

## **Ohjeistus Neonsun Oy:lle kriisitilanteisiin**

Janne Hujakka



<b>Tekijä</b> Janne Hujakka	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Ohjeistus Neonsun Oy:lle kriisitilanteisiin	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 28 + 1
<p>Yritystoiminnassa on mahdollista kohdata useita erilaisia kriisejä. Vaikka kriisi pääsääntöisesti on yllättävä tapahtuma, voidaan joihinkin kriiseihin varautua myös ennalta. Yrityksen on tärkeää suunnitella etukäteen kriisinhallintaansa ja liiketoiminnan turvaamista yllättävissä tilanteissa.</p> <p>Opinnäytetyössä on käsitelty yritysten riskienhallintaa sekä sitä, miten riskienhallinnalla voidaan tehostaa varautumista kriisitilanteisiin. Lisäksi on käsitelty yrityksen jatkuvuussuunnittelua, eli sitä miten yritys pystyy jatkamaan toimintaansa mahdollisimman nopeasti kriisin jälkeen. Erityistarkasteluun on otettu urheilu- ja vapaa-ajanvarusteita maahantuova pk-yritys Neonsun Oy ja lisäksi kriisinä on tarkasteltu Covid-19 pandemiakriisiä.</p> <p>Vuonna 2019 alkunsa saanut Covid-19 pandemia on osoitus maailmanlaajuisesta kriisistä, joka kosketti globaalisti lähes kaikkia toimialoja ja on hyvä osoitus siitä, että kriisi saattaa yllättää koska tahansa. Pienen yrityksen on luonnollisesti mahdotonta varautua kunnolla näin laajaan kriisiin, mutta perinteisillä riskien- ja kriisinhallinnan keinoilla tämänkin kokoluokan kriisin negatiivisia vaikutuksia voidaan vähentää ja pyrkiä turvaamaan liiketoiminnan jatkuvuus.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä on laadittu Neonsun Oy:lle ohjeistus kriisitilanteiden varalle. Ohjeistukseen on listattu keinoja, joita yrityksen tulee huomioida ennen kriisejä sekä kriisien aikana. Hyvä varautuminen etukäteen on tärkeää suhdanneherkällä alalla toimivalle pk-yritykselle, jollainen Neonsun Oy on.</p> <p>Ohjeistus on luotu konkreettiseksi toimenpideluetteloksi erityisesti Neonsun Oy:n tarpeisiin, mutta se on sellaisenaan käyttökelpoinen myös muiden pienten ja keskisuurten yritysten tarpeisiin. Ohjeistus ei yksinään riitä pelastamaan yritystä uhkaavilta kriiseiltä, mutta sen omaksumalla ja sen pohjalta toimimalla auttaa yritystä tunnistamaan omia heikkoja kohtiaan ja todennäköisesti lievittämään sekä kriisien ilmiintymistiheyttä että niiden vaikutuksia liiketoiminnalle.</p> <p>Mikään yritys ei voi kokonaan välttyä kriiseiltä tai niiden vaikutuksilta, mutta oikein varautumalla kriisien mittakaavaa saadaan pienennettyä ja liiketoiminnan jatkuvuutta saadaan parannettua.</p>	
<b>Asiasanat</b> Kriisinhallinta, riskienhallinta, pk-yritys, jatkuvuudenhallinta	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Kriisi ja kriisinhallinta .....	3
2.1	Kriisien kokoluokat .....	3
2.2	Kriisien eteneminen .....	4
2.3	Kriisinhallinnan kokoluokat .....	6
2.4	Riskienhallinnalla kriisinhallintaa .....	7
2.5	Jatkuvuussuunnittelu .....	8
2.6	Mitä kriisien jälkeen .....	9
3	Covid-19 kriisi .....	11
3.1	Covid-19 – Globaali kriisi .....	11
3.2	Kriisin merkitys ja jälkiseuraukset .....	12
4	Case: Neonsun Oy ja Covid-19 kriisi .....	13
4.1	Yrityksen ja toimialan kuvaus .....	13
4.2	Yritystoiminnan riskit ja niihin varautuminen Neonsun Oy:ssä .....	13
4.2.1	Asiakkuuksien menettämisen riski .....	13
4.2.2	Toimialariskit .....	14
4.2.3	Henkilöstöriskit .....	15
4.2.4	Taloudelliset riskit .....	16
4.2.5	Riskienhallinta .....	17
4.3	Covid-19 Neonsun Oy:ssä .....	18
4.3.1	Toimenpiteet yrityksessä .....	19
4.3.2	Varautuminen tulevaisuuteen .....	20
5	Ohjeistus Neonsun Oy:lle kriisien ennaltaehkäisyyn ja kriisitilanteisiin .....	22
6	Ohjeistuksen synty .....	24
7	Pohdinta .....	25
7.1	Ohjeistuksen hyödyllisyys .....	25
7.2	Oman opinnäytetyöprosessin toteutus .....	25
	Lähteet .....	27
	Liitteet .....	29
	Liite 1. Haastattelukysymykset Neonsun Oy:n edustajalle .....	29

# 1 Johdanto

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on laatia ohjeistus Neonsun Oy:n kriisinhallintaan. Lisäksi käydään läpi pienten ja keskisuurten yritysten (myöhemmin pk-yritysten) kriisinhallintaa. Ohjeistuksessa käydään läpi sekä ennalta ehkäiseviä toimenpiteitä että myös kriisin aikana toteutettavissa olevia keinoja. Tavoitteena tässä opinnäytetyössä on, että sen tuloksena on selkeä ja yksinkertainen ohje, jonka pohjalta yrityksen on helppompi navigoida kriisitilanteessa.

”Kriisi syntyy, kun poikkeava tilanne vaarantaa organisaation fyysisen ja immateriaalisen olemassaolon” (Iivari. 2011. 1.). Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan kriisejä pk-yritysten näkökulmasta ja perehdytään pk-yritysten kriisinhallintaan. Pk-yritykseksi määritellään yritykset, joissa on vähemmän kuin 250 työntekijää. Pk-yritykset voidaan jakaa vielä mikroyrityksiin, pieniin yrityksiin ja keskisuuriin yrityksiin. Ne muodostavat suurimman osan Suomessa toimivista yrityksistä, noin 98 %:a (Wikipedia. 2020).

Lisäksi mietitään, mitkä riskit yritysten toiminnassa ja toimintaympäristössä lisäävät niiden haavoittuvaisuutta kriisin sattuessa. Case esimerkkinä tarkastellaan opinnäytetyön kirjoittamisen hetkellä ajankohtaista Covid-19 viruksen aiheuttamaa globaalia pandemiaa ja siitä seurannutta globaalia kriisiä, joka pysäytti koko maailman talouden, lentoliikenteen ja ihmisten liikkuvuuden sekä sulki lukuisten maiden rajat. Toisena case esimerkkinä tarkastellaan pienen yrityksen valmiutta kriisinhallintaan ja kriisien kohtaamiseen perehtymällä pieneen maahantuontiyritykseen nimeltä Neonsun Oy.

Pk-yrityksiä ja suuria yrityksiä verratessa kriisinhallinnassa ja kriiseihin varautumisessa on useimmiten isoja eroja. Pk-yrityksillä ei välttämättä ole etukäteen pohdittuja suunnitelmia kriisien varalla ja niiden resurssit kriisien sattuessa ovat usein huomattavasti pienemmät kuin suurilla yrityksillä. Toisaalta pk-yritysten koko ja mahdollisesti matalampi organisaatiohierarkia mahdollistavat suuria yrityksiä nopeamman ja agiilimman reagoinnin, sillä suurissa yrityksissä valmiiksi mietittyjen suunnitelmien jalkauttaminen saattaa olla hidasta (LUT 2020.). Lisäksi yritysten suuri koko voi hidastaa niiden reagoimiskykyä mahdollisiin muutoksiin, joita kriisien keskellä usein tapahtuu ja jotka saattavat tehdä hyvistäkin suunnitelmista tarpeettomia. Tässä opinnäytetyössä selvitetään, mitä keinoja pienillä yrityksillä on kriiseihin varautumisessa, sekä tutkitaan, voidaanko joitakin kriiseihin varautumismalleja yleistää laajemmin käytettäväksi. Selvitetään, onko olemassa jonkinasteisia yleispäteviä proseduureja, joilla pienet yritykset voisivat nostaa valmiusastettaan, ennakoita kriisitilanteita paremmin ja tällä tavoin vähentää kriisitilanteen kaaosta, sekä nopeuttaa organisaation palautumista kriisiä edeltäneeseen tilaan.

Kriisi on äkillinen ja usein yllättävä muutostapahtuma, jossa yrityksen toimintaympäristössä tapahtuu jotain radikaalisti tavallisuudesta ja ennakkosuunnitelmista poikkeavaa. Kriisistä puhutaan silloin, kun tämä muutos on vaikutuksiltaan negatiivinen. Kriisien yllättävistä ja äkillisestä luonteesta johtuen, niihin etukäteen varautuminen on vaikeaa. Kuitenkin on oman toimialan tunteminen, hyvin suunnitellut riskienhallintatoimet ja yrityksen vakaa taloudellinen tila helpottavat kriiseissä selviämistä ja toipumista kriisien jälkeen. Riskienhallintaa ja kriisisuunnitelmia on tärkeätä miettiä yrityksissä silloin, kun tilanne on vakaa ja yrityksellä menee hyvin. Yrityksen on tärkeää tunnistaa omat riskitekijänsä ja heikot kohtansa etukäteen, sillä näiden minimoimisella on suuri vaikutus myös kriisinhallinnassa. Liian myöhään aloitettu suunnittelu tarkoittaa sitä, että kriisin sattuessa yritys joutuu toimimaan reaktiivisesti eikä pääsen hyödyntämään proaktiivisuuden tuomia etuja, jolloin kriisistä selviäminen ja toiminnan palauttaminen kriisiä edeltävälle tasolle on paljon hitaampaa, jos edes mahdollista. On olemassa tieteellistä näyttöä siitä, että kriiseihin paremmin varautuneet yritykset pärjäsivät kriisitilanteissa paremmin ja pystyivät jopa luomaan uusia liiketoimintamalleja ja tätä kautta lisää kassavirtaa (LUT 2020.).

Nykyaikana, kun yritykset ovat muutenkin entistä enemmän tarkkailun alla ja uutiset yrityksistä leviävät tehokkaasti perinteisen median ja sosiaalisen median avulla globaalisti, korostuu yrityksen kriisinhallinnassa yhä enemmän myös yrityksen maineesta huolehtiminen. Yrityksiä arvostetaan ja arvostellaan sen perusteella, kuinka hyvin ne pystyvät käsittelemään kriisitilanteet. Ei riitä pelkästään se, että yrityksellä on olemassa laajoja suunnitelmia etukäteen ja kuinka se on varautunut todennäköisiin ja epätodennäköisiin kriiseihin, vaan enemmän korostuu se, mikä on yrityksen tila kriisin jälkeen. (Iivari. 2011. 2.)

## 2 Kriisi ja kriisinhallinta

Kriisit syntyvät yllättäen keskeyttäen yrityksen normaalin toiminnan ja ne voivat vaikuttaa haitallisesti yrityksen olemassaoloon, maksukykyyn, turvallisuuteen tai maineeseen. Kriisistä riippuen, se voi asettaa koko yrityksen tai sen työntekijät alttiiksi riskeille. Yritystoiminnassa voi syntyä kriisejä useista eri syistä (Firestorm 2015.). Syyt voivat olla yrityksestä itsestään lähtöisin olevia, yrityksen toimialaa koskettavia kriisejä tai täysin yrityksestä riippumattomista syistä tapahtuvia kriisejä. Yritys voi ajautua kriisiin esimerkiksi negatiivisen asiakaspalautteen levittyä sosiaalisessa mediassa tai viallisten tuotteiden takia. Toisaalta yrityksen kriisi voi syntyä myös yrityksen sisäisestä ongelmasta, kuten työntekijöiden petollisesta käytöksestä, lakosta tai johtoportaan vääristä puheista median edustajalle.

