

KRIISISTÄ EI TULLUTKAAN KATASTROFI

Yrityksen selviäminen kriisistä resilienssin avulla.

Elina Gilan



Tekijä Gilan Elina	
Suuntautuminen Palveluliiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Kriisistä ei tullutkaan katastrofi	Sivumäärä 46
<p>Tämä ylemmän ammattikorkeakoulun laadullinen opinnäytetyö käsittelee äkillistä yrityskriisiä ja siitä selviämistä resilienssin avulla. Resilienttiyden käsite on tunnettu eri tieteenaloilla kansainvälisessä tieto- ja tutkimuskirjallisuudessa. Käsite löytyy siten myös turvallisuus- ja organisaatiotutkimuksesta, jossa resilienssi nähdään jopa yhtenä kriisin estämisen ulottuvuutena.</p> <p>Tutkimuksessa seurattiin keväällä 2020 koronaepidemian laukaisemaa poikkeuksellista, koko maailman taloutta ravistavaa kriisiä paikallisen perheleipomon näkökulmasta. Tutkimuksen tietoperusta rakennettiin yrityskriisi kirjallisuudesta sekä resilienssin käsitteestä yrityskontekstissa. Tarkastelujaksona oli kaksi erillistä aikajaksoa, jolloin toimintaa tarkkailtiin osallistavan havainnoinnin kautta. Havainnointi suoritettiin keskusteluilla yrityksen omistajien kanssa, osallistamalla yrityksen päivittäiseen toimintaan sekä tarkkailemalla leipomo-kahvilan asiakkaita ja heidän ostokäyttäytymistensä. Havainnot asetettiin teoreettiseen viitekehykseen resilienssikyvyyden todentamiseksi.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mistä toimenpiteistä ja ajureista kohdeyrityksen resilienssi koostuu ja miten nämä taidot auttoivat selviämään kriisin yli. Tarkoituksena oli tutkia ilmiön suhdetta valittuun teoriaan ja siten löytää kohdeyritykselle valmiuksia kohdata tulevaisuuden haastavat tapahtumat uskolla omaan osaamiseen ja kyvyllä luoda vahva sekä muutosmyönteinen organisaatio.</p> <p>Tutkimustulokset vahvistivat resilienssiteorian prosessimaisen luonteen. Yrityksen resilienssi rakentuu odottamattoman tapahtuman edessä aikaisemmasta tietopohjasta ja kokemuksista. Tästä se etenee ennakoinnin ja valmistautumisen kautta sopeutumiseen ja lopuksi vielä oppimiseen sekä reflektointiin. Koronan aiheuttama kriisi oli ilmiönä niin nopea, ettei valmistautumiseen tai ennakointiin kohdeyrityksellä juuri jäänyt aikaa, mutta vahvaksi rakentunut kokemuspohja aikaisemmista haasteista takasi, että kriisi pystyttiin vastaanottamaan toimintakykyä menettämättä. Selviytymisen aikana tehdyt toimenpiteet jalostettiin toimiviksi käytännöiksi. Vuosi kriisin puhkeamisen jälkeen nämä uudet käytännöt ovat esillä toiminnassa päivittäin, sillä koronakriisiä ei vielä ole selätetty ja uudet rajoituksetkin ovat tutkimuksen valmistuttua astuneet juuri voimaan.</p>	
Asiasanat Odottamaton tapahtuma, yrityskriisi, resilienssi	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimusasetelma	2
2.1	Tutkimuskysymykset	2
2.2	Tutkimusmenetelmät	2
2.3	Tutkimuksen luotettavuus	4
3	Yrityskriisi	6
3.1	Odottamaton tapahtuma	6
3.2	Riskistä kriisiin	7
3.3	Kriisijohtaminen	8
3.4	Sopeutuminen kriisiin	9
4	Resilienssi	13
4.1	Resilienssin määritelmä	13
4.2	Näkökulmat resilienssitutkimukseen	15
4.3	Strategisen resilienssin kasvattaminen	16
4.4	Vuorovaikutus	17
4.5	Kyvykkyyteen perustuva käsitteellistäminen	18
5	Leipomo- ja konditoria-ala Suomessa	25
5.1	Tutkimuksen kohdeyritys	27
6	Tutkimuksen tulokset	31
6.1	Tutkimuksen taustaa	31
6.2	Kriisinhallinta	32
6.3	Resilienssi liiketoiminta	33
7	Pohdinta	39
7.1	Asiakaskäyttäytymisen muutokset	39
7.2	Yrityksen resilienssiyden ilmeneminen	40
7.3	Kehitysehdotuksia	41
8	Johtopäätökset	44
8.1	Jatkotutkimukset	45
	Lähteet	47

1 Johdanto

Maaliskuussa 2020 alkoivat Suomen historiassa hyvin poikkeukselliset ajat. Tässä tutkielmassa seurattiin paikallisen perheleipomom selviytymistä yrityskriisistä, joka oli seurausta poikkeuksellisista, globaaleista rajoitustoimenpiteistä, kun koko maailmaa ravistava koronapanepidemia eteneminen haluttiin pysäyttää. Korona halvaannutti Suomen ja koko globaalin talouden ennennäkemättömällä tavalla ja tilanne elää päivittäin vielä tämän tutkielman jälkeenkin. Luonnon tai ihmisen aiheuttama katastrofi näytti meidän haavoittuvaisuutemme ja ravisti meidän harhaluuloamme parhaimmankin systeemin hallinnasta.

