyttämään kyky nopeaan reagointiin ja omia puskureita pitäisi olla, niin talouden, osaavan henkilöstön kuin materiaalienkin (tuotteet) osalta. Työvoiman saatavuuden haasteet ovat kärjistyneet monilla toimialoilla kriisien myötä. Ne yritykset, jotka mainitsivat työvoimapulan, odottavat tilanteen jatkuvan edelleen. Iso osa haastatelluista totesi, ettei varautumisen osalta aiota tehdä mitään merkittäviä muutoksia, mutta pidempiaikaisia sitoumuksia mietitään tarkasti. Yksittäisten toimittajien ja asiakkaiden varassa oleminen nähdään kriisien jälkeen eri tavalla kuin ennen niitä. Monilla yrityksillä taloudellinen varovaisuus on lisääntynyt. Varovaisuudella ja harkinnalla pyritään vastaamaan erityisesti tulevien vuosien epävarmuuksiin, vaikkei erillistä varautumista tehtäisikään.

12

MITÄ TULOKSET KERTO VAT?

Tutkimuksen tuloksia tarkastellaan raportin tässä osuudessa kolmesta näkökulmasta: 1) yleisellä liiketoiminnan tasolla, 2) maakuntien yhtäläisyyksinä ja eroina sekä 3) yritystasolla. Tarkastelussa ei luoda tarkkaa tilannekuvaa eteläkarjalaisen ja päijät-hämäläisten yritysten tilasta, vaan tuodaan esiin esimerkkejä erilaisista yrityksistä eri toimialoilta.

12.1 Yrityskohtaiset kriisit

Yleisellä liiketoiminnan tasolla tarkasteltuna kaikki kolme tarkastelunäkökulmaa: toimitus- ja kysyntäketjuhäiriöt, koronapandemia ja Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan ovat vaikuttaneet useimpien yritysten liiketoimintaan jollain tavalla. Etelä-Karjalassa 9,9 % ja Päijät-Hämeessä 22,0 % kyselytutkimukseen osallistuneista yrityksistä eivät kuitenkaan olleet kokeneet mitään merkittävää vaikutusta. Myös liikevaihdon osalta muutokset osallistujien koko joukossa olivat maltillisia. Kriisikohtaisessa tarkastelussa tulee esiin jonkin verran eroja eri toimialojen välillä, mutta kovin merkittävistä eroista ei voida puhua. Huomion arvoista on, että puhelinkyselyn ajankohdan (helmi-maaliskuu 2023) ja haastattelujen ajankohdan (touko-elokuu 2023) välillä on jo tapahtunut muutoksia yksittäisten yritysten osalta. Kriisien vaikutusten pistemäisen tarkastelun haasteena on, että kriisien vaikutukset kehittyvät pidemmän ajan kuluessa.

Pelkästään maakuntien sijaintien perusteella voisi ajatella, että Venäjän maantieteellinen läheisyys näkyisi suurempina vaikutuksina Etelä-Karjalassa sekä koronapandemian että Venäjän hyökkäyssodan osalta. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella maantieteellisellä sijainnilla on kuitenkin ollut vähemmän merkitystä. Yksittäisten toimialojen välillä eroja on jo enemmän. Teams-haastatteluissa tuli esiin esimerkkejä yksittäisistä yrityksistä, joissa koetut vaikutukset ovat olleet suuria, jopa dramaattisia. Myös maakuntatarkastelun näkökulmasta tilanne elää koko ajan. Yleisen taloudellisen tilanteen kehittyessä negatiivisesti, saattaa venäläisten asiakkaiden merkitys näkyä viiveellä, erityisesti Etelä-Karjalassa.

Yksittäisten yritysten tarkastelunäkökulma tuo eniten eroja esille, mikä on tutkimuksen oppimistavoitteiden näkökulmasta mielenkiintoista. Näiden yritysten arvokkaat kokemukset auttavat hahmottamaan, miten eri tavalla kriisit on ennakoitu, havaittu, vastaanotettu, hallittu ja toimintaa sopeutettu mahdollisesti kriisien akuutin vaiheen jälkeiseen uuteen tilanteeseen. Yksittäisten yritysten kokemusten yleistämisessä on oltava tarkkana. Tutkimuksen tulosten perusteel-

la voi kuitenkin todeta, että useimmat yritykset olivat varautuneet eri kriiseihin lähinnä normaalien liiketoimintariskien hallinnalla. Osa näistä toimista vastasi hyvin eteen tulleisiin haasteisiin, osa ei lainkaan, jolloin yritykset joutuivat tekemään päätöksiä hyvinkin nopeasti ja vaillinaisella tietopohjalla.

Pienempien yritysten kyky vastaanottaa kriisejä riippuu pitkälti yrittäjistä ja yrittäjän kyvystä ottaa riskejä, mukaan lukien yrittäjän ja yrityksen taloudellinen kantokyky. Varsinaiseen ennakkointiin ei ole juuri mahdollisuutta. Vähän suuremmissa yrityksissä varautuminen ja ennakkointi vaihtelee, mutta tämän tutkimuksen osallistujien vastauksista voi päätellä, että kehitettävää on useimmissa yrityksissä. Suuremmissa yrityksissä ennakkointiin ja etukäteisvarautumiseen on paremmat mahdollisuudet, mutta toisin kun pienillä ja ketterillä, isommilla reagointi voi viedä enemmän aikaa. Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että aivan suurimpia yrityksiä lukuun ottamatta, yritysten omistajat, hallituksen jäsenet ja toimiva johto ovat varsin yksin globaalien myllerrysten vyöryessä yli.