Lisäksi kriisi voi olla seurausta laajemmista tapahtumista toimialan tai maantieteellisen alueen sisällä. Tällaisia kriisejä yhdistää se, että ne tapahtuvat yrityksestä riippumattomista syistä. Edellä mainitun kaltaisia kriisejä voivat olla esimerkiksi luonnonkatastrofit, terrorismi, rikollisuus tai erilaiset onnettomuudet, kuten tulipalot.

Yleensä yritys pystyy varautumaan kriiseihin pohtimalla oman toimintansa riskejä. Kun yritys on kartoittanut laajasti omat riskitekijänsä ja varautunut riskienhallinnalla tilanteisiin, on myös kriiseistä helpompi selvitä. Tietysti kriisit ovat luonteeltaan normaaleja yritystoiminnan riskejä laajamuotoisempia ja usein yllättävämpiä. Silti niihinkin voi varautua etukäteen, sillä kriisin sattua kohdalle yleensä varmin tapa saada sen negatiiviset vaikutukset osakseen, on olla tekemättä mitään.

### 2.1 Kriisien kokoluokat

Kriisejä voidaan jaotella niiden vaikutusten perusteella. Kokoluokittelu on karkeasti seuraavanlainen; mikro-, meso-, makro- ja megatason kriisit (2011. 7.(ks. esim. Orehov et al.2006, 9)). Mikrotason kriisit ovat lähtökohtaisesti yrityksen sisäisiä kriisejä, esimerkiksi viallisten tuotteiden aiheuttamat ongelmat. Mesotason kriisit kohdistuvat yleensä kokonaiseen toimialaan, josta esimerkkinä voidaan käyttää esimerkiksi lumetonta talvea, joka aiheuttaa kriisejä kaikille lumesta riippuvaisille yrityksille, kuten hiihtokeskuksille ja sukikauppiaille. Makrotason kriisit vaikuttavat jo puolestaan valtiollisella tasolla ja sellainen voisi syntyä esimerkiksi laajasta luonnonkatastrofista tai terroriteosta. Megatason kriisi koskettaa lukuisia valtioita ja on maantieteelliset rajat ylittävä kriisi, kuten sota tai maailmanlaajuinen pandemia.

Yleensä kriisin laajuus vaikuttaa pitkälti siihen, kuinka huonossa kunnossa yritys kriisin jälkeen on ja kuinka nopeasti se palautuu. Sillä vaikka sekä mikro että makrokokoiset kriisit vaikuttaisivatkin yritykseen samalla tavalla, makrokokoinen kriisi vaikuttaa todennäköisesti pitkäaikaisemmin ja laajemmin yritykseen, johtuen sen laajemmista vaikutuksista koko yrityksen toimialaan ja toimintaympäristöön. Kriisiä ja sen kokoluokkaa voi olla vaikeuksia tunnistaa alkuvaiheessa, joka voi johtaa sen vähättelyyn ja tätä kautta siihen, kuinka kriisiä kohdellaan alkuvaiheessa. Hyvällä suunnitelmalla kriisiin päästään kuitenkin puuttumaan jo alkuvaiheessa, mikä mahdollisesti estää sen laajenemista ja minimoi ainakin sen haittoja.

## **2.2 Kriisien eteneminen**

Vaikka kriisit pääasiassa ovat yllättäviä tilanteita, joihin varautuminen on haastavaa, on niiden etenemisnopeuksissa kuitenkin eroavaisuuksia. Nämä eroavaisuudet vaikuttavat usein myös kriiseihin reagointiin, kriisivasteeseen ja tätä kautta myös kriisin lopputulokseen sekä uudelleen rakennukseen. Kriisi voi alkaa pienestä ja hitaasti, mutta laajentua yhtäkkiä ja yllättämättä paljon suurempaan kokoluokkaan. Kriisien luonteelle on ominaista se, että alkoivatpa ne sitten hitaasti tai nopeasti, on kriisiä vaikeata pysäyttää, sillä sen vaikutukset ulottuvat yleensä laajalle alueelle. Olipa kyse sitten yksittäisen toimialan kohtaamasta kriisistä, tai laajemmasta globaalia taloutta heilauttavasta kriisistä, ovat sen vaikutukset myös muille toimijoille isoja, kriisin aiheuttaessa epävarmuutta joka puolelle.

Jotta kriisiä voidaan ymmärtää tehokkaasti, on hyvä tietää, mistä kriisi ja sen hoitaminen rakentuu. Kriisin eteneminen yrityksessä voidaan jakaa kuuteen vaiheeseen (Apex Global learning 2016.).

1. Varoitus kriisistä. Tässä vaiheessa tulevat ensimmäiset ilmoitukset kriisistä. Tämän vaiheen kesto voi vaihdella paljon kriisikohtaisesti ja joskus varoitus saadaan hyvissä ajoin ennakkoon ja välillä taas todella myöhässä. Heti, kun havaitaan kriisin ensimmäiset varoitusmerkit, tulisi asiasta kommunikoida kaikille tahoille, joihin kriisin voidaan arvioida vaikuttavan. Kommunikoinnin tulisi nostaa tilanteenkäsityskykyä ja valmistella tahoja tulevaa kriisiä varten.
2. Riski-/uhka-arvio. Avainasemassa olevien henkilöiden tai tahojen tulee tässä vaiheessa tehdä arvio ja suunnitelma siitä, mitä kriisiltä voidaan odottaa, mitkä sen vaikutukset ovat ja kuinka niihin valmistaudutaan. Tarkkaan laadittu ja ajankohtainen arvio auttaa vähentämään kriisin vaikutuksia yritykseen. Arvioita on myös tärkeää päivittää kriisin edetessä ajantasaisilla tiedoilla.
3. Vastatoimet. Riskiarvion perusteella päätetään sopivat toimenpiteet yrityksessä ja pannaan ne täytäntöön. Tämä vaihe sisältää esimerkiksi vahinkojen rajaamisen ja

toimenpiteet, joilla kriisi saataisiin kuriin. Taloudellisen tilanteen heikentyessä 3. vaiheessa voidaan esimerkiksi aloittaa YT-neuvottelut. Lisäksi tässä vaiheessa viimeistään on tärkeää jatkaa 1. vaiheessa alkanutta yhteydenpitoa ja laajentaa kommunikaatio koskemaan kaikkia sidosryhmiä, sekä tahoja, joiden apua kriisin ratkaisemiseen vaatii. Tässä vaiheessa auttaa, jos yrityksellä on valmiiksi olemassa ajantasainen kriisinhallintasuunnitelma.

Vaiheet 1-3. eivät välttämättä tapahdu lineaarisessa järjestyksessä, vaan menevät usein päällekkäin. Kriisin luonteesta riippuen, voi olla tärkeitä aloittaa vastatoimet samalla, kun vielä laaditaan arvioita kriisistä.

4. Hallinta. 3. vaiheessa päätettyjen toimenpiteiden siirtäminen käytäntöön. Esimerkiksi YT-neuvottelujen perusteella päätetyt lomautukset tai irtisanomiset laitetaan täytäntöön. 4. vaiheen toimenpiteet on tärkeitä mitoittaa oikein kriisin mukaan ja niistä on otettava vastuu, sillä yleisesti ottaen ne joko auttavat kriisin ratkaisussa tai syventävät kriisiä, riippuen niiden oikeellisuudesta. Toimenpiteiden on oltava läpinäkyviä ja kestettävä ulkoinen tarkastelu
5. Kriisin päätös. Lopputulos riippuu yrityksen onnistumisesta edellisissä vaiheissa. Viimeistään tässä vaiheessa myös ulkoiset toimijat näkevät yrityksen onnistumisen kriisinhallinnassa ja arvioivat yritystä sen toiminnan perusteella. Kriisinhallinnassa hyvin onnistunut yritys voi mahdollisesti parantaa omaa imagoaan ja kasvattaa liiketoimintaansa.
6. Palautuminen. Kriisistä palautuminen vaatii yleensä kauan aikaa ja kärsivällisyyttä. Loogisesti kriisinhallinnan hyvin hoitanut yritys, jossa riskejä on mietitty etukäteen tehty suunnitelmia ongelmatilanteiden varalle, palautuu yleensä nopeammin. Kriisin luonteesta riippuen yritys voi myös pystyä tehostamaan toimintaansa ja kasvamaan nopeammin kuin ennen kriisiä.

**Case-esimerkki kriisin etenemisestä:** vuonna 2008 alkunsa saanut globaali finanssi-kriisi. Yhdysvaltojen keskuspankki oli vuosia ylilainoittanut yhdysvaltaisia pankkeja, jotka olivat puolestaan syöttäneet rahaa holtittomasti asiakkailleen välittämättä kauheasti näiden vakavaraisuudesta. Tämän lisäksi keskuspankki oli aiemmin pelastanut ylilainoitettuja ja ylivelkaantuneita pankkeja, joka loi markkinoille luottamusta, että pankit voivat maksimoida omia voittojaan vivuttamalla pääomiaan ja lisäämällä riskiään lainaamalla myös asiakkaille, joille lainaa ei välttämättä olisi pitänyt antaa. Kun sitten alkoi ilmetä viitteitä siitä, että tällaiset asiakkaat tulisivat aiheuttamaan luottotappiota pankeille, alkoivat pankin muut asiakkaat nostamaan omaa varallisuuttaan pois pankeista, jotta heidän pääomiaan ei käytetä luottotappioiden paikkaamiseen. Pelko omien pääomien menettämisestä kas-

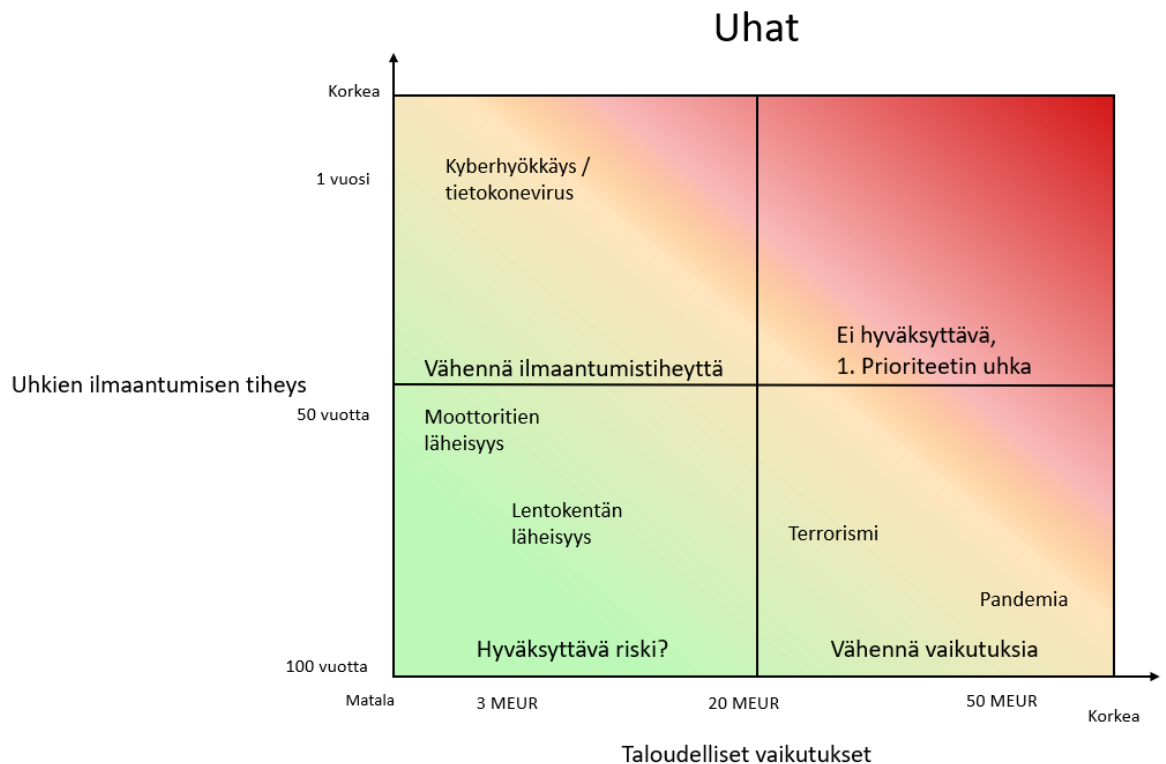


voi, sillä yhä useampi koki menettävänsä pääomansa luottotappioiden kattamisessa ja ihmismielellä on tapana tällaisissa tilanteissa seurata lauman toimintaa. Tällaisen ilmiön alettua pankin pääomavarannot häviävät kiihtyvällä tahdilla ja se ei pysty suoriutumaan omista veloistaan, kuten kävi Lehman Brothers -nimiselle investointipankille. Yhdysvaltain finanssiviranomaiset ja keskuspankki eivät kuitenkaan olleet valmiita eikä heillä säädösten takia edes ollut täyttä mahdollisuutta pelastaa investointipankkia ja näin ollen ei Lehman Brothersia pelastanut konkurssilta enää mikään. Tämä sai puolestaan aikaan suuremman dominoefektin muissa finanssialan toimijoissa, sillä Lehman Brothers ei suinkaan ollut ai- noa näin menetellyt alan toimija (Chu 2018.) (Swagel 2013.).