Epidemian leviämistä pyrittiin estämään suosituksilla, kielloilla ja rajoituksilla. Suositukset koettiin usein myös kieltoina, ja jokseenkin epäselvä sekä poukkoileva valtiotason tiedottaminen lisäsi epävarmuutta ja pelkoja. Kaikkialla maailmassa asetettiin matkustus-, kokoontumis- sekä ulkonaliikkumiskieltoja ja perhejuhlien sekä tapahtumien järjestämisiä rajoitettiin. Ravintolat, kahvilat, koulut sekä osa kaupoista suljettiin. Palvelusektori, joka yleisesti on hyvin työvoimavaltainen, kohtasi tämän seurauksena ennätysellisen laajoja lomautuksia ja irtisanomisia. Suomessa ja koko maailmassa suurimmat liikevaihdon menetykset ja työvoiman supistukset koskivatkin juuri palvelualaa, erityisesti matkailu- ja ravintola-alaa. Koska rajoitustoimista johtuneet toimenpiteet heikensivät palvelusektorin tilannetta, kohtasi osa leipomoteollisuudesta tätä kautta kriisin vaikutukset rajusti. Haasteeksi nousi pitää ihmiset turvassa ja samalla kassavirta liikkeessä epäuskon ja lähes päivittäin muuttuvan informaation vallitessa. Pelko tartunnasta sai ihmiset vähentämään palveluiden käyttöä, joten yksityinen kulutus väheni laajasti. Yritykset lopettivat työmatkustamisen ja yhteiset kokoukset eli yritysten ostot vähenivät rajusti.

Katastrofi lähestyi hiljaa, ilman suurempia ennakkovaroituksia. Ei siis ollut kyseessä yrittäjän ylimielisyys, riskien tai vaarojen kieltäminen tai ongelmalta silmien sulkeminen, niin kuin tavallisesti yrityskriisissä yleensä tapahtuu. Tutkimukselle syntyi tarve, kun modernin historian poikkeuksellisen suurin epidemiakriisi oli puhjennut globaalisti. Oli ainutkertainen mahdollisuus seurata yrityksen kykyä kohdata ennennäkemätön maailmataloudellinen tilanne ja kohdeorganisaation hetkellinen pysähtyminen. Tutkimuksessa tarkastellaan yrityksen resiliienttikyvykkyyttä teoreettisen, prosessimaisesti etenevän viitekehyksen avulla. Tästä saatujen tulosten tarkoituksena on avata kohdeyritykselle niitä seikkoja, jotka vahvistivat organisaation resilienssikyvykkyyttä sekä tukevat organisaation valmiuksia toimia muutosmyönteisesti alati muuttuvassa toimintaympäristössä.

2 Tutkimusasetelma

Tutkimus on laadullinen ja sen tavoitteena on selvittää, miten yksityinen leipomo-konditoria-alan yritys selviää sellaisesta äkillisestä yrityskriisistä, johon ei ole valmiita toimintamalleja. Leipomot toimivat lähtökohtaisesti hyvin haastavalla toimialalla, mutta aluekohtaiset erot voivat olla suuria. Alan kannattavuusmarginaalit ovat keskimääräisesti hyvin alhaiset, joten pienikin muutos liikevaihdossa voi kääntää toiminnan nopeasti tappiolliseksi ja siten puhkaista vakavankin yrityskriisin. Kohon (2020) mukaan koronan keväällä 2020 aiheuttamat vahingot leipomoalalla olivat mittavat, sillä osalla leipomoista myynti romahti 70–80 prosenttia, ja ne leipomot, jotka toimittivat Horeca-alalle. liikevaihdoin pudotus saattoi olla yli 90 prosenttia. Päivittäistavarakauppoihinkin tuotteitaan toimittavat leipomot menettivät myynnistä noin 15–20 prosenttia.

2.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen rajaus kohdentuu yrityksessä tapahtuvaan äkilliseen kriisiin ja siitä selviytymiseen kriisin puhkeamisen jälkeisinä viikkoina ja kuukausina. Tutkimus keskittyy yrityksen kyvykkyyksiin ja niitä ohjaaviin ajureihin, sekä yritystukien näkökulmasta valtion rooliin ja asiakaskulmasta kuluttajakäyttäytymisen muutoksiin. Tutkimusaika rajataan kahdelle aikajaksolle. Ensimmäisellä jaksolla seurataan yritystoimintaa kolmen kuukauden ajan koronakriisin puhkeamisesta aina kesäkuun puoleen väliin eli 9.3.2020-16.6.2020. Toinen tutkimuksen aikajakso kohdistui elokuusta syyskuulle 2020, jolloin odotukset mahdollisesta uudesta normaalista oli toiveissa. Tutkimuksen ulkopuolelle on jätetty kohdeyritykseen liittyvien yleisten riskien analysointi ja niihin varautuminen. Näitä sivutaan tutkimuksen teoriaosassa.