12.2 Kriiseistä oppiminen

Kriiseistä voidaan oppia paljon, mutta jälkiviisauteen ei kannata sortua. Tässä tutkimuksessa tarkastellut kriisit olivat pääosien globaaleja ja etukäteen ennustamattomia. Nassim Nicholas Taleb (2010) kuvaa tämänkaltaisia tapahtumia mustiksi joutseniksi, joihin ihmisillä on tapana jälkikäteen keksiä vähemmän satunnainen ja enemmän ennustettava tausta.

Yrityksille on ollut tarjolla erilaisia ennakkoinnin työkaluja ja tietoa jo pitkään ennen vuosien 2020-2022 kriisejä. Ennakkointi ei ole ennustamista ja siksi eteen tulevien tilanteiden todennäköisyyttä on voinut ja voi yhä edelleen olla vaikeaa arvioida. Haastatteluista nousee esiin useampia esimerkkejä, joissa kriisien vaikutusten todennäköisyyttä, laatua ja laajuutta sekä ajoitusta on ollut vaikea, usein mahdotontakin arvioida. Ennakkointi ja yrityslähtöinen tulevaisuustyö voi myös johtaa harhaan ja antaa vääränlaisen ymmärryksen ja luottamuksen tulevaisuuden hallittavuudesta.

Tämän tutkimuksen viitekehystenä toimi melko yksinkertainen liiketoimintamallin perusversio. Se ei ole sellaisenaan yhdenkään yrityksen liiketoimintamalli, mutta se tarjoaa riittävän kattavan näkökulman yritystason tarkasteluun. Oppimisen kannalta voisi olla hyödyllistä, että oppikirjamaisen strategisen ennakkoinnin ja käytännön arkielämän operatiivisen riskienhallinnan välissä olisi jokin sellainen tarkastelutaso, joka auttaa näkemään riittävästi eteenpäin, säilyttäen yhteyden käytännön arkeen.

Oppimista voi tarkastella samanaikaisesti myös ajallisesta perspektiivistä, jolloin tapahtumat ennen kriisiä, akuutit toimenpiteet kriisin alkaessa, toimenpiteet kriisin alkuvaiheessa, kriisin vaikutusten tasaantuessa ja kumuloituvien vaikutusten kasaantuessa luovat pohjan ymmärtää liiketoiminnan murroksia paremmin. Erityisesti ne yritykset, joiden toimet kriisin akuutissa vaiheessa käänivät liiketoiminnan suunnan positiiviseksi, antavat aihetta jatkopohdintaan. Riskienhallinta on perinteisesti riskien toteutumisen todennäköisyyksiin ja vaikutusten hallintaan liittyviä toimenpiteitä. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella, riski-

enhallinnan tulisi pitää sisällään myös positiivinen elementti: Miten liiketoimintaa voidaan kasvattaa ja miten tartutaan kenties ainutlaatuisiin liiketoimintamahdollisuuksiin?

Erääksi näkökulmaksi tulosten perusteella on järkevä ottaa monen samanaikaisen yritykseen vaikuttavan muutoksen tarkastelu. Käytännössä ei siis saisi tuijottaa liikaa yhteen asiakkuuteen tai toimittajahaasteeseen, vaan havaita miten liiketoimintamallin eri tekijät kehittyvät, mahdollisesti täysin eri rytmissä toisiinsa nähden. Toinen mielenkiintoinen esimerkki liittyy oman liiketoimintamallin tekijöiden riippuvuuksiin muista toimijoista: Mihin ympärillä tapahtuviin, yksittäisestä yrityksestä riippumattomiin, mutta siihen vaikuttaviin signaaleihin pitäisi kiinnittää huomiota?

12.3 Tuleviin kriiseihin varautuminen

Tutkimuksen tuloksissa nousi esiin yksittäisten yritysten esimerkkejä tuleviin kriiseihin varautumisesta. Varautumissuunnitelmat mainittiin useamman yrityksen osalta, myös lyhyen aikavälin varautuminen omilla varastoilla, tärkeimpien resursien omistaminen ja yhteistyöverkoston monipuolistaminen tulivat esiin. Harva yritys otti kuitenkaan kantaa tiettyyn tulevaan kriisiin, sen todennäköisyyteen tai siihen, että johonkin liiketoimintaan vaikuttavaan kehityskulkuun kiinnitettäisiin tällä hetkellä erityistä huomiota. Oma taloudellinen kyvykyys nähtiin tärkeänä, kuten myös kyky tehdä tarvittavia sopeuttamistoimia tarpeen tullen.