### **2.3 Kriisinhallinnan kokoluokat**

Kuten kappaleessa 2.1 mainitaan, kriisejä tapahtuu eri kokoluokissa, jolloin ne vaikuttavat eri tavoin yritykseen ja toimintaympäristöön. Samoin myös kriisinhallinnan toimet ja varautuminen voidaan jakaa eri kokoluokkiin. Mitä isompaan luokkaan kriisinhallinnassa siirrytään, sitä enemmän kriisinhallinnassa tarvitaan toimijoita ja sitä enemmän myös yksittäinen yritys on riippuvainen muista toimijoista ja ulkoisista tekijöistä, kuten esimerkiksi valtiollisesta avusta. On tärkeää, että kaikki eri tahot yrityksen työntekijöistä ja osastoista aina kansainvälisiin toimijoihin asti, ovat miettineet kriisinhallintaa. Yksittäisen työntekijän kriisinhallinnalla voi olla valtava vaikutus kriisin etenemiseen esimerkiksi tietomurron tapahtu- essa.

Kriisinhallinnan kokoluokkaan vaikuttaa myös kriisien esiintymistiheys, sillä pienellä jat- kuvasti esiintyvällä kriisillä voi olla sama vaikutus liiketoimintaan kuin isommalla hyvin har- voin tapahtuvalla kriisillä. Tästä syystä kriisinhallinnassa on tärkeätä painottaa esiinty- mistiheyttä ja kriisintodennäköisyyttä. Jättimäinen pörssiromahdus on riskinä erittäin isossa suuruusluokassa, mutta koska se on suhteellisen harvinainen tapahtuma, ei yrityk- sen kannata välttämättä panostaa kovin paljon tämän riskin torjuntaan. Erilaisten riskien ilmaantuvuutta ja taloudellisia vaikutuksia voidaan tutkia kuvion 1. pohjalta. Kuviossa on esitetty erilaisten uhkien ilmaantumistiheyttä ja verrattu sitä uhkien taloudellisiin vaikutuk- siin. Tällä perusteella voidaan sitten pohtia erilaisiin uhkiin varautumista. Hyväksyttävim- piä uhkia ovat ne, jotka ovat harvinaisia ja aiheuttavat vain vähän taloudellisia vaikutuksia ja vastaavasti ongelmallisimpia uhkia ovat ne, jotka ilmestyvät usein ja ovat taloudellisilta vaikutuksiltaan isoja. Yrityksen tuleekin itse löytää omat rajansa uhkien ilmentymisissä ja pohtia torjutaanko enemmän uhkien ilmaantuvuutta vai taloudellisia vaikutuksia.



Kuvio 1. Riskien yleisyys ja vaikutukset (mukaillen Hotchkiss S. 2010. Business Continuity Management: In Practice. Stuart Hotchkiss. BCS Learning & Development Limited. Lontoo)

## 2.4 Riskienhallinnalla kriisinhallintaa

Riskeillä kuvataan asioita, jotka voivat mennä pieleen yritystoiminnassa sekä niiden vaikutusta. Hyvä riskienhallinta auttaa kriisinhallinnassa ja jokaista tunnettua riskiä kohtaan tulisi olla myös reagointikeino (Hotchkiss 2010, xix.). Kun yrityksessä on maltettu ottaa aikaa ja tarkastella oman toiminnan riskejä kriittisesti, helpottaa se varautumista myös niissä tilanteissa, joissa äkillinen kriisi uhkaa yrityksen toimintaan. Yllättävä kriisi konkretisoi yleensä liiketoimintaan liittyviä riskejä. Esimerkiksi tulipalo yrityksen varastotiloissa konkretisoi omaisuusvahinkojen riskejä ja tällaisessa tilanteessa riskikartoituksen pohjalta yrityksessä on voitu jo etukäteen varautua erilaisilla vakuutuksilla, tai mahdollisesti hajauttamalla toimintaansa. Ylipäätään riskienhallinta on asia, jota yrityksen tulisi miettiä jatkuvasti ja päivittää omaan toimintaan mahdollisesti vaikuttavia riskejä. Jatkuvasti päivitettävä riskienhallintasuunnitelma vähentää kaaosta ja antaa strukturoituja toimintamalleja yllättävissä tilanteissa.

Tavallisimmat yritystoimintaan liittyvät riskit ovat erilaiset omaisuusvahingot, henkilöstöön liittyvät riskit, sekä yritystoimintaan ja toimialaan liittyvät riskit. Omaisuusvahingoilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi edellä mainittua yrityksen varastotilojen palamista, yrityksen

jakeluauton kolaria tai vaikkapa tietomurtoa. Tällaisia konkreettisia riskitekijöitä varten on useimmiten helppo suojautua ja suojautumiskeinoja on myös tuotteistettu paljon, muun muassa erilaisten vakuutuksien, tietosuojauksen ja palo- sekä murtosuojauksien kaltaisilla palveluilla.

Henkilöstöön liittyvät riskit ovat luonnollisesti vaikutuksiltaan laajempia pienemmissä yrityksissä. Tällaisia riskejä ovat esimerkiksi työntekijän pitkä sairausloma tai menehtyminen sekä työntekijän vilpillinen menettely, kuten kavallus. Tällaisten riskien varalta on tärkeää, että työnantaja tuntee mahdollisimman hyvin työntekijänsä, sekä tekee tiivistä yhteistyötä työterveyspalveluiden tuottajan kanssa. Näin ollen myös kriisin sattuessa, työnantajalla olisi jo valmiiksi kattava kuva eri työntekijöiden erilaisista tarpeista kriisitilanteessa.

Yritystoimintaan ja toimialaan liittyvät riskit ovat laajoja riskejä ja muuttuvat jatkuvasti toimialojen kehittyessä. Kilpailijoiden korvaavat tuotteet toimivat riskinä yritystoiminnalle, kuten myös koko toimialaa myllertävät megatrendit, esimerkiksi ilmastonmuutos, joka vaikuttaa niin matkailuun, vapaa-ajan viettoon kuin elintarviketeollisuuteenkin. Tämänkaltaisia vaikeammin hahmotettavissa olevia riskejä vastaan on tehokkainta suojautua tuntemalla oma toimialansa ja siihen vaikuttavat tekijät, sekä pysymällä ajan tasalla omista kilpailijoistaan. Lisäksi yritystoimintaan sidottuna riskinä on maineriski, joka konkretisoitua esimerkiksi viallisten tuotteiden tai huonon asiakaspalautteen seurauksena. Tällöin on tärkeää, että tilanteeseen on varauduttu, esimerkiksi miettimällä etukäteen yrityksen kriisiviestintää ja panostamalla avainhenkilöiden kommunikaatiotaitoihin.

Yleisesti ottaen paras keino suojautua kaikkia yritystoiminnan riskejä vastaan on taloudellinen kestävyys, eli oman liiketoiminnan kannattavuus, yrityksen kassavirran vakaus ja kassan koko, sekä oman ja vieraan pääoman terve suhde. Yrityksen hyvä taloudellinen tilanne mahdollistaa sen, että riskien konkretisoituessa yrityksellä on enemmän liikkumavaraa ja se voi esimerkiksi supistaa toimintaansa, ilman että sen tarvitsee karsia ydintoiminnoistaan. Lisäksi vakaa taloudellinen tilanne auttaa yritystä saamaan ulkopuolista pääomaa kriisin sattuessa. Vieraan pääoman, esimerkiksi pankkilainan, edellytyksenä on, että yrityksellä on vakuudet kunnossa, eli liiketoiminnan voidaan olettaa jatkuvan ja kasvavan myös tulevaisuudessa ja, että yrityksen maine on kohdillaan.

## **2.5 Jatkuvuussuunnittelu**

Liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelulla tarkoitetaan suunnittelua, jolla pyritään varmistamaan yritystoiminnan jatkuminen myös kriisitilanteissa. Jatkuvuussuunnittelu pitää sisällään sekä erilaisten uhkien arvioimista, kirjallisen suunnitelman laatimista, että suunnitel-

man ja yrityksen sietokyvyn testaamista. Avainasemassa jatkuvuussuunnittelussa on liiketoiminnan yksinkertaistaminen siihen alimpaan pisteeseen asti, jonka asiakkaat hyväksyvät ja jossa yritys vielä pystyy suoriutumaan tehtävistään (Hotchkiss 2010, xv.).

Jatkuvuussuunnittelu voidaan jakaa seuraavanlaisiin osa-alueisiin (Hotchkiss 2010, 3.):

- Vaikutukset yritystoimintaan. Säännöllinen tarkastelu siitä, miten yritys toimii ja mitä vaikutuksia yrityksen eri osa-alueilla on liiketoimintaan, muuhun yritykseen ja muihin toimijoihin nähden. Tällä tavoin yrityksestä pystytään identifioimaan liiketoiminnan kannalta kriittisimmät osa-alueet.
- Riskien tarkasteleminen säännöllisesti. Tässä pyritään selvittämään, mitä riskejä yritys voi kohdata (ks. kappale 3.2), sekä tarkastellaan, onko yrityksen toiminnassa asiat muuttuneet riskien kannalta olennaisesti.
- Toimenpiteiden päivittäminen. Uusien riskien ilmaantuessa, riskien muuttuessa tai mahdollisten uusien resurssien ilmaantuessa on tärkeää, että ne otetaan huomioon.
- Kommunikointi työntekijöiden kanssa ja henkilökunnan riittävästä koulutuksesta vastaaminen.
- Suunnitelmien säännöllinen testaaminen.
- Jatkuvuussuunnitelman säännöllinen auditoiminen. Eli selvitetään, päästäänkö jatkuvuussuunnittelulla haluttuun lopputulokseen.

Jatkuvuussuunnitteluun sisältyvät myös ne ennaltaehkäisevät toimenpiteet, joilla jo etukäteen pyritään turvamaan yritystoiminnan jatkuminen. Tällaisia toimenpiteitä ovat esimerkiksi aiemassa kappaleessa mainittu yrityksen vakavaraisuudesta huolehtiminen sekä erilaiset sopimukset eri tahojen, kuten asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa.