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat odottamaton tapahtuma, yrityskriisi ja resilienssi.

- Mikä on yrityskriisi?
- Mitä tarkoittaa resilienssi yritysnäkökulmasta?
- Miten resilienssi auttaa kriisistä selviytymiseen?

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullinen tutkimus, sillä menetelmä soveltuu joustavan otteensa vuoksi hyvin uuden ilmiön ymmärtämiseen sekä selvittämiseen, silloin kun ilmiöstä ei ole valmiita teorioita ja malleja, tai kun ilmiötä ei tunneta ja sitä halutaan ymmärtää paremmin (Kananen 2010, 37). Laadullisessa tutkimuksessa on kyse yleisen

erityistapauksesta eli jonkin ilmiön laadusta. Koska tutkimuskohteet ovat yksittäisiä, niistä etsitään laatua, joka tekee kohteesta merkityksellisen (Anttila 2006, 275). Anttila (2006,276) jatkaa, että tätä varten tarvitaan käsitteellinen kehikko, jonka läpi ilmiötä eli siitä saatuja havaintoja tarkastellaan. Tutkimuksen kohde on siis harkitusti valittu, sellainen, jonka lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015, 105).

Kananen (2010, 37–39) lisää laadullisen tutkimuksen selvitykseen ne tekijät, joista ilmiö koostuu sekä niiden väliset riippuvuussuhteet. Tutkimuskohteeksi valitaan aina se tai ne, joita asia koskettaa, se tai ne, jotka tietävät asiasta eniten. Verraten määrällisen tutkimukseen, jossa tutkimusobjekteja on kymmenistä sataan, on laadullisessa tutkimuksessa valikoitunut vain yksi tai muutama tutkimusobjekti, josta ei voi tehdä määrällisen tutkimustuloksen kaltaisia yleistyksiä. Kananen toteaa (2010, 37–39), että tarkoituksena on tuottaa suppeasta kohteesta paljon tietoa ja näin ymmärtää ilmiötä kokonaisvaltaisemmin.

Ojasalon (2009,105) mukaan laadullisessa menetelmässä on tyypillistä, että tutkija on hyvin lähellä tutkittavaa ja usein jopa osallistuu heidän toimintaansa. Tähän Anttila (2006, 276) lisää, että tutkijan elämäntapa, ammatti ja aikaisempi elämänhistoria vaikuttaa tutkimuksennäkökulman valintaan. Tutkimusta leimaakin usein se, että tutkija valitsee lähestymistapansa omasta historiasta ja käytännön kokemuksista, toisin kuin teknisluonnontieteellisistä syistä tapahtuvassa tutkimuksessa tapahtuu.

Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollisuus hyödyntää hyvin monenlaisia tutkimusmenetelmiä. Tähän tutkimukseen valikoitui menetelmäksi osallistuva havainnointi. Observointi eli havainnointi merkitsee tutkimusmielessä järjestelmällistä tietojen kokoamista ja tieteelliseen työskentelyyn suuntautunutta toimintaa, jossa tutkija seuraa kohdeilmionsä toimintaa olemalla fyysisesti läsnä. Observointi voi olla erittäin pitkälle luokiteltua ja jäsenneiltyä, yksityiskohtaista muistiinpanotekniikkaa edellyttävää havainnointia, kuten päiväkirjamenetelmä, tai kokonaisvaltaista tapahtumien ja käyttämisen seuraamista ja kuvausta. (Anttila 2006, 189–190.)

Havainnointi on hyvä menetelmä tutkittaessa vaikeasti ennakoitavia ja nopeasti muuttuvia tilanteita ja sen avulla on mahdollista saada muun muassa tietoa, toimivatko ihmiset siten kuin sanovat toimivansa (Ojasalo ym. 2015, 114). Havainnoimalla tutkijalla on mahdollisuus saada tarkka käsitys siitä, mitä havainnot kertovat, kun hänellä on asiasta sellaista taustatietoa, mitä itse havainto ei suorastaan osoita. Tutkijan tulee esimerkiksi tajuta, kuinka edustava itse ilmiöön nähden hänen havaitsemansa seikka on. (Anttila 2006, 190.) Anttila toteaa vielä, että havaintojen tekemisen tulee olla systemaattisesti

suunniteltua ja saatava tieto tulee koota systemaattisesti ja aistien käyttö on tarkempaa kuin tavallisessa arkitilanteessa.

Kananen Jorma (2010, 136) lisää, että havainnoinnin etuna on tilanteen autenttisuus, sillä ilmiö tapahtuu reaaliajassa luonnollisessa ympäristössä ja kontekstissaan. Tulee kuitenkin huomioida, että vaikka havainnoinnilla saadaan monipuolista tietoa, menetelmän käyttökelpoisuus riippuu tutkittavasta ilmiöstä. Ilmiön pitää olla havainnoitavissa, sillä kaikista ilmiöistä ei saada havainnoinnilla mitään irti. Anttila painottaa (2006, 290), että on tärkeää, että tutkija tekee itselleen selväksi, missä roolissa hän lähtee liikkeelle. Hänen on hankittava seurattaviensa hyväksyntä.