Tulosten perusteella ei voida todeta, että yritykset olisivat laajasti muuttamassa varautumistaan mahdollisia eteen tulevia kriisejä silmällä pitäen. Systemaattista kriiseistä oppimisen näkökulmaa aikoi hyödyntää vain muutama haastatelluista yrityksistä. Tuntemattomiin kriiseihin varautumista on mahdotonta tehdä, jolloin ainoat vaihtoehdot ovat varautuminen epätodennäköisiin, mutta mahdollisiin kriisitilanteisiin sekä niihin liiketoiminnan normaaleihin riskeihin, jotka ovat tiedossa. Varautuminen maksaa ja tämä kustannus pitäisi saada siirrettyä asiakkaan maksettavaksi.

Useimmille yrityksille voisikin olla järkevää aloittaa oppiminen oman ja liiketoimintaympäristön riskikuvan päivittämisellä vallitsevaan tilanteeseen. Vaikka yrityksessä päätettäisiinkin olla muuttamatta varautumista tai siihen liittyviä suunnitelmia, on aiemmin mainitun strategisen ja operatiivisen tason väliin jäävän osuuden tarkastelu hyödyllistä useimmille yrityksistä. Tarkastelussa voidaan hyödyntää edellisen kappaleen näkökulmia (kriisin vaiheet ja ajoitus, positiiviset ja negatiiviset liiketoimintavaikutukset, monen samanaikaisen muutoksen vaikutusten parempi ymmärrys). Näiden ”karttajarjoitusten” ei välttämättä tarvitse tuottaa suurta muutosta yrityksen toimintaan. Tarkastelu voi auttaa yrityspäittäjiä näkemään epätodennäköisiä muutoksia vaikutuksineen sekä hahmottamaan muuttumattomina pidettyjen liiketoimintavakioita todennäköisyydeltään eritasoisina riskeinä.

13

JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tulosten merkitystä on pohdittu laajasti edellisessä osuudessa. Näin ollen johtopäätöksissä ei ole tarpeen toistaa samoja asioita. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että suurimmalle osalle tämän tutkimuksen yrityksistä viime vuosien kriisit tulivat vaikutuksineen yllätyksenä. Normaaleihin liiketoimintariskeihin varautumisella ja oikeiden johtopäätösten tekemisellä oikea-aikaisesti kriisin alussa pystyttiin vähentämään kriisien negatiivista vaikutusta, hyödyntämään positiivisia mahdollisuuksia tai pitämään seuraukset neutraaleina.

Yleisesti päteviä johtopäätöksiä kriisien vaikutuksista on haastavaa tehdä, koska jopa saman toimialan sisällä, yritysten kokemukset kriisien aikaisesta ja jälkeisestä ajasta voivat olla hyvin erilaisia. Kaikkia toimialoja tai yrityksiä kriisit eivät näytä koskettaneet. Globaalin talouden riippuvuudet tulivat esiin kriisien aikana ja niiden jatkuessa myös aiemmasta poikkeavilla tavoilla. Valtiojohtojen päätökset koronapandemian alussa ja aikana sekä esimerkiksi Venäjään ja Valko-Venäjään kohdistetut pakotteet ovat edellyttäneet uudenlaisten ratkaisujen löytämistä monissa Etelä-Karjalassa ja Päijät-Hämeessä toimivissa yrityksissä.

Liiketoimintamalli tarjoaa viitekehyksenä yrityksille yksinkertaisen ja nopeasti hyödynnettävän tavan arvioida liiketoiminnan riskejä strategisen ja operatiivisen tason välissä. Yrityksen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden muuttuminen samanaikaisesti ja eri syistä, haastaa päätöksentekijät yrityksissä. Tämä tarkastelutaso ei korostu huonosti hoidettuna osa-alueena, mutta sitä kautta voitaisiin parantaa kriiseihin varautumista.

Yritykset voivat oppia vuosien 2020–2022 kriiseistä paljon, myös silloin kuin yrityksen oma liiketoiminta ei ole kohdannut suuria muutoksia. Tutkimuksessa esiin nostettujen varautumiskeinojen valikoima tuo liiketoimintamalleihin pääsääntöisesti uusia muuttujia. Varastojen lisääminen, omistettujen tuotantovälineiden ja toimittajaverkoston monipuolistaminen lisää kustannuksia ja haastaa liiketoiminnan johtamisen. Operatiivisen toiminnan kannalta välttämättömiä päätöksiä voi olla järkevää tarkastella myös hieman laajemmasta perspektiivistä. Tarkastelu on hyödyllistä erityisesti pk-yrityksissä.

Yksinyrittäjien ja pienten (1-4 työllistävien) yritysten kohdalla varautumiseen on vähän mahdollisuuksia. Koronapandemian aikana osa yrityksistä toteutti tai lisäsi valmiuksia toteuttaa mm. digitaalisia sisältöjä ja verkkokauppoja. Tätä kehitystä ei pitäisi pysäyttää tilanteen mahdollisesti normalisoituessa, vaan kehitysaskelia tulisi jatkaa. Taloudellisen osaamisen lisääminen, liiketoiminnan monipuolistami-

nen ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien kehittäminen ovat perinteisiä, mutta edelleen toimivia ratkaisuja pienemmissä yrityksissä.