Jatkuvuussuunnittelu on tärkeätä sitoa osaksi yrityksen strategiaa ja yrityksen strategia sekä arvot on tärkeää ottaa huomioon jatkuvuuden suunnittelussa. Jos esimerkiksi yrityksen strategiaan ja arvoihin kuuluu olla markkinajohtajana asiakaspalvelussa, silloin on tärkeää, että sitä painotetaan myös jatkuvuussuunnittelussa. Tämä voisi tarkoittaa sitä, että kriisitilanteessakin asiakkaat pyritään pitämään ajan tasalla yrityksen tilanteesta. Jos puolestaan avainasemassa on yrityksen tuotteiden laatu, niin silloin jatkuvuussuunnittelulla pitäisi pyrkiä turvaamaan tuotannon laadun ylläpitäminen.

## **2.6 Mitä kriisien jälkeen**

Kriisit tarjoavat useimmiten myös mahdollisuuksia ja tilaisuuksia kasvattaa liiketoimintaa tai löytää uusia liiketoiminta alueita. Yritykset, jotka kykenevät toimimaan tällä tavoin sel-

viävät tutkimusten mukaan kriiseistä paremmin (LUT 2020.). Kriisi saattaa myllertää yrityksen toimialaa luoden esimerkiksi tarvetta uusille tuotteille tai se saattaa harventaa toimialaa kilpailijoista. Kriisin vaikutuksena yritys voi onnistua laajentamaan myyntikanaviaan, sen joutuessa miettimään vaihtoehtoisia keinoja palvella asiakkaitaan.

Kriisin iskiessä yritystoimintaan voidaan usein nähdä, että toiset alat pärjäävät siinä paremmin kuin toiset alat. Yleensä kriisi vaikuttaa heikentävästi jonkin alan liiketoimintaa näkemiin samalla, kun se kasvattaa mahdollisuuksia luoda uutta liiketoimintaa toisella alalla. Esimerkiksi globaali pandemia kriisi todennäköisesti tehostaa sellaisten yritysten toimintaa, jotka eivät ole riippuvaisia ihmiskontakteista ja pystyvät siirtämään toimintansa tehokkaammin verkko- ja virtuaaliympäristöön.

Jos yritys itse pystyy selviämään kriisistä suhteellisen pienin vahingoin, eli se on kenties osannut varautua kriisiin etukäteen ja pystynyt turvaamaan taloutensa myös kriisin aikana, yritykselle voi avautua mahdollisuuksia laajentaa toimintaansa kilpailijoidensa reviirille. Voi esimerkiksi olla niin, että samassa kaupungissa toimiva saman toimialan yritys on kriisin aikana ajautunut taloudellisiin vaikeuksiin tai henkilökunnan lomautusten takia ei kykene suoriutumaan omista toimituksistaan. Tällöin kriisin aikana paremmin selviytynyt yritys voi mahdollisesti onnistua houkuttelemaan kilpailijansa asiakkaita ja yhteistyökumppaneita itselleen tai jos kilpailija on oikein pahoissa vaikeuksissa se voi kenties olla mahdollista jopa kokonaan ostaa pois markkinoilta. Toisaalta voi myös olla niin, että kilpailija on vain ajautunut niin pahoihin talousvaikeuksiin, että se joutuu tekemään konkurssin ja näin ollen poistumaan itse markkinoilta.

On myös täysin mahdollista, että kriisin aikana yritys voi kehittää kokonaan uusia tuotteita, jotka vastaavat kysyntään joko kriisiaikana tai kriisistä selviytymisen jälkeen. Tästä syystä yrityksen tulisi ajatella oman liiketoimintansa laajentamista ja tuotekehitystä kriisiaikana-kin. Näiden uusien tuotteiden kautta yrityksen on siten mahdollista selvitä kriisistä vahvempana ja saada aikaan uutta liiketoimintaa ja kasvua kriisin jälkeen. Lisäksi on mahdollista, että kriisin aikana yritys voi löytää uusia jakelukanavia tai kokonaan uusia asiakas kuntia. Voi esimerkiksi olla mahdollista, että yrityksen alun perin niche-sektorille suunnittelema ja tarkoitettu tuote, onkin kriisin seurauksena suurempien asiakasmassojen haluama. Erittäin karkeana esimerkkinä voitaisiin leikkisästi ajatella, että esimerkiksi uusi jääkausi todennäköisesti lisäisi lumikenkien kulutusta valtavasti.

### 3 Covid-19 kriisi

Vuonna 2020 Covid-19 nimellä tunnettu koronavirus pyyhkäisi koko maapallon yli aiheuttaen ennennäkemättömän kriisin ja sitä seuranneen ihmiskunnan ja talouden täyspysähtyksen. Tätä kirjoittaessa pidetään varmana tietona, että virus lähti liikkeelle Kiinasta Wuhanin maakunnasta loppuvuodesta 2019, laajentuen globaaliksi pandemiaksi alkuvuonna 2020 ja iski voimalla Eurooppaan maaliskuussa 2020. Tämä globaali kriisi pysäytti lähes täysin talouden ja lentoliikenteen, sulki maiden rajoja ja aiheutti jopa ulkonaliikkumiskieltoja joihinkin valtioihin. Pandemia iski rajusti myös pörssikursseihin, pudottaen muun muassa Yhdysvaltojen SP500-indeksiä 28.8 prosenttia alemmalle tasolle vain kahden viikon aikana maaliskuun alussa (Investing 2020.). Päiväkohtaiset pörssikurssin laskut olivat painoittellen jopa suurempia, kuin vuonna 2008 alkaneessa Finanssikriisissä. Vaikka pörssit toipuivatkin tästä sittemmin, oli tällä suuri shokkivaikutus talouteen ja lukuisten yritysten pörssikurssien volatiliteetti kasvoi useilla prosenttiyksiköillä, joka oli omiaan lisäämään epävarmuutta markkinoilla.

Suomessa koronavirus sulki kauppoja, kouluja, hiihtokeskuksia ja hetkellisesti koko Uudenmaan alueen. Tämä pysäytti lähes täysin ihmisten liikkumisen ja kuluttamisen, joka vuorostaan heijastui erittäin negatiivisesti talouteen. Tätä kirjoittaessa Helsingin Sanomien nettisivu kertoo koronaviruksen aiheuttaman kriisin aloittaneen 223 000 lomautusjaksoa yrityksissä (Helsingin Sanomat 2020.).

#### 3.1 Covid-19 – Globaali kriisi

Koronaviruksen aiheuttama globaali kriisi oli kokoluokaltaan valtava ja vaikutti enemmän tai vähemmän kaikkeen yritystoimintaan. Maailmassa nähtiin hetkeksi tilanne, jossa lähes kaikki kulutus pysähtyi kuin seinään. Tämän seurauksena työttömyysluvut kasvoivat valtaisiin mittasuhteisiin ja valtavia määriä yrityksiä ajautui konkurssiin, taloudelliset vahingot kasvoivat käsittämättömiin mittasuhteisiin. Kriisi myös pysäytti ihmisten vapaan liikkumisen ja sulki maiden rajoja myös vapaaseen liikkumiseen tottuneessa Euroopan Unionissa. Ennen Covid-19 pandemiaa, kukaan tuskin osasi kuvitella tilannetta, jossa EU:n sisäinen liikkuvuus pysähtyisi. Covid-19 kriisi myös pysäytti hetkeksi globalisaation megatrendin useimpien maiden pyrkiessä ensisijaisesti turvaamaan omat toimintonsa ja omien kansalaistensa hyvinvoinnin.

Kriisi levisi poikkeuksellisen nopeasti eikä siihen oikein ehditty varautua missään valtiossa saatiikka, että sen seurauksia olisi kunnolla kyetty ymmärtämään kriisin alkuvaiheessa. Vain muutama kuukausi ensimmäisten tartuntojen ilmaantumisesta, virus oli laajentunut koko maailman laajuiseksi. Varsinkin kriisin alkuvaiheessa, kun taudin luonne oli vielä

epäselvä sen pelättiin aiheuttavan massakuolemia ympäri Eurooppaa ja maailmaa. Ihmiskunta varautui pahimpaan, kun koettiin, että kukaan ei ole virukselta turvassa ja ruumis- huoneet uhkasivat tukkeutua kuolienmäärien jatkaessa kasvamistaan. Kun kriisi vielä keväällä näytti erittäin huolestuttavalta, ihmiskunnan onneksi tartuntamäärät alkoivat kuitenkin taittua laajojen rajoitustoimien ansiosta. Oli silti shokeeraavaa huomata, kuinka globaalisti konnektoituneessa maailmassa tämänkaltainen pandemia pääsi leviämään valtavalla nopeudella ja kenties ensimmäistä kertaa globalisaation aikakaudella valtiot törmäsivät vapaan liikkuvuuden aiheuttamiin ongelmiin.

### **3.2 Kriisin merkitys ja jälkiseuraukset**

Mitä Covid-19 kriisi sitten aiheutti ihmiskunnalle ja mitä seurauksia kriisillä mahdollisesti voi olla? Tätä opinnäytetyötä kirjoittaessa Covid-19 kriisi on valitettavasti edelleen ajankohtainen ja sen seurauksia voidaan edelleen vain arvioida ja arvuutella. Tähän mennessä on kuitenkin jo selkeää, että se on aiheuttanut suuria taloudellisia vaikeuksia useille toimialoille ja valtiollisille tahoillekin. Useat yritykset ovat luopuneet liikematkustamisesta ja kasvokkain tapaamisesta kokonaan sekä siirtäneet mahdollisimman paljon toimintojaan verkkoon. Etätyönteosta on tullut arkipäivää, ja tämä on luonut uusia liiketoimintamahdollisuuksia erityisesti suurille teknologiayrityksille sekä kasvattanut niiden valtaa entisestään. Voidaankin arvuutella, onko ihmiskunta kenties tehnyt itsestään haavoittuvaisemman siirtämällä toimintojaan entistä enemmän suuryritysten haltuun ja verkkoon.

Kriisi on myös muovannut toimialoja, esimerkiksi luomalla uusia käytäntöjä asiakkaiden kohtaamiseen ja luoden myös etätyötä helpottavia toimialaratkaisuita. Toisaalta se on aiheuttanut ongelmia yrityksille, joiden liiketoiminta perustuu ihmisten liikkuvuuteen, tai joiden on ollut vaikeata sopeutua uuteen tilanteeseen. Tämän kokoluokan kriisissä, joka on koskettanut lähes jokaista ihmistä, on myös kriisitilanteen viestintä korostunut huomattavasti. Ihmiset odottavat ja vaativat tietoa niin oman yrityksensä sisällä kuin valtiollisella tasollakin. Nopean, ajankohtaisen ja luotettavan viestinnän merkitys on aina ollut ja tulee myös jatkossa olemaan avainasemassa kriisitilanteissa. Ihmisten ollessa kriisitilanteessa niin, että he eivät välttämättä itse sitä vielä tiedä, on viranomaisten vastuulla tehdä kaikkensa, jotta ihmiset saavat tästä tietoa. Poikkeuksellisessa tilanteessa kriisiviestinnän onnistuminen muokkaa ihmisten mielikuvia siitä, kuinka hyvin tilanteesta voidaan suoriutua (Vesterbacka 2020, 148).

## **4 Case: Neonsun Oy ja Covid-19 kriisi**

### **4.1 Yrityksen ja toimialan kuvaus**

Neonsun Oy on optisen- ja talviurheiluvälinealan tuotteisiin erikoistunut Hämeenlinnassa alkunsa saanut ja sieltä käsin edelleen toimiva maahantuontiyritys ja se on perustettu vuonna 2004. Työntekijöitä yrityksessä on seitsemän, joista kolme työskentelee pääosin yrityksen toimistolla ja neljä on kiertäviä myyjiä. Yrityksellä on kaksi päätoimialaa, optiikka ja Sport. Optisella puolella yrityksen portfolioon kuuluvat mm. Serengeti- ja Cébé-merkkiset aurinkolasit, Monoqool silmälasikehykset sekä Bollé-merkkiset aurinkolasit ja. Sport toimiala sisältää laskettelulaseja ja -kypäriä, sekä pyöräilykypäriä Bolléltä ja Cebeltä, laskettelusuksia Elanilta sekä laskettelusauvoja ja laskettelusuojia Komperdellilta. Yrityksen varasto ja toimistotilat sijaitsevat Hämeenlinnassa. Tämän lisäksi se toimii tiiviissä yhteistyössä Levillä sijaitsevan suksivuokraamon ja urheiluvälinekaupan kanssa.