Anttila (2006,190) jakaa observoinnin kahteen pääläjiin, suoraa tai osallistuvaan havainnointiin. Anttilan mukaan suora havainnointi tulee kysymykseen esimerkiksi silloin, kuin tutkija haluaa tarkkailla tilannetta ja tapahtumia ilman, että tutkittavat välttämättä tietävät hänen läsnäolostaan. Anttila jakaa osallistuvan havainnoinnin vielä aktiiviseen tai passiiviseen havainnointiin. Aktiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija aktiivisesti vaikuttaa läsnäolollaan siihen ilmiöön, jota hän tutkii. Passiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on mukana yhtenä samanlaisena osallistujana kuin muutkin, mutta ei mitenkään vaikuta tilanteen kulkuun. Kananen (2015, 136–137) jakaa havainnoinnin muodot toteutuksen mukaan tekniseen tai online-havainnointiin, piilohavainnointiin, suoraan havainnointiin sekä osallistuvaan ja osallistavaan havainnointiin. Anttila (2006,190) painottaa, että kaikissa havainnoinnin muodoissa tutkijan on kuitenkin pystyttävä erittelemään oman roolinsa, sen mahdollinen vaikutus tilanteeseen ja raportoimaan siitä niin, ettei hän vaaranna tutkimuksen luotettavuutta arvioidessaan sitä.

Osallistuva havainnointi etenee tasolta toiselle. Alussa on tarkoitus ymmärtää ja tutustua kohteeseen yleisellä tasolla. Näin tutkija pystyy hahmottamaan ilmiön kontekstia eli mihin kokonaisuuteen tutkimusilmiö kuuluu. Yleiskuvan jälkeen näkökulmaa kavennetaan ja keskitytään tutkimuskysymyksen kannalta oleelliseen. Havainnoitsijan kyvyistä ja taidoista riippuu, kuinka hyvin hän onnistuu kuvaamaan ja käsitteellistämään tutkimuskohteensa. (Kananen 2017, 84–85.)

2.3 Tutkimuksen luotettavuus

Ojasalo ym. (2009, 105) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen tarkka kuvaus ja tulkintojen perustelut ovat hyvin oleellisia, koska niiden avulla tutkimuksen lukija voi tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta. Anttila (2006, 388) lisää, että laadullinen tutkimus nojaa tutkittavaan kieleen, jonka luonne on useinkin monimielinen,

epäselvä, ja kontekstiinsa sidottu, eli se aiheuttaa vaikeuksia tulkinnalle. Laadullisen tutkimuksen ideana on tulkita ja luoda selitysmalli tutkittavalle ilmiölle.

Kananen (2017,85) katsoo, että osallistavassa havainnoinnissa ongelmaksi voi muodostua sisäänpääsy tutkittavaan yhteisöön. Tutkimustulosten luotettavuus edellyttää luottamuksellisia suhteita yhteisöön, mikä edellyttää tutkimuksen ja tutkijan hyväksymistä yhteisön jäseneksi. Tässä auttaa yleensä avainhenkilöiden hyväksyntä. Kananen (2017,85) jatkaa, että koska kuitenkin on kyse inhimillisestä elämästä omine haasteineen, avainhenkilöiden toiminta ei ole aina objektiivista, Avainhenkilöt tarjoavat oman näkemyksensä mukaisia mahdollisuuksia tutkijalle, jolloin yhteisön valtarakenteet vaikuttavat saatuun tietoon ja sen sisältöön.

Havainnointimenetelmän haittapuolia ovat lisäksi myös sen vaativuus resursseihin nähden, sillä menetelmä saattaa vaatia aikaa ja rahaa, mikäli työ on teetettävä tutkimusapulaisilla. Havainnoinnissa haasteeksi muodostuu myös menetelmän hallinta. Tutkijan tulee tietää mitkä seikat liittyvät juuri tutkittavaan ilmiöön ja miten havaita juuri oikeat seikat. Esitutkimus on jokseenkin aina välttämätön, mutta useinkaan elävässä elämässä asioita ei tehdä tai toteuteta samoilla tavoilla kerta toisensa jälkeen. (Anttila 2006,193.)

Observoinnin oikeasta suorituksesta riippuu paljolti koko tutkimuksen luotettavuus. Siksi siihen on hyvä kiinnittää huomiota. Havaintovirheet voivat johtua siitä, että muistiinpanotekniikassa tehdään väärä kirjaus tai havainnointi tapahtuu arvaamalla. Osallistuvalla havainnoinnissa tarkkailtavien asioiden määrä ja laajuus pyrkivät supistumaan havainnoinnin kuluessa. Asioiden muistiin merkitseminen voi viivästyä ja jälkikäteen muistiinmerkityt tiedot saattavat olla muuttuneita tai puutteellisia. (Anttila 2006,193.)