Kriisien jälkeen monen yrittäjän ja yrityksen ajatuksissa on tulevasta syksystä (2023) ja vuodesta (2024) selviäminen. Mitä tiukemmalle taloudellinen tilanne menee ja mitä kauemmin tilanne kestää, sitä lähemmäksi tätä hetkeä yrittäjien ja yritysten katse kohdistuu. Tulevaisuuden ennakointi ja kriisivalmiuden nostaminen eivät todennäköisesti ole tärkeimpien prioriteettien joukossa. Moni haastatettava totesi, että viimeisten vuosien jälkeen oma ajatusmaailma on muuttunut. On hankalaa luottaa mihinkään, mitä tahansa voi tapahtua ja odotus seuraavan kriisin vyörymisestä päälle hallitsee elämää. Pahimmillaan tällainen kehityskulku voi johtaa passiivisuuteen, erityisesti nykytilanteessa, jossa toimintaa on kenties väistämätöntä sopeuttaa ja investointeja lykätä.

Julkisen sektorin ja julkisen tuen rooli ei korostunut tutkimuksessa. Koronapandemian aikaisten yritystukien kohdistumisesta on tehty kansallinen tutkimus aiemmin (Koski ym. 2022). Tämän tutkimusten tulosten perusteella yrittäjät ja yritykset tarvitsevat lisää osaamista kriisivalmiuden lisäämiseen ja kokonaiskuvan muodostamiseen, jotta oikea-aikainen päätöksenteko mahdollistuu. Osaamistarvetta olisi tärkeää tarkastella mahdollisimman monipuolisesti yrityslähtöisesti, jotta osaamisratkaisujen hyödyntäminen mahdollistuu parhaalla mahdollisella tavalla. Seuraava kriisi voi olla edessä pian, vaikka vielä ei tiedetä mistä ja miksi se lähtee liikkeelle. Liiketoimintamallien murros voi olla jo käynnissä.

LÄHTEET

Etelä-Karjalan liitto. 2018. Etelä-Karjalan tilannekuva syksyllä 2018. Viitattu 14.8.2023. Saatavissa https://liitto.ekarjala.fi/wp-content/uploads/sites/2/2018/09/Tilannekuva-2018_Etel%C3%A4-Karjala.pdf

Eurooppa-neuvosto. 2023. Covid-19: matkustusrajoitukset. Viitattu 23.8.2023. Saatavissa <https://www.consilium.europa.eu/fi/policies/coronavirus/covid-19-travel-measures/>

Heiskanen, H. 2022. Venäjä hyökkäsi Ukrainaan – asiantuntijat antavat viisi arviota sodan tavoitteista ja seurauksista. Yle-uutiset 24.2.2022. Viitattu 23.8.2023. Saatavissa <https://yle.fi/a/3-12332293>

Joensuu-Salo S., Viljamaa A., Katajavirta M. & Talvitie J. 2022. Eteläpohjalaisten yritysten menestys, strategiat ja tulevaisuuden suunnitelmat koronan aikana. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 170. Viitattu 18.11.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022041929492>

Koski, H. Kässi, O. Ropponen, O. & Karppinen, P. 2022. Koronapandemian tukipolitiikan arviointi. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2022:39. Viitattu 24.8.2023. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-886-8>

Maailman terveysjärjestö WHO. 2023. Statement on the fifteenth meeting of the IHR (2005) Emergency Committee on the COVID-19 pandemic. Viitattu 14.8.2023. Saatavissa [https://www.who.int/news/item/05-05-2023-statement-on-the-fifteenth-meeting-of-the-international-health-regulations-\(2005\)-emergency-committee-regarding-the-coronavirus-disease-\(covid-19\)-pandemic](https://www.who.int/news/item/05-05-2023-statement-on-the-fifteenth-meeting-of-the-international-health-regulations-(2005)-emergency-committee-regarding-the-coronavirus-disease-(covid-19)-pandemic)

Merwe, B. van der. 2021. Weekly data: How Covid-19 disrupted global shipping. Investment Monitor. Viitattu 21.8.2023. Saatavissa <https://www.investmentmonitor.ai/features/covid-global-shipping-container-shortage/>

Nieminen, J. 2019. Alueelliset kehitysnäkymät - Kevät 2019. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2019:28. Viitattu 19.8.2023. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-424-2>

Nieminen, J. & Tolonen, S. 2023. Alueelliset kehitysnäkymät - keväällä 2023. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2023:28. Viitattu 19.8.2023. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-830-1>

Norkio, A., Gråsten, E., Busk, H., Lahtinen, M., Ruuskanen, O-P. & Holappa, V. 2023. Kansantalous – kevät 2023. Pellervon taloustutkimus. Viitattu 15.8.2023. Saatavissa <https://www.ptt.fi/ennusteet/talous-supistuu-ja-alijaama-kasvaa-sote-menojen-hillitseminen-valttamatonta/>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Päijät-Hämeen liitto. 2022. Päijät-Hämeen maakunta. Viitattu 19.8.2023. Saatavissa <https://pajjat-hame.fi/pajjat-hameen-maakunta/>

Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj & Työ- ja elinkeinoministeriö. 2022a. Pk-yritysbarometri – kevät 2022. Viitattu 22.11.2022. Saatavissa https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2022/02/SY_pk-barometri_kevät2022.pdf

Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj & Työ- ja elinkeinoministeriö. 2022b. Pk-yritysbarometri – syksy 2022. Viitattu 22.11.2022. Saatavissa https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2022/09/sy_pk_barometri_syksy2022.pdf

Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj & Työ- ja elinkeinoministeriö. 2023a. Pk-yritysbarometri: Alueraportti, Etelä-Karjalan Yrittäjät. Viitattu 17.8.2023. Saatavissa https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2023/02/pk-baro_kevat-2023_aluekalvo_etela-karjalan_yrittajat.pdf

Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj & Työ- ja elinkeinoministeriö. 2023b. Pk-yritysbarometri: Alueraportti, Päijät-Hämeen Yrittäjät. Viitattu 21.8.2023. Saatavissa https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2023/02/pk-baro_kevat-2023_alueraportti_pajajat-hameen_yrittajat.pdf

Taleb, N. 2010. Musta joutsen, Erittäin epätodennäköisen vaikutus. 2. uudistettu painos. Helsinki: Terra Cognita.

Tiainen, P. 2020. Näin kaikki eteni 265 päivää sitten, kun Uusimaa laitettiin säppiin – kolme aitiopaikalla ollutta kertoo ennennäkemättömästä operaatiosta. Yle-uutiset 17.12.2020. Viitattu 23.8.2023. Saatavissa <https://yle.fi/a/3-11692794>

Tilastokeskus. 2023a. Yritysten toimipaikat toimialoittain ja maakunnittain, 2018-2021. Viitattu 19.8.2023. Saatavissa https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__alyr/statfin_alyr_pxt_13ww.px/

Tilastokeskus. 2023b. Väestö ja yhteiskunta. Viitattu 19.8.2023. Saatavissa https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html

Tilastokeskus. 2023c. Sähkön keskimääräinen kuluttajahinta nousi uuteen ennätykseen vuoden 2022 viimeisellä neljänneksellä. Viitattu 23.8.2023. Saatavissa <https://www.stat.fi/julkaisu/c181a15p5ismd0cw1981ta2nc>

Tilastokeskus. 2023d. Kuluttajahintaindeksi (2015=100), kuukausitiedot. Viitattu 24.8.2023. Saatavissa https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__khi/statfin_khi_pxt_11xb.px/

Tolpo, A. & Bogdanov, J. 2022. Venäjä luopuu rajanylittäjien koronarajoituksista – Suomessa ei silti tarkkaan tiedetä, millä ehdoilla naapuriin saa matkustaa. Yle-uutiset 6.7.2022. Viitattu: 23.8.2023. Saatavissa <https://yle.fi/a/3-12523881>

Kuvituskuvalähteet:

sivu 14: Leinonen, T. 2019. Lappeenranta City. LUT-yliopiston kuvapankki. Viitattu 18.9.2023. Saatavissa <https://lut.pictures.fi/kuvat/LUT+Press+Images/Nature+%26+City/Lappeenranta+City/lpr-2019-syys-152.jpg>

sivu 15: Pilipaliproductions. 2020. Lahti, Finland. Autumn colors from air. Adobe Stock. Viitattu 20.9.2023. Saatavissa <https://stock.adobe.com/fi/images/lahti-finland-autumn-colors-from-air-2020/386195498>

sivu 20: Leinonen, T. 2019. Lappeenranta City. LUT-yliopiston kuvapankki. Viitattu 18.9.2023. Saatavissa <https://lut.pictures.fi/kuvat/LUT+Press+Images/Nature+%26+City/Lappeenranta+City/lpr-2019-syys-135.jpg>

LIITTEET

Liite 1 – Puhelinkyselyn rakenne ja kysymykset.

Liite 2 – Koronapandemian vaikutukset - vastaukset

Liite 3 – Venäjän hyökkäyssodan vaikutukset – vastaukset

Liite 4 – Toimitus- ja kysyntäketjuhäiriöiden vaikutukset – vastaukset.

LIITE 1

Puhelinkyselyn rakenne ja kysymykset

Taustatietoina yrityksistä kysyttiin seuraavat vastaajan ja yrityksen perustiedot.

Yrityksen nimi	
Vastaajan asema yrityksessä	1. Ylin johto 2. Johto 3. Ylempi keskijohto 4. Alempi keskijohto 5. Asiantuntijatehtävä
Kysytään lopussa: Oletteko kiinnostuneita osallistumaan tutkimuksen toiseen haastatteluosaan, jossa selvitetään yritysten tässä kyselyssä käsiteltyjen kriisi/ muutostilanteiden haasteita, ongelmia ja niiden ratkaisuja?	1. Ei 2. Kyllä. Jos kyllä, niin kysytään sähköpostiosoite ja puhelinnumero
Yrityksen toimiala	1. Kauppa 2. Teollisuus 3. Asiantuntijapalvelut 4. Muut palvelut 5. Rakentaminen 6. Muu, mikä?
Toimialaluokitus (TOL 2008 mukaan)	A Maatalous, metsätalous ja kalatalous C Teollisuus F Rakentaminen G Tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus Palvelualat H Kuljetus ja varastointi I Majoitus- ja ravitsemistoiminta J Informaatio ja viestintä K Rahoitus- ja vakuutustoiminta L Kiinteistöalan toiminta M Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta N Hallinto- ja tukipalvelutoiminta R Taiteet, viihde ja virkistys S Muu palvelutoiminta Muut toimialat B Kaivostoiminta ja louhinta D Sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta E Vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito O Julkinen hallinto ja maanpuolustus; pakollinen sosiaalivakuutus P Koulutus Q Terveys- ja sosiaalipalvelut T Kotitalouksien toiminta työnantajina; kotitalouksien eriyttämätön toiminta tavaroiden ja palvelujen tuottamiseksi omaan käyttöön U Kansainvälisten organisaatioiden ja toimielinten toiminta X Toimiala tuntematon