Neonsun Oy:n maahantuomat laadukkaat talviurheiluvälineet, sekä premium-luokan aurinkolasit ovat suhdanneherkkiä. Kuluttajien kunkin hetkiset tulot, preferenssit että vallitseva taloustilanne ja trendit vaikuttavat herkästi tuotteiden kysyntään. Huonossa taloustilanteessa kalliiden harrastusvälineiden kysyntä laskee ja vallitsevat trendit vaikuttavat suoraan tietyn tyyppisten aurinkolasien suosioon. Kausivaihtelu on myös suurta, Sekä talviurheiluvälineiden että aurinkolasien maahantuonti ja myynti on erittäin kilpailtu toimiala. Kilpailua eivät aiheuta pelkästään alan muut toimijat, vaan myös kaikki muut vapaa-ajan aktiviteetit, joiden kanssa esimerkiksi laskettelu kilpailee ajan käytöstä

### **4.2 Yritystoiminnan riskit ja niihin varautuminen Neonsun Oy:ssä**

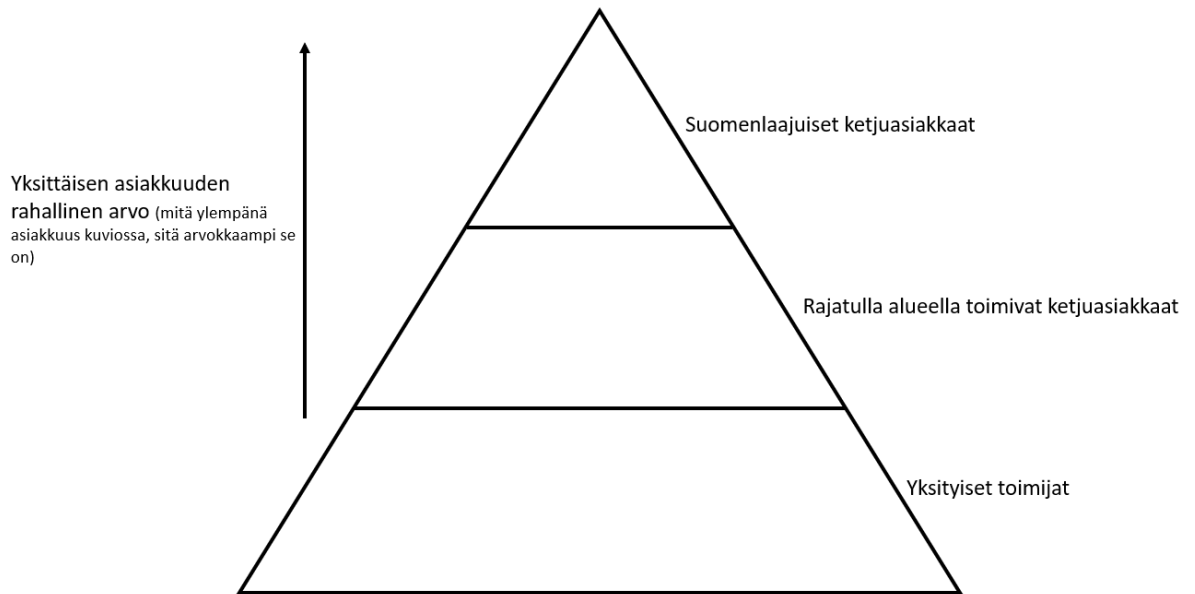
Neonsun Oy on pieni yritys, jonka päätoimialana on maahantuonti suhdanneherkille ja syklisille tuotteille, joten toimintaan liittyy useita erilaisia riskejä, joihin perehdytään alempana.

#### **4.2.1 Asiakkuuksien menettämisen riski**

Koska yrityksen liiketoimintaideana on B2B-jälleenmyynti, on se riippuvainen omista asiakkuuksistaan. Yrityksellä on tällä hetkellä Sport puolella suppea asiakaskunta; 61:stä yksityisestä asiakkuudesta 45 sijaitsee erilaisten hiihtokeskusten sisällä tai läheisyydessä, joten ne ovat suoraan riippuvaisia hiihtokeskusmatkailusta ja laskettelutrendeistä. Jäljelle jäävät 16 asiakkuutta ovat niin kutsuttuja ”kivijalkamyymälöitä”, eli liikkeitä, jotka sijaitsevat ympäri Suomen. Optisen liiketoiminnan puolella tilanne on parempi. Yrityksellä on asiakkuuksia yhteensä 252 kappaletta, joita 136 on ketjuliikkeiden asiakkuuksia.



Asiakkuusriskejä minimoidakseen Neonsun Oy käyttää asiakkuuksista alla olevaa pyramidimallia. Kuten kuviossa 2. kuvataan, Neonsun Oy:n asiakkuushankinnan periaatteena on, että muutamat suuret ketjuliikkeet tuottavat suurin piirtein saman verran liikevaihtoa kuin suuri määrä pienempiä asiakkuuksia. Pienten asiakkaiden vaihtelevuus on paljon suurempaa kuin isojen ketjujen, joten tällä tavoin pyritään stabiloimaan asiakkuuksien vaihtumisesta aiheutuvia riskejä.



Kuvio 2. Neonsun Oy:n asiakkuudet

Asiakkuusriskeihin liittyy olennaisena osan myös maineriski. Alalla, jossa edustetaan tiettyjä tuotemerkkejä ja liiketoiminta perustuu jatkuviin sekä pitkäaikaisiin asiakkuuksiin, on tärkeää, että yrityksellä on maine luotettavana tavarantoimittajana ja että sen edustamiin tuotemerkkeihin luotetaan.

#### 4.2.2 Toimialariskit

Liiketoiminta-alaan, jolla Neonsun Oy toimii, sisältyy erilaisia riskejä. Näitä toimiala riskejä nostimme esille yrityksen edustajan haastattelussa 7 tammikuuta.

Globalisaatio ja teknologian kehitys tuovat yhteen myyjiä ja asiakkaita maantieteellisestä sijainnista riippumatta. Tämä mahdollistaa myös sen, että kuka tahansa voi periaatteessa myydä mitä tahansa, kenelle tahansa ja asiakas pystyy helposti vertailemaan tuotteita ja hintoja. Monet yritykset pyrkivät rajoittamaan tällaista toimintaa rajoittamalla tuotteiden saatavuutta ja maahantuontia, joskaan sekään ei aina onnistu. Vrt. tapaukseen, jossa Tokmanni onnistui ostamaan tarkoin varjeltujen luksusmerkkien hajuvesiä valikoimaansa ja myymään niitä auktorisoitua maahantuojaa halvemmalla suoraan kuluttajille (Iltasanomat 2020.).

Aiemman kaltaista riskiä pyritään torjumaan sillä, että Neonsun Oy:n myymät tuotteet ovat laadukkaita ja asiakas haluaa ostaa juuri niitä kyseisiä tuotteita. Lisäksi on tärkeää, että yrityksessä tunnetaan yrityksen myymät tuotteet, jotta pystytään tarjoamaan mahdollisimman laadukasta tietämystä yrityksen asiakkaille ja suoraan kuluttajille näistä tuotteista. Ostaessaan kalliimpia harrastusvälineitä useat kuluttajat edelleen haluavat saada tietoa ostettavista tuotteista ja tekevät ostopäätöksiä tiedon ja tutkimuksen perusteella, varsinkin toimialalla, jossa Neonsun Oy toimii. Arvokkaampia tuotteita ostettaessa on myös tärkeää, että asiakkaan ja myyjän välillä on toimiva luottamussuhde, jolloin oman tuoteportfolion asiantuntemus on erittäin tärkeää. Lisäksi on tärkeää, että yrityksen edustamiin brändeihin uskotaan ja asiakkaat haluavat ostaa juuri näitä kyseisiä brändejä. Tähän auttaa myös yrityksen tuoteportfolion kasvattaminen ja tunnetuksi tekeminen. Laajemmalla tuoteportfoliolla pystytään tekemään yritystä ja sen tuotteita tunnetummaksi entistä laajemmalle asiakaskunnalle. Omien tuotteiden tuntemisen lisäksi on tärkeää ymmärtää, millaisia kilpailijoita yrityksellä on ja minkälaisia kilpailevia tuotteita yrityksen tuotteilla on. Ilman kilpailijaanalyysiä yrityksessä saatetaan nopeasti huomata, että omien tuotteiden kehityksessä ollaan jäämässä jälkeen ja tuotteilta vaaditaan ominaisuuksia, joita yritys ei voi tarjota. Toisaalta kilpailijoiden analysoiminen voi myös paljastaa kilpailijoiden heikkouksia, joilla voidaan mahdollisesti hankkia kilpailuetua omalle yritykselle.

Lisäksi toimialariskiksi voidaan myös lukea yrityksen toimialaan vaikuttavien megatrendien ja trendien tuomat riskit. Erityisesti Neonsun Oy:n tapauksessa ilmastonmuutos vaikuttaa hyvin paljon yrityksen toimintaan. Yrityksen myymät urheiluvälineet ovat erittäin herkkiä ilmastotekijöille, kuten lumen määrälle ja talven pituudelle. Lisäksi alan kohdistuu myös muita megatrendejä, kuten esimerkiksi ihmisten vapaa-aikaan vaikuttavat trendit. Digitalisaation myötä ihmiset eivät urheile tai ulkoile enää niin paljon kuin aiemmin, jolloin urheiluväline kaupassa epäsuoran kilpailijana toimii myös erilainen digiviihde ja muut vaihtoehtoiset ajanviettotavat. Myös näitä riskejä on mahdollista torjua laajentamalla tuoteportfoliota. Yrityksen edustamiin tuotteisiin pitää pyrkiä löytämään sellaisia tuotteita, jotka eivät ole herkkiä ilmaston vaihteluille ja toisaalta, jotka eivät myöskään häiriinny digitalisatiosta. Lisäksi on tärkeää yrittää löytää tuotteita joita tämänhetkiset trendit, kuten hyvinvointi ja ekologisuus, tukevat.

#### **4.2.3 Henkilöstöriskit**

Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, jollainen Neonsun Oy on, on isoja henkilöstöön liittyviä riskejä. Pieni henkilömäärä tarkoittaa sitä, että prosentuaalisesti yhden henkilön menettäminen johtaa isoon menetykseen yrityksen tasolla. Lisäksi henkilön jääminen sairauslomalle on iso riski, sillä pienellä yrityksellä ei välttämättä ole varaa korvata henkilön pois-

saoloa. Henkilöriskiä tuo myös sekin, että yritys on henkilöitynyt sen yrittäjään, joten yrittäjän sairausloma halvaannuttaa yritystä enemmän, kuin isossa yrityksessä toimitusjohtajan sairausloma. Lisäksi pienissä ja keskisuurissa yrityksissä on usein paljon tallentamatonta hiljaista tietoa. Mikäli työntekijä yhtäkkiä menetetään, voidaan tämä hiljainen tieto menettää ja yritystoiminnan jatkaminen vaikeutuu, erityisesti jos tämä henkilö on ollut pitkään yrityksen toiminnassa mukana. Tästä syystä, hiljaisen tiedon tallentamiseen pitäisi keskittyä tarkasti, sekä ristiin opettaa työntekijöitä toistensa tehtäviin. Myös tästä syystä henkilökunnan sitouttaminen pienessä yrityksessä on erittäin tärkeää ja on myös tärkeää pitää henkilökunta motivoituneena.