3 Yrityskriisi

Kriisiä ja sen tuomaa muutosta on vaikea ennustaa, mutta sen aiheuttama huoli ja hämmennys näkyy niin yksilöiden kuin yhteiskunnan toiminnassa. Kriisin keskellä tiedostamme, että jotain on muuttunut tai tulee muuttumaan pysyvästi. Kriisi on odottamaton tapahtuma, joka vaikuttaa meidän perusturvallisuutemme tunteeseen, mahdollisuuteen luottaa totuttuihin normeihin sekä systeemien toimivuuteen.

3.1 Odottamaton tapahtuma

Yrityskriisin voi laukaista moni odottamaton tapahtuma. Duchekin (2020, 216) mukaan odottamaton määritellä harvinaisena tapahtumana, yllätyksenä, kriisinä tai katastrofina. Se voi syntyä organisaation sisällä tai sen ulkopuolella, ja sillä voidaan viitata ulottuvuuksiin tai näkökohtiin, kuten tapahtuman tyyppiin, ajankohtaan, tapahtumapaikkaan, esiintymistiheyteen ja keston. Odottamattoman tapahtuman vaikutus voi merkityksellisyydessään ja suuruudessaan yllättää koko organisaation.

Odottamaton voi ilmestyä meille useissa eri muodoissa. Weick ja Sutcliffe (2015,16) antavat odottamattomalle tapahtumalle viisi eri ilmentymismuotoa. Se voi ilmentyä meille jonain, josta ei ole aikaisempia malleja, eikä ennakoivia vihjeitä sen saapumisesta saada. Toisessa muodossa odottamaton tapahtuu, kun ilmiö tunnistetaan, mutta sen kulku ottaakin odottamattomaan etenemissuunnan. Kolmannessa muodossa myös tiedetään, että yllätys on tulossa, tiedetään mitä tulee tapahtumaan ja missä järjestyksessä, mutta reagoinnin ajoitus on väärä. Neljäs muoto sisältää väärinarvioinnin odottamattoman tapahtuman kestosta, ja viidenneksi Weick ja Sutcliff (2015,17) katsovat, että ongelma on odotettavissa, mutta sen suuruus yllättää.

Kaikissa näissä viidessä tapauksessa yllätys alkaa olettamuksella. Meillä on tapana etsiä vahvistuksia ja todisteita olettamuksillemme, mieluummin kuin kyseenalaistaisimme niitä. Keskittymällä vain omien aavistusten oikeellisuuteen ja vääränaisen kontrollin tunteeseen, jää odottamattomien tapahtumien kehittyminen huomaamatta. Olemalla hidas ymmärtämään sitä, että asiat eivät ole olettamustemme kaltaisia, ongelmat tulevat haastavimmiksi ja vaikeammaksi ratkaista. Ongelmat myös mahdollisesti kietoutuvat muiden ongelmien kanssa vain isommaksi vyyhdiksi. Kun vihdoinkin tulee selväksi, että olettamukset olivat väärät, saattaa jäljellä olla enää vain muutama vähäinen keino ongelmien selvittämiseksi. Tällä välillä suorituskyky ja tehokkuus ovat laskeneet, systeemistä on tullut haavoittuvaisempi mahdolliselle romahtamiselle ja turvallisuus, maine ja tuotanto ovat vaarassa. (Weick & Sutcliff 2015,17.)

3.2 Riskistä kriisiin

Kriisille ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää, mutta useimmat tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että kriisi yleensä on hyvin kielteinen tapahtuma, joka voi vahingoittaa tai jopa tuhota organisaation. Kriisin syntyy siinä hetkessä, jolloin yritystaudit ja yritysten terveys kohtaavat eli silloin kun yrityksen tiedostetut tai tiedostamattomat riskit realisoituvat. (Glamuzina ja Lovrinčević (2013, 89–100.) Suominen (2003, 12) jaottelee kriisiä edeltävät riskit vahinkoriskeihin eli vakuuttamiskelpoisiin riskeihin sekä liiketaloudellisiin riskeihin, jolloin riskin toteutuminen tappion ohella saattaa merkitä myös tuotto-odotusten toteutumatta jäämistä. Suominen (2003, 12) jatkaa, että liiketoimintariskit liittyvät usein yrityksen omiin päätöksiin, vaikkakin monet yrityksen ulkopuolella tapahtuvat asiat voivat muuttua yllättävänkin nopeasti.