Onko yrityksellä palvelu/tavaravientitoimintaa?	1. Ei 2. Kyllä. Mihin?
Mikä on viennin osuus liikevaihdosta 2022?	%
Yrityksen työntekijämäärä (yrittäjä mukaan lukien)	Kokonaisina henkilötyövuosina
Liikevaihto vuonna 2021	€
Liikevaihto vuonna 2022	€
Liikevaihdon kehittyminen viimeisen 3 vuoden aikana 2020-2022	1. Liikevaihto kasvanut voimakkaasti, yhteensä vähintään 30% 2. Liikevaihto kasvanut kohtalaisesti, yhteensä vähintään 10% 3. Liikevaihto on pysynyt ennallaan (kasvua/pienetyimmistä yhteensä korkeintaan jotain prosentteja) 4. Liikevaihto on pienentynyt kohtalaisesti, yhteensä vähintään 10% 5. Liikevaihto on pienentynyt voimakkaasti, yhteensä vähintään 30%

Liiketoiminnan globaalien kriisien vaikutusten arvioimiseksi osallistujia pyydettiin ensin valitsemaan kolmesta käsittelystä kriisistä yrityksen liiketoimintaympäristöön viimeisen kolmen vuoden aikana (2020-2022) vaikuttaneesta tekijästä kaksi keskeisintä. Vaikutuksia koskevat kysymykset esitettiin valituista kahdesta kriisistä.

Kriisit ja niiden vaikutukset

Valitkaa seuraavista kolmesta liiketoimintaympäristöönviimeisen kolmen vuoden aikana vaikuttaneesta tekijästä kaksi keskeisintä:

- 1 Toimitus- ja kysyntäketjujen muutokset
- 2 Koronapandemia
- 3 Venäjän hyökkäyssota Ukrainassa

Miten (kysytty samat kysymykset molemmista edellä valituista tekijöistä erikseen)

- 1 Toimitus- ja kysyntäketjujen muutokset
- 2 Koronapandemia
- 3 Venäjän hyökkäyssota Ukrainassa

on vaikuttanut yrityksessänne seuraaviin asioihin viimeisen kolmen vuoden aikana (2020-2022) asteikolla 1-7?

Asteikko:

1= Kehittynyt erittäin negatiivisesti ... 4= Neutraali/Ei muutosta ... 7= Kehittynyt erittäin positiivisesti

Kriisit ja niiden vaikutukset

Liikevaihto
Liiketoiminnan tulos (liikevoitto)
Yrityksen markkina-asema Suomessa
Yrityksen markkina-asema vientimarkkinoilla
Kilpailijoiden määrä Suomessa
Kilpailijoiden määrä vientimarkkinoilla
Kysynnän ennustettavuus
Asiakkaiden määrä Suomessa
Asiakkaiden määrä vientimarkkinoilla
Uusien asiakkaiden määrä Suomessa
Uusien asiakkaiden määrä vientimarkkinoilla
Olemassa olevien tuotteiden/palveluiden valikoima
Uusien tuotteiden/palveluiden valikoima
Tuotteiden/palveluiden kysyntä/myyntimäärä
Raaka-aineiden/komponenttien tarjonta/saatavuus
Raaka-aineiden/palveluiden kotimaisten toimittajien määrä
Raaka-aineiden/palveluiden ulkomaisten toimittajien määrä
Raaka-aineiden/komponenttien toimitusajat
Raaka-aineiden/komponenttien hinta
Henkilöstön määrä
Osaavan henkilöstön saatavuus
Henkilöstökustannukset
Tuotantokustannukset
Jakelukustannukset
Ulkopuolisen rahoituksen tarve

Lopuksi kysytty kaikilta osallistujilta:

Miten hyvin arvioitte oman yrityksenne selvinneen koronapandemian aiheuttamista muutoksista suhteessa kilpailijoihin asteikolla 1-7? (1= heikosti, 7= erinomaisesti)

Miten hyvin arvioitte oman yrityksenne selvinneen Venäjän hyökkäyssodan aiheuttamista muutoksista suhteessa kilpailijoihin asteikolla 1-7? (1= heikosti, 7= erinomaisesti)

Miten hyvin arvioitte oman yrityksenne selvinneen toimitus- ja kysyntäketjujen aiheuttamista muutoksista suhteessa kilpailijoihin asteikolla 1-7? (1= heikosti, 7= erinomaisesti)

Voitte loppuun vielä kommentoida avoimesti yrityksenne liiketoiminnan kehityksestä vuosien 2020-2022 aikana.