Lisäksi henkilökuntaan liittyy riskejä rekrytointivaiheessa. Niche-sektorilla toimivan pienen yrityksen voi olla vaikea löytää ammattitaitoista henkilökuntaa ja sillä ei välttämättä ole varaa kilpailla palkalla isoja toimijoita vastaan. Toisaalta myös Suomessa virherekrytointin kustannukset voivat olla kalliita ja huonosta rekrytoinnista voi olla vaikea päästä eroon (Yrittäjät 2020.). Toisaalta rekrytointivaiheessa riskiä tuottaa myös se, kuinka nopeasti uusi työntekijä saadaan opetettua tehtäviinsä ja hänestä tulee tuottava työntekijä yritykselle. Pienessä muutaman hengen yrityksessä ei ole välttämättä varaa pitää yhtään tuottamatonta työntekijää mukana.

#### **4.2.4 Taloudelliset riskit**

Luonnollisesti kaikkeen yritystoimintaan sisältyy aina myös taloudellisia riskejä. Pienessä yrityksessä tällaisia ovat esimerkiksi luottotappioiden riskit ja vieraan pääoman suhteen kasvaminen liian suureksi omaan pääomaan nähden. Toisaalta kassakriisiin ei ole todennäköistä joutua ilman jonkinlaista muuta kriisitilannetta. Käytännössä kassakriisiin voitaisiin päätyä tilanteessa, jossa koko henkilöstö on jouduttu lomauttamaan ja rahaa ei enää virtaa enää sisälle yritykseen. Tosin tällaisen valtavan lomautuksen sattuessa kohdalle, on monen muunkin asian täytynyt jo mennä pieleen.

Neonsun Oy:n kaltaisella maahantuontiyrityksellä, jonka elinehto on pitää varasto kiertämässä, ei ole myöskään varaa luottotappioihin. Asiakkailta saatavilla rahoilla pyritään rahoittamaan jo seuraavia tilauksia ja näin pitämään varaston kiertämässä sekä liikevaihto elossa. Neonsun Oy:ssä luottotappioita pyritään ehkäisemään sillä, että tehdään töitä asiakkaiden kanssa, joiden luottotiedot ovat kunnossa ja jotka muutenkin tunnetaan. Edes epätoivoisina aikoina asiakkaaksi ei pidä hyväksyä ketä tahansa ja potentiaalisten asiakkaiden taloudellisesta tilanteestaan tulee varmistua. Taloudellisesti vaikeana aikana luottotappiot johtavat vain syvempiin ongelmiin ja aiheuttavat sen jälkeen ongelmia yrityksen omien laskujen maksamiseen.

Yrityksen on lisäksi tärkeää pitää oman pääoman suhde vieraaseen pääomaan nähden riittävän suurena, jotta yrityksellä on paremmat edellytykset saada lainaa vaikeina aikoina. Jos oman pääoman suhde kuitenkin on heikko, on tärkeää pitää huolta siitä, että liikevaihto on nousussa, jotta luottamus yritystoimintaan säilyy. Lisäksi on tärkeää, että yrityksellä on olemassa jonkinlaisia vakuuksia, esimerkiksi varastoa tai kiinteistöjä, jotta lainan saanti on mahdollista järkeillä ehdoilla. (Fundu 2018.).

#### **4.2.5 Riskienhallinta**

Tällä hetkellä Neonsun Oy:ssä on kaksi pääliiketoiminta-alaa; sport- ja optinen puoli. Tämän lisäksi optinen puoli on vielä erikseen jaettu silmälasikehyksiin ja aurinkolaseihin liittyvään liiketoimintaan. ”Neonsun on kuin kolmijalkainen jakkara, jossa yhden liiketoiminnan tukipisteen häviäminen voi kaataa helposti koko liiketoiminnan” (Tiainen. 7.1.2021.). Haastattelussa (Tiainen 7.1.2021) pohdittiin, että yrityksen tulisi löytää niin sanottu neljäs tukijalka, jotta yrityksestä saataisiin luotua vahvempi ja yhden jalan menettäminen ei vielä aiheuttaisi kestäättömiä häiriöitä liiketoimintaan. Toinen esille nousut ajatus on kahden pääliiketoiminta-alan hajauttaminen omiksi yrityksiksin. Tällöin, mikäli yksi liiketoiminta-ala menestyy huonommin kuin toinen, ei se syö positiivista kassavirtaa toisesta liiketoiminta-alasta. Lisäksi jos jompikumpi näistä aloista uhkasi ajautua kriisiin, päästäisiin siitä tarvittaessa irti pienemmin menetyksin ja tuottamattoman liiketoiminnan karsiminen kriisitilanteessa olisi helpompaa. Esille on myös nostettu verkkokauppaliiketoiminnan kasvattaminen. Tämä lisäisi yrityksen saavutettavuutta ja kenties mahdollistaisi uusien asiakkaiden houkuttelemisen. Verkkokauppaliiketoiminnassa avainasemassa on myös sosiaalisen median hyödyntäminen, jotta yritystä ja sen edustamia brändejä saadaan tehtyä tunnetummaksi laajemmalle yleisölle.

Ylipäätään riskienhallinnan kannalta on erittäin olennaista asiakassuhteiden jatkuvuuden varmistaminen ja pitkät asiakkuudet. Näihin kiinnitetään huomiota olemalla asiakkaiden tavoitettavissa ja laitimalla kumppanuussopimukset huolellisesti. Tällä osa-alueella korostuu yrityksen maineesta huolehtiminen, jotta asiakkaat luottaisivat yritykseen ja haluavat tehdä yhteistyötä sen kanssa. Avainasemassa asiakassuhteiden jatkuvuudessa on yhteistyö isojen ketjujen kanssa. Suomessa kuitenkin useat kaupan alat ovat hyvinkin ketjuuntu-neita ja useimmiten yritystoiminnan eilinehto on tehdä yhteistyötä näiden isojen ketjujen kanssa. Isot yhteistyökumppanit myös tuovat yritykselle luotettavuutta ja näkyvyyttä, joka mahdollistaa myös pienempien yhteistyökumppaneiden houkuttelemiseen.

Tulevaisuudessa yrityksessä tulisi riskien minimoimiseksi jatkaa verkkokaupan kehittämistä ja sen ylläpitämistä. Lisäksi on tärkeää pitää yritys tunnettuna riittävällä markkinoin-

nilla ja myös ylläpitää kiinni imagosta luotettavana kumppanina. Kaikkea liiketoimintaa tulisi myös suunnitella etukäteen ja monitoroida sitä tarkasti, vähintään kvartaaleittain. Tällä tavoin mahdolliset häiriöt ja poikkeavuudet liiketoiminnassa pystytään huomaamaan nopeasti ja niihin on mahdollista reagoida tarvittaessa nopeasti.

Monitoroinnin tulee koskettaa niin kilpailijoiden analysointia kuin myös omien työtapojen ja omien tuotteiden analysoimista. Riittävällä suunnittelulla ja analysoinnilla pystytään havaitsemaan myös pienempiä signaaleita, jotka voisivat haitata yritystoimintaa ja niihin pystytään puuttumaan hyvissä ajoin etukäteen ennen kuin niistä kasvaa suurempia kriisejä. Kilpailijoiden monitorointi on muutenkin tärkeää, sillä sen lisäksi, että nähdään, onko joku kilpailija saamassa yliotetta markkinoilla, pystytään myös tunnistamaan heikompia kilpailijoita, joilta voidaan mahdollisesti viedä osuuksia toimialasta.

Myös olemassa oleva henkilöstö on tärkeää pitää sitoutettuna ja ammattitaitoisena, sekä huolehtia heidän työssä jaksamisestaan ja viihtyvyydestään. Pienessä yrityksessä tähän on onneksi suhteellisen helppo puuttua, sillä yrityksen jäsenet tuntevat toisensa ja monet muutosehdotukset työntekotapoihin ja työympäristöön on helpompi esittää johdolle, kun ei ole ison yrityksen byrokratiaa esteenä. Pienessä yrityksessä tällaisesta johdon ja työntekijöiden vuoropuhelusta on erittäin tärkeää pitää kiinni.

### **4.3 Covid-19 Neonsun Oy:ssä**

Covid-19 viruksen pysäytettyä lähes kaiken liiketoiminnan Suomessa ja maailmalla, oli sillä luonnollisesti suuri vaikutus myös Neonsun Oy:hyn. Kuluttajat lopettivat käytännössä kaiken ei-välttämättömän kuluttamisen, jolloin myöskään yrityksen tuotteille ei ollut enää kysyntää. Lisäksi kuluttajien taloudellinen epävarmuus aiheutti huolta tulevaisuudesta ja vähensi uskallusta investointeihin. Levillä sijaitsevaan suksivuokraamoon se iski erityisen pahasti, koko hiihtokeskuksen mennessä kiinni juuri kiireisimmän turistisesongin aikana (Lapinkansa 2020.). Kaupalle jäi paljon myymätöntä varastoa, jonka arvo laski huomattavasti, niiden jäädessä vanhaksi seuraavaa kautta silmällä pitäen.

Aiemmin yrityksen myyntityö perustui lähes kokonaan asiakastapaamisiin kasvokkain, mutta koronavirus esti tämän, joten kaupankäynti pysähtyi hetkeksi kokonaan, ennen kuin yritykseen saatiin luotua riittävät edellytykset digitaalisiin asiakastapaamisiin. Lisäksi useat asiakkaat kohtasivat lomautuksia ja ostokieltoja, jotka vaikeuttivat myyntityötä. Tästä syystä tulevan kauden ennakkomyynnissä jäätiin noin puoleen normaalista. Myös erilaiset promotio- ja myyntitapahtumat Suomessa peruttiin. Esimerkiksi vuosittaiset messut Hel-

singin messukeskuksessa ja erilaiset kesän urheilutapahtumat peruttiin. Näiden tapahtumien kaupallinen vaikutus yrityksen liiketoimintaan on suhteellisen vähäinen, mutta yritys on saanut niistä runsaasti näkyvyyttä, jonka arvoa ja vaikutuksia on haastava mitata.

Yrityksen liiketoiminnan perustuessa tuotteiden maahantuontiin ja fyysisten tuotteiden liikkuvuuteen, oli muun maailman tapahtumilla myös suuri vaikutus yritykseen. Emoyrityksen pääasialliset tuotantokanavat sijaitsevat Kaukoidässä, jossa tuotanto seisahtui täysin valtioiden hetkellisen täyssulun takia. Lisäksi lentokenttien sulkeminen ja lentokoneiden pysyminen maassa aiheutti viivästyksiä logistiikkaan. Yrityksen logistista tilannetta kuitenkin edesauttoi se, että suurin osa tuotteista oli Euroopan varastoissa, joista sen toimittaminen asiakkaille oli helpompaa ja sujuvampaa kuin Euroopan rajojen ulkopuolelta.

Toisaalta Neonsun Oy:n liiketoiminta-alalla oli myös yrityksiä, joille pandemiasta oli myös hieman hyötyä. Esimerkiksi monet pienet ja yksityisomisteiset urheilu- ja optiikkaliikkeet pitivät myymälänsä avoinna, sillä välin, kun samalla paikkakunnilla toimivat isompiin ketjuihin kuuluvat liikkeet joutuivat sulkemaan ovensa. Tämä lisäsi asiakasvirtoja ja toi uusia asiakkaita, sekä mahdollisesti hieman parempaa myyntiä näille asiakkaille. Pandemia myös lisäsi ihmisten ulkoilua (Yle 2020.). Tämä ei välttämättä suoraan lisännyt yrityksen myyntiä, sillä sen tuotteet liittyvät hieman eri aloihin. Mutta välillisesti tällä oli vaikutusta myyntiin, kun osa yrityksen asiakkaista sai hyvän kesäkauden ja pystyi tällä tavoin rahoittamaan omia talvikauden ostojaan.