Fiksel (2015, 19–20) tulkitsee riskille kaksi tarkastelukulmaa, operatiivisen sekä taloudellisen. Operatiivisesta kulmasta riskiä tarkastellaan uhkana liiketoiminnan jatkuvuudelle, kuten taloudellinen tappio, henkilövahingot ja erilaiset laitevauriot. Tästä kulmasta katsoen riski on negatiivinen ja sitä tulee välttää, mieluiten hävittää. Riski on vika, joka varjostaa muuten hyvin toimivaa systeemiä. Fiksel (2015, 19–20) jatkaa, että taloudellisesta kulmasta katsottuna, mikä tahansa liiketoiminta tai investointi sisältää riskin mahdollisuuden. Riski ollaan kuitenkin valmiita ottamaan suurempia palkintoja tavuteltaessa.

livarin (2011, 4) mukaan kriisit kuuluvat jokaisen ihmisen elämään ja ne ovat myös olennainen osa yritysten syklejä sekä kansantalouden vaiheita. livari (2011, 4) lisää, että teoreettisella tasolla kriisi on äärimmäisten ristiriitaisuuksien tila sosiaalitaloudellisessa järjestelmässä tai yksilön elämän eri vaiheissa, Tällöin kriisi on uhkana organisaation tai yksilön elinkyvyille sekä välittömälle ympäristölle. Riskin realisoitumisessa eli kriisissä ei kuitenkaan pohjimmiltaan ole aina kyse vaarasta tai uhasta, vaan sen sijaan muutoksesta tai käänteestä sekä parhaimmassa tapauksessa mahdollisuudesta.

Toimintaympäristön kompleksisuuden ja turbulenssien keskellä systeemisyydelle kohdistuvat häiriöt ovat jotain, mitä ei voi yleensä ennustaa tai mitata. Tällöin riskiarvioiden ja analyysien laatiminen käy hankalaksi, eikä perinteinen riskijohtaminen ole enää riittävää. Muutoksen laukaisevia tekijöitä voivat olla kulttuurilliset, poliittiset, teknologiset sekä ympäristölliset tekijät. livari (2011, 4) mukaan kriisin syyt voivat olla objektiivisia kuten uudelleenorganisointia, modernisointia ja luonnon aiheuttamia epätoivottuja ilmiöitä tai ne voivat olla subjektiivisia, kuten esimerkiksi hallinnon virheistä johtuvia tapahtumasarjoja tai ihmisen aiheuttamia onnettomuuksia. Fiksel (2015,4) jakaa

muutosvoimatekijät kahteen päätyyppiin, joista ensimmäinen koostuu asteittaisista stressitekijöistä kuten, kasvavasta populaatiosta, ilmastonmuutoksesta ja luonnon köyhtymisestä, kaupungistumisesta sekä tuloeroista köyhien ja rikkaiden välillä. Toisen päätyypin muodostavat äkilliset shokit, kuten hurrikaanit, tsunamit, onnettomuudet, sähkökatkokset, taloudelliset romahdukset, terroristi hyökkäykset ja poliittiset mullistukset. Stressit ja shokit voivat tulla samaan aikaan tai toistensa seurauksina.

Suurimmaksi stressiksi Fiksel (2015, 6) laskee yrityksille kuitenkin globaalisti kompleksisen taloudellisen kytkeytymisen. Yritykset eivät enää voi toimia eristäytyneinä yksikköinä, vaan heidän täytyy olla selvillä riippuvuussuhteista, kumppanuuksista ja mahdollisista konflikteista toimittajien ja asiakkaiden kanssa kaikilla toiminta-aloilla. Tämä johtaa siihen, että yritykset ovat huomattavasti haavoittuvaisempia shokeille ja stresseille, jotka ovat kaukana heidän näköpiiristään tai yleisesti heidän kontrollon ulkopuolella. Myös Glamuzina ja Lovrnicevic (2013, 89–100) jakavat saman näkemyksen, että epävarmuuden ja riskin lisääntyminen globaalilla tasolla merkitsee yritysten suurempaa haavoittuvuutta. Sajari (2021, B15) lisää globalisaation vaikutukset myös yksilö- ja yhteisuntatasolle heijastuviin riskeihin. Sadat miljoonat ihmiset ovat menettäneet teollisuusvaltioissa työpaikkansa, kun niitä on siirretty halvemmän työvoiman valtioihin. Tarjolle jää vain pienipalkkaisia töitä. Tästä seurannut kuluttajahintojen halventuminen ei lohduta, kun ansiotulot ovat supistuneet tuntuvasti. Työpaikkansa menettämistä turhautuneet etsivät vaihtoehtoja poliittisista ääriilikkeistä, sillä ne tarjoavat yhteiskuntaan pettyneille kansalaisille monimutkaisiin kysymyksiin yksinkertaisia ratkaisuja.

Evoluutiomaisesti tai yhtäkkisesti kehittyvä kriisi on hyvin mahdollinen, ellei jopa todennäköinen kaikissa organisaatioissa ja yhteisöissä. Pitkän ajan kuluessa organisaation sisälle tai sen ympärille saattaa kerääntyä riittävästi negatiivisia tekijöitä, jotka kasaantuneina laukaisevat kriisitilanteen. Kriisin puhkeamisen seurauksena organisaation tasapaino järkkyy ja siitä tulee labiili eli ennustamaton. Organisaatioilla on kuitenkin tapana hakea uusi tasapainotila selviytyäkseen tässä uudenaikaisessa ja muuttuneessa toimintaympäristössä. (Iivari 2011, 4.)