LIITE 2

Koronapandemian vaikutukset – vastaukset

Koronapandemian vaikutus	n	1	2	3	4	5	6	7	ka.
Liikevaihto	241	13,3	15,4	22,0	33,6	6,2	6,2	3,3	3,36
Liiketoiminnan tulos (liikevoitto)	238	13,0	18,1	20,6	33,2	8,4	4,2	2,5	3,29
Yrityksen markkina-asema Suomessa	231	2,6	7,4	8,7	61,9	15,2	3,9	0,4	3,93
Yrityksen markkina-asema vientimarkkinoilla	69	10,1	8,7	17,4	53,6	10,1	0	0	3,45
Kilpailijoiden määrä Suomessa	231	2,2	3,0	11,3	68	11,3	4,3	0	3,96
Kilpailijoiden määrä vientimarkkinoilla	67	1,5	7,5	7,5	77,6	4,5	1,5	0	3,81
Kysynnän ennustettavuus	232	10,3	26,7	26,7	29,3	3,9	2,6	0,4	2,99
Asiakkaiden määrä Suomessa	235	6,8	11,5	16,2	46,4	14,0	3,4	1,7	3,66
Asiakkaiden määrä vientimarkkinoilla	63	4,8	9,5	11,1	61,9	7,9	3,2	1,6	3,75
Uusien asiakkaiden määrä Suomessa	229	8,3	11,4	10,5	44,5	19,7	3,5	2,2	3,75
Uusien asiakkaiden määrä vientimarkkinoilla	69	5,8	5,8	13,0	53,6	17,4	4,3	0	3,84
Olemassa olevien tuotteiden/ palveluiden valikoima	232	1,7	6,0	8,6	62,5	13,4	6,9	0,9	4,04
Uusien tuotteiden/palveluiden valikoima	227	3,1	5,3	7,0	53,3	22,0	7,9	1,3	4,15
Tuotteiden/palveluiden kysyntä/myyntimäärä	223	6,3	9,9	22,4	37,2	16,1	6,7	1,3	3,73
Raaka-aineiden/komponenttien tarjonta/saatavuus	179	9,5	33,0	27,9	26,3	2,2	0,6	0,6	2,83
Raaka-aineiden/palveluiden kotimaisten toimittajien määrä	176	1,7	8,0	15,9	69,3	2,8	1,7	0,6	3,71
Raaka-aineiden/palveluiden ulkomaisten toimittajien määrä	155	2,6	13,5	19,4	59,4	3,2	0,6	1,3	3,54
Raaka-aineiden/komponenttien toimitusajat	179	14,0	33,5	25,1	23,5	2,8	1,1	0	2,71
Raaka-aineiden/komponenttien hinta	180	18,3	37,2	23,3	16,7	3,3	1,1	0	2,53
Henkilöstön määrä	234	3,0	7,3	9,0	71,8	5,1	2,6	1,3	3,82
Osaavan henkilöstön saatavuus	221	9,5	8,1	21,7	55,2	3,6	1,8	0	3,41
Henkilöstökustannukset	231	4,8	11,7	26,0	51,1	6,1	0,4	0	3,43
Tuotantokustannukset	208	7,7	23,6	27,4	33,7	4,8	2,4	0,5	3,13
Jakelukustannukset	144	6,3	23,6	27,1	36,1	4,9	2,1	0	3,16
Ulkopuolisen rahoituksen tarve	197	2,5	4,1	7,6	77,7	6,6	1	0,5	3,87

LIITE 3

Venäjän hyökkäyssodan vaikutukset – vastaukset

Venäjän hyökkäyssota Ukrainassa - vaikutus	n	1	2	3	4	5	6	7	ka.
Liikevaihto	192	10,4	14,6	20,3	40,6	5,7	5,2	3,1	3,45
Liiketoiminnan tulos (liikevoitto)	188	11,7	20,7	25,0	33,5	8,0	0,5	0,5	3,09
Yrityksen markkina-asema Suomessa	189	2,1	6,3	9	68,8	9,5	3,7	0,5	3,90
Yrityksen markkina-asema vientimarkkinoilla	58	12,1	10,3	15,5	51,7	5,2	5,2	0	3,43
Kilpailijoiden määrä Suomessa	188	2,1	4,3	11,2	68,6	9,6	3,2	1,1	3,93
Kilpailijoiden määrä vientimarkkinoilla	58	1,7	10,3	8,6	74,1	1,7	1,7	1,7	3,76
Kysynnän ennustettavuus	191	13,1	29,3	22,5	30,4	3,7	1,0	0	2,85
Asiakkaiden määrä Suomessa	188	4,8	11,2	21,3	50,0	9,6	2,1	1,1	3,59
Asiakkaiden määrä vientimarkkinoilla	53	7,5	15,1	15,1	49,1	5,7	7,5	0	3,53
Uusien asiakkaiden määrä Suomessa	181	6,6	11	15,5	48,6	15,5	2,8	0	3,64
Uusien asiakkaiden määrä vientimarkkinoilla	54	9,3	11,1	11,1	51,9	11,1	3,7	1,9	3,63
Olemassa olevien tuotteiden/ palveluiden valikoima	189	2,1	10,6	13,2	56,6	10,1	6,3	1,1	3,85
Uusien tuotteiden/palveluiden valikoima	186	2,2	5,9	13,4	57,5	14,0	6,5	0,5	3,97
Tuotteiden/palveluiden kysyntä/ myyntimäärä	186	5,4	16,1	27,4	34,9	11,8	3,8	0,5	3,45
Raaka-aineiden/komponenttien tarjonta/saatavuus	157	14,0	39,5	26,8	16,6	2,5	0,6	0	2,56
Raaka-aineiden/palveluiden kotimaisten toimittajien määrä	157	3,8	9,6	15,9	64,3	4,5	1,3	0,6	3,62
Raaka-aineiden/palveluiden ulkomaisten toimittajien määrä	137	8,8	11,7	19,0	53,3	5,8	0,7	0,7	3,41
Raaka-aineiden/komponenttien toimitusajat	160	18,1	36,9	27,5	14,4	2,5	0	0,6	2,49
Raaka-aineiden/komponenttien hinta	159	27,7	45,3	13,2	10,1	2,5	0,6	0,6	2,19
Henkilöstön määrä	186	1,1	2,2	11,8	80,1	3,2	1,1	0,5	3,88
Osaavan henkilöstön saatavuus	182	7,1	13,2	17,0	58,2	2,7	1,6	0	3,41
Henkilöstökustannukset	185	3,2	15,1	28,1	49,2	2,2	2,2	0	3,38
Tuotantokustannukset	170	12,4	31,2	27,1	24,7	1,2	2,4	1,2	2,83
Jakelukustannukset	123	9,8	29,3	25,2	30,9	2,4	1,6	0,8	2,95
Ulkopuolisen rahoituksen tarve	160	3,1	6,3	10,6	73,1	5	0,6	1,3	3,78