#### **4.3.1 Toimenpiteet yrityksessä**

Yrityksessä pyrittiin tekemään koronasopeutustoimenpiteitä mahdollisimman nopeasti ja yrityksessä ei haluttu jäädä odottamaan pandemian mahdollisia vaikutuksia, jotka ennusteiden mukaan olivat väistämättömiä (Tiainen. 7.1.2021). Yritykselle haettiin jo aikaisessa vaiheessa pankkilainaa akuutin kassavirtakriisin torjumiseksi. Rahoituksen hakemisessa ja lainan myöntämisessä korostuivat yrityksen liiketoiminnan vahva perusta, luottamus yrityksen tuleviin kasvuodotuksiin ja yrityksen vakaa taloudellinen tilanne. Yrityksessä toteutettiin myös lomautuksia, kuitenkin niin, että firma pidettiin toimintakuntoisena, eli missään vaiheessa koko yritystä ei suljettu kokonaan tai lomautettu kaikkia työntekijöitä yhtäaikaaisesti. Lomautuksen onnistuneessa toteutuksessa avainasemassa oli sitoutunut ja joustava henkilökunta. Heidän ansiostaan lomautus pystyttiin toteuttamaan määräaikaisena lomautuksen ja työntekijät sitoutuivat tarvittaessa palaamaan takaisin töihin nopeallakin aikataululla, mikäli tilanne niin vaatisi. Hyvät ja luottamukselliset suhteet muihin yhteistyökumppaneihin ja asiakkaisiin koettiin tärkeäksi turvata ja kommunikaatioon eri sidosryhmille panostettiin paljon. Neonsun Oy:n hyvä maine sidosryhmien keskuudessa ja positiivissävytteinen kommunikaatio auttoivat pitämään asiakassuhteet yllä.

Yrityksessä myös keskityttiin erilaisiin kehityshankkeisiin, joiden ajateltiin hyödyttävän yritystä sekä kriisistä selviämiseksi että liiketoiminnan kasvattamisessa kriisin jälkeen. Näille kehittämishankkeille, saatiin myös ELY-keskuksen myöntämää koronatukea. Tällaisia kehityshankkeita oli esimerkiksi verkkokaupan perustaminen, joka on ollut yrityksessä suunnitelmassa jo pidemmän aikaa. Koronakriisi toi sekä tarpeen että mahdollisuuden tälle hankkeelle. Kriisin aikana keskityttiin myös henkilökunnan kehitykseen, jotta henkilökunta kestäisi kriisin aikana paremmin ja olisi vahvempi ja valmiimpi jatkamaan työntekoa kriisin jälkeen.

Taloudellisella puolella lomautusten ja lainanottamisen lisäksi, myös toimitusjohtaja leikkasi omaa palkkaansa, jotta taloudellisia resursseja riittäisi paremmin liiketoiminnan ylläpitämiseen ja antaakseen signaalin, että yritys tekee kaikkensa kriisistä selviämiseksi. Luottotappioiden suhteen otettiin harkittu riski ja valittiin ymmärtäväinen linja asiakkaiden maksuvaikeuksia suhteen. Asiakkaille annettiin pidempiä maksuaikoja laskuille ja laadittiin maksusuunnitelmia vaikeuksissa oleville asiakkaille. Linja osoittautui oikeaksi, lähes kaikkien asiakkaiden huolehtiessa maksusuunnitelmien täytäntöönpanosta ja laskujen maksusta. Tällä tavoin yritys lisäsi luottamusta asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden keskuudessa eikä aiheutettu ylimääräistä stressiä omille asiakkaille tai poltettu siltoja asiakkaisiin. Tällaisella ymmärtämällä linjalla oli hyötyä myös siinä mielessä, että asiakkaat olivat valmiimpia hyväksymään Neonsun Oy:n omat toimitusvaikeudet ja tilausten peruuttamisen sijaan, ne hyväksyivät toimitusten siirtymisen esimerkiksi keväältä kesälle.

#### **4.3.2 Varautuminen tulevaisuuteen**

Vaikka tuskin kukaan osasi odottaa koronaviruksen kaltaista globaalia kriisiä, on tämänkin kaltaisiin kriiseihin ja häiriötekijöihin varauduttava yritystoiminnassa. Neonsun Oy:llä on pienenä yrityksenä joitakin etuja isoihin toimijoihin verrattuna, sillä se pystyy sopeuttamaan toimintaansa nopeammin ja reagoimaan ripeämmin maailman mullistuksiin. Yrityksen on tärkeää pitää liiketoimintansa sellaisella tasolla, että sillä on tulevaisuudessakin taloudelliset edellytykset selvitä kriiseistä. Eli vaikka kehityshankkeita toteutetaankin, on tärkeää huomioida, ettei yritystä kasvateta liikaa velkarahalla hyvinäkään aikoina, varsinkaan liikevoiton kustannuksella. Tämä kriisi opetti myös sen, että ei pidä fokusoida liikaa huomiota vain yhteen liiketoiminnan osa-alueeseen, vaan on tärkeää olla useita eri tulovirtoja, ja tulevaisuudessa pitäisikin pystyä löytämään enemmän toisistaan riippumattomia liiketoimintamahdollisuuksia.

On tärkeää huolehtia myyntikanavien monipuolisuudesta ja siitä, että yritys pysyy asiakkaiden tavoitettavissa vaikeinakin aikoina. Tähän auttaa verkkokauppaliiketoiminta ja

myynnin sekä asiakaspalvelun digitalisoiminen ja uudenlaisten digitaalisten asiakaspalvelu kanavien hyödyntäminen. Koronavirus myös opetti sen, että asiakkaiden kasvokkain tapaaminen ei ole enää välttämätöntä, vaan myyntineuvotteluja pystytään hoitamaan tehokkaasti myös etäpalaverina, jolloin Neonsun Oy:n kaltainen pieni yritys pystyy tavoittamaan maantieteellisesti useampia eri yrityksiä, kuin jos sen täytyisi jatkuvasti jalkautua eripuolille Suomea myyntitapaamisiin. Lisäksi etätapaamisista syntyy kustannus säästöjä mm. matkustamisen muodossa.

Lisäksi kriisistä opittiin se, että yrityksen riskienhallinnan on oltava kohdillaan ja on tärkeää ajatella monipuolisesti erilaisia riskejä. Koronaviruspandemia toi esille niin riskit logistiikassa, henkilöstössä kuin koko toimialassakin. Esimerkiksi henkilöstöön liittyvien riskien ollessa tiedossa, voitiin pandemian aikana keskittyä henkilöstön hyvinvointiin ja kehittämiseen, jolloin pandemian seurauksena ei ole todennäköisesti odotettavissa valtavaa määrää erilaisia sairaslomia tai ongelmia henkilöstön jaksamisessa. Huomattiin, että on tärkeää pitää yllä henkilöstön osaamista koulutuksilla ja pitää henkilökunta ajan tasalla erilaisista työtekovälineistä ja mahdollisuuksista. Tällä tavoin muutokset työtekotavoissa tai työympäristössä, eivät tule niin suurena shokkina ja eivät todennäköisesti aiheuta niin isoa muutosvastarintaa työntekijöissä. Koronavirus toi myös esiin sen, että digitaaliset työtekotavat ovat erittäin tärkeitä, kun asiakkaita ei päästä tapaamaan kasvotusten tai pitämään yhteyttä yhteistyökumppaneihin ja henkilöstöön kasvotusten.

Toisaalta, seuraava kriisi saattaa olla luonteeltaan sellainen, joka katkaisee tietoliikenneyhteydet. Tällöin on tärkeää, että henkilökunta on mukautumiskykyistä ja tottuu nopeasti tällaisen tilanteen sattuessa palaamaan takaisin yhteydenpitoon ilman digitaalisia kanavia. Kaiken kaikkiaan avoin ilmapiiri työntekijöiden keskuudessa ja yrityksen lisää luottamusta kriisin kohdatessa yritystä sekä auttaa henkilökuntaa sopeutumaan. Muitakin riskejä on tärkeää monitoroida jatkuvasti, jotta esimerkiksi tietty liiketoiminta-ala ei pääse kasvamaan liian suureksi ja aiheuta riskejä yrityksen kassavirran keskittyessä liian pienelle alueelle.

Kaiken kaikkiaan hyvin motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö auttaa yritystä selviytymään kriisin sattuessa. Vakaa usko yrityksen tulevaisuuteen ja kasvava liikevaihto ovat myös tärkeitä keinoja yrityksen selviytymisessä kriiseistä. Lisäksi parantaa yrityksen taloudellisia valmiuksia ja säilyttää myös mahdollisten vieraan pääoman antajien luottamuksen yritykseen. Kun yritys pitää kassansa kunnossa ja liiketoiminnan kehittyvänä, voivat kriisit tuoda sille myös mahdollisuuksia, esimerkiksi vallata alaa kilpailijoilta tai ostaa heikosti kriisissä selviäviä yrityksiä pois markkinoilta.



## 5 Ohjeistus Neonsun Oy:lle kriisien ennaltaehkäisyyn ja kriisitilanteisiin

### Kriisien ennaltaehkäisy:

- Pidä huolta yrityksen taloudellisesta tilanteesta
  - Monitoroi jatkuvasti kassavirtaa
  - Budjetointi ja taloudelliset ennusteet
  - Yrityksen likviditeetti jatkuvasti hyvällä tasolla mahdollisia yllättäviä kuluja varten
  
- Pidä yrityksen vakuutukset ajan tasalla, niin henkilöstön kuin kiinteän omaisuuden osalta. Liiketoiminnan kasvaessa tai uusien liiketoimintojen syntyessä, on tärkeää käydä läpi vakuutusten ajantasaisuus
  
- Pidä huolta yrityksen työntekijöistä
  - Yrittäjän tulisi käydä 121-keskusteluja (one to one -keskustelu) yhden tai kahden kuukauden välein kaikkien työntekijöidensä kanssa. Kuulumisten kysely on osa yrityksen arkipäivää, mutta vasta syvällisemmissä keskusteluissa, joihin työntekijällä on mahdollisuus varautua, voidaan päästä syvemmälle tasolle ja saada enemmän tietoa työntekijän hyvinvoinnista.
  
- Laadi riittävästi riskienhallintasuunnitelmia erilaisten riskien näkökulmasta
  - Pidä yrityksen henkilöstö tietoisena erilaisista riskeistä
  
- Miettikää yrityksen liiketoimintaa, sen mahdollisuuksia ja heikkouksia.
  - Ajantasaiset SWOT-analyysit yrityksen tilasta. SWOT-analyysiä tulisi käyttää jatkuvana työkaluna yrityksessä ja sitä pitäisi päivittää aina, kun yrityksessä, toimialassa tai yrityksen maantieteellisellä toimialueella tapahtuu muutoksia.
    - *SWOT-analyysi* = työkalu yrityksen liiketoiminnan tarkasteluun. Siinä yritystä tarkastellaan neljästä näkökulmasta:
      - Strengths = Vahvuudet
      - Weakness = Heikkoudet
      - Opportunities = Mahdollisuudet
      - Threats = Uhat
  - 121-keskusteluissa työntekijöitä tulee rohkaista tuomaan esille omia näkemyksiään yrityksen SWOT-analyysiin.

### **Toiminta kriisitilanteessa:**

- Tärkeintä on viestintä
  - Viestinnässä pitää ottaa huomioon:
    - Henkilöstö
    - Asiakkaat
    - Sidosryhmät
    - Yhteistyökumppanit
  - Ole rehellinen yrityksen viestinnässä; kerro missä mennään, mikä on yrityksen tilanne, mitä toimenpiteitä yrityksessä tehdään ja miten tämä kaikki vaikuttaa sisäisesti ja ulkoisesti
  - Viesti mieluummin liian usein kuin liian harvoin
- Huolehdi henkilöstön hyvinvoinnista
  - Kuuntele työntekijöiden ongelmia ja joustaa yrittäjänä mahdollisuuksien mukaan.
  - Pidä huolta, että kriisitilanne ei kuormita liikaa henkilöstöä
- Pidä huolta yrityksen taloudesta
  - Lomauta työntekijöitä tarvittaessa, mutta pidä huolta yrityksen avaintoimintojen säilymisestä
- Mieti koko ajan, mitä yritykseltä odotetaan
  - Mitkä ovat tärkeimpiä toimintoja yritykselle
  - Mitä asiakkaat, sidosryhmät ja yhteistyökumppanit odottavat yrityksen saavan aikaiseksi kriisin aikana

## 6 Ohjeistuksen synty

Lähdin suunnittelemaan ohjeistusta sillä ajatuksella, että sen pitää olla selkeä, konkreettinen ja riittävän tiivis, jotta sen sisältämät asiat voidaan tarvittaessa sisäistää nopeasti ja, että asiat olisi helppo kerrata aina tarvittaessa. Ohjeistuksen tekemisessä helpotti yrityksen, sen työntekijöiden ja erityisesti yrittäjän tunteminen. Tästä syystä ohjeistus saatiin kohdistettua hyvinkin tarkasti yrityksen ja yrittäjän tarpeisiin sopivaksi.