3.3 Kriisijohtaminen

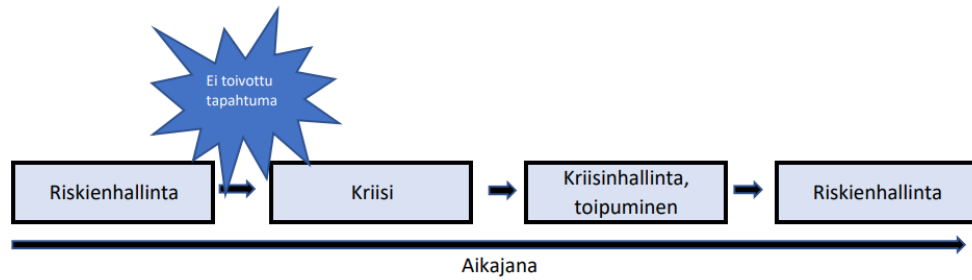
Glamuzina ja Lovrnicevic (2013, 89–100) mukaan kriisinhallinta on suhteellisen uusi johtamisenala, johon sisältyy kriisin luonteen tunnistaminen, vahinkojen minimoiminen ja elpyminen. Elpymisessä keskitytään voimakkaasti PR-suhteisiin, jotta voidaan häivyttää mahdolliset vahingon aiheuttamat tahrat yhtiön julkisuuskuvassa ja vakuuttaa sidosryhmille, että elpyminen on käynnissä. Kriittisiä kohtia kriisin hallinnassa ovat kriisin tunnistaminen, kriisin eristäminen, kriisiviestintä, vahinkojen hallinta, kriisinhallintaryhmän

kokoaminen, kriisinhallintasuunnitelman laatiminen, kriisiennusteiden tekeminen ja vastuun ottaminen lopputuloksesta. Glamuzina ja Lovrnicevic (2013, 89–100) jatkavat, että edellä luoteltujen tehtävien osalta on tärkeä tehdä ero kriisinhallinnan ja kriisijohtajuuden välillä. Kriisinhallinta on enimmäkseen reaktiivista ja tunnistaa kriisin vasta sen tapahtumisen jälkeen. Iivari (2011, 64) katsoo kriisinhallinnan olevan kykyä johtaa kriisin tuomaa muutosta sekä kykyä hallita yrityksen mainetta kriisin aikana ja erityisesti sen jälkeen. Huonosti hoidettu kriisi saattaa rasittaa yrityksen julkikuvaa paljon kauemmin kuin varsinaisen kriisin kesto. Kriisijohtajuus taas on ennakoivaa, sillä siinä yritetään tunnistaa kriisit ja valmistaa yhtiötä sen seurauksiin ennen kuin kriisi todella tapahtuu (Glamuzina ja Lovrnicevic 2013, 89–100). Iivari (2011, 64) lisää, että kriisijohtaminen on niitä menetelmiä ja muotoja, joilla kriisiä torjuvia prosesseja yrityksessä konkreettisesti sovelletaan.

Iivarin (2011, 63–65) katsoo, että tärkeintä yrityksen kriisinhallinnassa on yrityksen vaikeassa tilanteessa otettu tilannejohtajuus. Johtajuuden tulee näkyä sekä ulkoisessa että sisäisessä toiminnassa. Johdon ja henkilöstön tulee kyetä kriisitilanteessa kohtaamaan asiakas sekä muu henkilökunta. Jälkikäteen yritystä ja organisaatiota arvioidaan sen perusteella, kuinka hyvin kriisi kyettiin hoitamaan, eikä sen perusteella miten hyvin yritys onnistui etukäteen huomioimaan kaikki mahdolliset riskit toimintaympäristössään ja toiminnassaan. Sekä kriisinhallinta että kriisinhallinnan johtaminen vaativat kykyä havainnoida ympäristöä, rohkeutta tehdä nopeita päätöksiä, taitoa ottaa tarvittavat resurssit nopeasti käyttöön ja taitoa suunnata ne oikein. Joustava hallintorakenne keskusjohtoisuuden sijasta, sekä henkilöstön korkea motivaatio vastata mihin tahansa haasteeseen, tehostavat ja tukevat kriisinhallinnan kyvykkyyksiä.

3.4 Sopeutuminen kriisiin

Jokaisella organisaatiolla on omat yksilölliset tapansa reagoida sisäisiin tai ulkoisiin uhkiin ja muutoksiin. Huolimattomasti suunnitellut, väärin mitoitettut ja toteutetut reaktiot häiriöihin antavat kriisille vain lisää vauhtia. Organisaation toimiessa vakaassa toimintaympäristössä perinteinen riskienhallinta on riittävää, sillä riskit ovat yleensä hyvin tiedossa ja ennustettavissa. Tällöin riskien todennäköisyyksiä on helpompi laskea ja aikaisemman kokemuksen perusteella riskien syntymistä ja etenemistä on helpompi hallita ja isojen riskien puhkeamista lieventää. (Iivari 2011, 11.)