LIITE 4

Toimitus- ja kysyntäketjuhäiriöiden vaikutukset – vastaukset

Toimitus- ja kysyntäketjujen muutosten vaikutus	n	1	2	3	4	5	6	7	ka.
Liikevaihto	107	1,9	11,2	20,6	47,7	8,4	8,4	1,9	3,82
Liiketoiminnan tulos (liikevoitto)	106	4,7	17,9	15,1	39,6	16	5,7	0,9	3,65
Yrityksen markkina-asema Suomessa	102	0	5,9	5,9	57,8	17,6	11,8	1,0	4,26
Yrityksen markkina-asema vientimarkkinoilla	34	2,9	14,7	8,8	50	14,7	8,8	0	3,85
Kilpailijoiden määrä Suomessa	98	3,1	4,1	10,2	64,3	13,3	5,1	0	3,96
Kilpailijoiden määrä vientimarkkinoilla	35	2,9	8,6	2,9	71,4	8,6	2,9	2,9	3,94
Kysynnän ennustettavuus	102	6,9	28,4	18,6	32,4	7,8	4,9	1,0	3,25
Asiakkaiden määrä Suomessa	103	1,0	3,9	18,4	40,8	20,4	13,6	1,9	4,24
Asiakkaiden määrä vientimarkkinoilla	38	0,0	2,6	10,5	63,2	18,4	5,3	0	4,13
Uusien asiakkaiden määrä Suomessa	105	1,0	10,5	9,5	44,8	21	11,4	1,9	4,16
Uusien asiakkaiden määrä vientimarkkinoilla	33	3,0	9,1	3	66,7	12,1	6,1	0	3,94
Olemassa olevien tuotteiden/palveluiden valikoima	104	1,0	3,8	7,7	58,7	18,3	8,7	1,9	4,23
Uusien tuotteiden/palveluiden valikoima	102	2,0	7,8	6,9	51	23,5	5,9	2,9	4,16
Tuotteiden/palveluiden kysyntä/myyntimäärä	102	1,0	6,9	16,7	33,3	28,4	11,8	2,0	4,25
Raaka-aineiden/komponenttien tarjonta/saatavuus	87	8	36,8	25,3	21,8	5,7	1,1	1,1	2,89
Raaka-aineiden/palveluiden kotimaisten toimittajien määrä	88	0	9,1	11,4	68,2	5,7	4,5	1,1	3,89
Raaka-aineiden/palveluiden ulkomaisten toimittajien määrä	83	3,6	8,4	16,9	61,4	6	3,6	0	3,69
Raaka-aineiden/komponenttien toimitusajat	88	19,3	39,8	18,2	20,5	1,1	1,1	0	2,48
Raaka-aineiden/komponenttien hinta	89	20,2	43,8	19,1	9	6,7	1,1	0	2,42
Henkilöstön määrä	101	0	3,0	6,9	75,2	8,9	5,0	1,0	4,09
Osaavan henkilöstön saatavuus	98	4,1	20,4	24,5	43,9	5,1	2,0	0	3,32
Henkilöstökustannukset	102	0	13,7	26,5	50	5,9	3,9	0	3,6
Tuotantokustannukset	98	4,1	20,4	37,8	22,4	9,2	5,1	1,0	3,32
Jakelukustannukset	75	4,0	26,7	28	29,3	9,3	1,3	1,3	3,23
Ulkopuolisen rahoituksen tarve	88	5,7	5,7	12,5	69,3	4,5	0	2,3	3,7



**ETELÄ-
KARJALAN
LIITTO**



Päijät-Hämeen liitto
The Regional Council of Päijät-Häme



**LAB University of
Applied Sciences**

LAB-ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 67

ISSN 2670-1928 (PDF)

ISBN 978-951-827-462-2 (PDF)