Aluksi yrityksen työntekijän haastattelussa (Tiainen. 7.1.2021) perehdyttiin yrityksen historiaan ja selvitettiin yrityksen mahdollisesti aiemmin kohtaamia kriisejä sekä tilannetta ennen Covid-19 kriisiä. Tutustumalla yrityksen taustoihin ja yritystoiminnan riskeihin, pystyin hahmottelemaan Neonsun Oy:n liiketoiminnan suurimpia riskejä, mahdollisia kriisejä ja tutustumaan niihin tarkemmin.

Tunnistettuani erilaisia kriisipisteitä ja yritystoiminnan riskejä, aloin listaamaan niitä ylös ja etsimään tietoa, miten niitä valvotaan ja ennaltaehkäistään yleisesti yritystoiminnassa. Tältä pohjalta loin ohjeistuksen ensimmäisen vaiheen, jossa käsitellään kriisien ennaltaehkäisyä Neonsun Oy:ssä. Ohjeistus sisältää erilaisia selkeitä toimenpiteitä, jotka vähentävät yllättävien kriisien muodostumista.

Ohjeistuksen toinen osa ”**toiminta kriisitilanteessa**” on mietitty mahdollisimman konkreettiseksi toimenpidelistaksi, jonka eri kohtien tulisi olla yrityksen avainhenkilöiden hallussa jatkuvasti, jolloin reagointi kriisitilanteessa on mahdollisimman tehokasta. Tästä syystä se on pidetty selkeänä ja yksinkertaisena, tulipalo-ohjeistuksen kaltaisena käskynä.

## **7 Pohdinta**

Tässä raportissa on tuotu esille näkökulmia ja keinoja, joiden avulla pk-yrityksen on kuitenkin suhteellisen helppoa varautua erilaisiin kriiseihin. Vaikka raportti onkin laadittu vain yhden yrityksen tilannetta varten, voidaan sen teoriapohjaa ja ohjeistusta hyödyntää myös muissa vastaavan kaltaisissa tilanteissa tai markkinoissa toimivissa yrityksissä.

### **7.1 Ohjeistuksen hyödyllisyys**

Covid-19 kriisi osoitti, että mikään toimiala tai maantieteellinen alue ei ole turvassa suurilta globaaleilta kriiseiltä. Se nosti ajankohtaisesti esille sen, että yrityksissä pitää miettiä riskejä ja kriisinhallintaa jatkuvasti, myös silloin, kun liiketoiminta vaikuttaa sujuvan hyvin ja toimiala on kasvussa. Vaikka tämän kaltaiset suuret kriisit ovat onneksi suhteellisen harvinaisia, tapahtuu muunlaisia pienempiä kriisejä jatkuvasti ja yritystoiminnan suunnittelussa pitäisi aina ottaa huomioon erilaisten kriisien mahdollisuus ja niiden ilmaantumisen todennäköisyys.

Loppujen lopuksi pienet yritykset ovat todennäköisesti alttiimpia kärsimään kriiseistä suuria yrityksiä isommin. Vaikka niiden pieni koko mahdollistaa nopeammat ja ketterämmät toimenpiteet, kriisien sattuessa niiden keinovalikoima on usein rajallisempi kuin suuryritysten. Lisäksi todella suurista yrityksistä puhuttaessa, niiden konkurssi aiheuttaisi kärsimystä ja ongelmia useammille tahoille, niin yksityisille kuin valtiollisillekin. Tästä syystä, niiden pelastamisessa ollaan usein valmiita menemään pidemmälle kuin pienyritysten tapauksissa.

Ohjeistus on luotu siltä pohjalta, että mikäli yritys noudattaa siinä esille nostettuja yksityiskohtia, on sillä todennäköisesti paremmat kriisinsietokyvyt ja mahdollisuus palata normaaliin liiketoimintaan mahdollisimman nopeasti. Olisi tärkeää, että erityisesti yrityksen avainhenkilöillä on ohjeistus hallussa ja, että se käytäisiin säännöllisesti yrityksessä läpi sekä päivitetäisiin yrityksen liiketoiminnan muuttuessa tai muun muutoksen osuessa kohdalle.

### **7.2 Oman opinnäytetyöprosessin toteutus**

Opinnäytetyöprosessi itsessään oli haastava ja vaati kirjoittajaltaan valtavasti resursseja. Maailmaa globaalisti muovannut Covid-19 kriisi toisaalta hidasti prosessin etenemistä, mutta toisaalta toi prosessiin myös ajankohtaisuutta ja valtavasti uusia näkökulmia pohdittavaksi. Johtuen kirjoittajan elämäntilanteesta, opinnäytetyön kirjoittaminen vei hyvin kauan ja jälkikäteen pohdittuna prosessi olisi pitänyt saattaa valmiiksi tehokkaammin ja oma työnteko olisi pitänyt aikatauluttaa paremmin.

Toisaalta opinnäytetyön pyöriessä jatkuvasti mielessä lähes puolentoista vuoden ajan, mahdollisti se sen, että opinnäytetyön aihetta tuli prosessoitua myös tiedostamatta. Tänä aikana mukaan saatiin näkökulmia, joita tuskin olisi pystytty työhön lisäämään, mikäli se olisi pysynyt alkuperäisessä aikataulussaan. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön aikana olen oppinut paljon erilaisten yritysten ajautumisesta kriisiin ja seurannut entistä kiinnostuneempana Covid-19 kriisiin liittyvää uutisointia erityisesti yritysten näkökulmasta. Uskon, että henkilökohtaisella tasolla olen nyt valmiimpi avustamaan sekä Neonsun Oy:tä etää muita pienyrityksiä kriiseihin varautumisessa.

Lopuksi olisin vielä halunnut kirjoittaa tähän opinnäytetyöhön yhteenvedon siitä, miten Neonsun Oy:n liiketoiminta sujuu Covid-19 kriisin jälkeen, mutta valitettavasti kriisi on edelleen ajankohtainen ja toimii muistutuksena siitä, että kriisinhallintaa tarvitaan yrityksessä jatkuvasti.

## Lähteet

Apex global learning 2016. Prepare Your Business: The 6 Stages of a Crisis. Luettavissa: <https://apexgloballearning.com/blog/6-stages-crisis/>. Luettu: 7.1.2021

Chu B. 2018. Independent 12.09.2018. Financial crisis 2008: How Lehman Brothers helped cause 'the worst financial crisis in history'. Luettavissa: <https://www.independent.co.uk/news/business/analysis-and-features/financial-crisis-2008-why-lehman-brothers-what-happened-10-years-anniversary-a8531581.html>. Luettu 13.07.2020

Firestorm 2015. The Six Stages of Crisis for Communication Planning – Stage One: The Warning Phase. Luettavissa: <https://www.firestorm.com/the-six-stages-of-crisis-for-communication-planning-stage-one-the-warning-phase/>. Luettu 7.1.2021

Fundu 2018. Onko yrityksesi luottokelpoinen?. Luettavissa: <https://www.fundu.fi/blogi/2018/onko-yrityksesi-luottokelpoinen/>. Luettu 10.1.2021.

Helsingin Sanomat 2020. HS:n seuranta epidemian vaikutuksista Suomessa ja maailmalla. Luettavissa: <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000006473108.html>. Luettu: 29.5.2020

Hotchkiss S. 2010. Business Continuity Management: In Practice. Stuart Hotchkiss. BCS Learning & Development Limited. Lontoo.

livari P. 2011. Yrityksen kriisi ja sen hallinta. Sisäasiainministeriön julkaisut 8/2011. Sisäasiainministeriö.

Iltasanomat 2020. Tokmanni toi luksusbrändit halpakauppaan – ruotsalainen maahantuoja vaatii selvitystä: ”Liittyy moraalisia ja kilpailullisia ongelmia”. Luettavissa: <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000007657317.html>. Luettu: 9.1.2021

Investing 2020. SP500 indeksi, aikaväli 5.3.2020-23.3.2020. Luettavissa: <https://www.investing.com/indices/us-spx-500>. Luettu 29.5.2020.

Vesterbacka M. 2020. Kun isolla kengällä astuu jää iso jälki. Poliisiammattikorkeakoulu 2020. Tampere.

Lapinkansa 2020. Lapin hiihtokeskukset menevät kiinni koronan takia – sulkua koskee myös alueiden ravintoloita, hotelleja ja ohjelmalveluita. Luettavissa: <https://www.lapinkansa.fi/lapin-hiihtokeskukset-menevat-kiinni-koronan-takia/725250>. Luettu 7.1.2021.

LUT 2020. Talouskriisin iskiessä yritys pärjää keskimäärin paremmin, jos se keskittyy luomaan uusia liiketoimintamalleja. Luettavissa: [https://www.lut.fi/uutiset/-/asset\\_publisher/h33vOeufOQWn/content/talouskriisin-iskiessa-yritys-parjaa-keskimaarin-paremmiin-jos-se-keskittyy-luomaan-uusia-liiketoimintamalleja](https://www.lut.fi/uutiset/-/asset_publisher/h33vOeufOQWn/content/talouskriisin-iskiessa-yritys-parjaa-keskimaarin-paremmiin-jos-se-keskittyy-luomaan-uusia-liiketoimintamalleja). Luettu 12.7.2020.

Swagel P. 2013. NY Times 13.09.2013. Why Lehman Wasn't Rescued. Luettavissa: <https://economix.blogs.nytimes.com/2013/09/13/why-lehman-wasnt-rescued/>. Luettu: 13.07.2020.

Tiainen M. 7.1.2021. Myyntijohtaja. Neonsun Oy. Microsoft Teams-haastattelu.

Wikipedia 2020. PK-yritys. Luettavissa: <https://fi.wikipedia.org/wiki/PK-yritys>. Luettu 22.1.2021.

Yle 2020. Suomi liikkuu ja nukkuu nyt enemmän kuin vuosi sitten – korona-aikaan lenkille lähdetään usein tiistai-iltana ja sunnuntai-iltana. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11317360>. Luettu: 11.1.2021

Yrittajat 2012. Epäonnistunut rekrytointi voi maksaa satojatuhansia. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/uutiset/510016-epaonnistunut-rekrytointi-voi-maksaa-satojatuhansia#d0289c0a>. Luettu: 10.1.2021

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelukysymykset Neonsun Oy:n edustajalle**

1. Kerro lyhyesti Neonsun Oy:n taustasta ja yrityksen historiasta.
2. Minäläisiä riskejä Neonsun Oy:n toimintaan liittyy?
3. Miten Neonsun Oy:ssä on varauduttu erilaisiin kriiseihin?
4. Miten Covid-19 kriisi on vaikuttanut Neonsun Oy:ssä?
5. Mitä toimenpiteitä Neonsun Oy:ssä on tehty Covid-19 kriisin takia ja sen aikana?
6. Miten yritys voisi jatkossa varautua vastaaviin kriiseihin sekä myös muihin kriiseihin?
7. Mitä mahdollisuuksia tämä kyseinen kriisi voisi tarjota yritykselle?