Kuva 1. Vakaa kriisinhallinnan aikajana (mukaillen livari, 2011)

Kuvassa 1. yrityksen tai organisaation kriisinhallinta esitetään pelkistettynä, lineaarisesti etenevänä prosessina riskienhallinnasta kriisiin kautta kriisinhallintaan sekä takaisin normaalitilaan, eli aikaan ennen seuraavaa kriisiä. Tässä mallissa kriisi on todennäköisesti tunnistettu ajoissa ja sen hallintaa on ehditty ennakkoon harjoitella ja sen ympärille on kehitetty toimintastrategioita. Tosielämässä häiriöt ovat huomattavasti monimutkaisempia ja tilateen puhkeamisen jälkeen prosessin oikaiseminen takaisin riskienhallintaan on huomattavasti pidempi. On myös mahdollisuus, että odottamattoman tilanteen jälkeen toimintaedellytyksiä ei enää edes ole ja edessä koko liiketoiminnan lopettaminen.

Glamuzina ja Lovrinčević (2013, 89–100) toteavat, että kun yrityskriisi kestää pidempään, mahdollisuudet onnistuneeseen elpymiseen ja selviytymiseen vähenevät. He myös jatkavat, että huono kriisinhallinta voi tutkimustulosten perusteella tuhota yrityksen maineen ja tuoda oikeudellisia seuraamuksia, jotka saattavat ajaa yrityksen konkurssiin. Kriisin varhainen havaitseminen takaa yleensä hyvät mahdollisuudet hallita lopputulosta, ja parantaa mahdollisuuksia ratkaista tilanne ilman vakavia liiketoiminnallisia seuraamuksia.

Vaikka kriisi yllättääkin aina, se ei tarkoita pelin menettämistä. Kriisitilanteessa tulee toimia nopeasti ja johdonmukaisesti, mieluummin ennalta harjoiteltujen askeleiden mukaan. Kriisi aiheuttaa aina suuria paineita erityisesti johdolle mutta myös koko organisaatiolle, sillä kriisin aikana ympäristö on muuttunut ennalta arvaamattomaksi ja mahdollisesti jopa vieraaksi. (livari 2011, 17.) Collins (2010, 34–36) toteaa, että ne yritykset, jotka tässä vaiheessa lähtevät hakemaan äkkipelastuksia, putoavat nopeasti kelkasta. Turvaudutaan testaamattomaan strategiaan, organisaatio tai toimintakulttuuri muutetaan radikaalisti, panostetaan toiveita nostattavaan uuteen läpimurtotuotteeseen ja tehdään ehkä hätiköityjä yritysostoja. Collins jatkaa, että kalliiksi käyneet väärät liikkeet

kumuloituvat ja murentavat yrityksen taloudellista asemaa ja johto saattaa menettää uskonsa nousuun ja takaisinpaluun mahdollisuuteen.

Jossain määrin voidaan väittää, että pienet yritykset ovat suuria yrityksiä joustavampia ja nopealiikkeisempiä muuttamaan toimintojaan kriisitilanteen edessä. Pienissä yrityksissä vaaroja ja kriisejä synnyttävät tilanteet tunnistetaan herkemmin. Näiden tilanteiden nopeaa korjaamista auttaa pk-yritysten yleensä suhteellisen lyhyt päätöksentekoketju. Pienessä yrityksessä läheltä piti -tilanteiden tunnistamisherkkyttä kasvattaa myös se tunnistettu tosiasia, että vähäinenkin tapahtuma voi laukaista kohtalokkaan tapahtumaketjun, josta yritys ei enää omilla resursseillaan selviä. (Iivari 2011, 19.)

Fiksel (2015, 25) toteaa, että kilpailukyky säilyy sopeutumalla. Sen sijaan, että pyritään tasapainottamaan tilanne kriisiä edeltäväksi toiminnaksi, tulisi yritysten oppia keskeytyksistä ja sopeuttaa liiketoimintamallit mahdollisten esiin nousevien heikkouksien nujertamiseksi. Jokainen häiriötilanne edustaa oppimisen mahdollisuutta ja edesauttaa prosessin parantamista ruohonjuurianalysoinnin ja systeemin laaja-alaisella tarkastelulla. Fiksel (2015, 25) jatkaa, että yritykset, jotka ovat sopeutumiskykyisiä, tunnistavat kriisin ja muutoksen tuomat mahdollisuudet ja kaappaavat kilpailuedun itselleen.

Kun riskiä ei tiedosteta tai tunnisteta, voi yritys vain laskea oppimisen ja muutoksen varaan selviytyäkseen odottamattomasta häiriöstä. Hyvä ja viisas strategia systeemien hallitsemiseen, on kehittää luontaista resilienssiä eli selviytymisen ja sopeutumisen kyvykkyyttä. Tällöin yrityksellä on mahdollisuus menestyä ja kukoistaa tuntemattoman ja odottamattoman shokin tai stressin edessä. (Fiksel 2015, 36.)

Nieminen, Talja, Airola, Viitanen, Tuovinen (2017, 15) mukaan resilienssillä on useita tasoja. Tasot voivat liittyä organisoitumiseen kuten yksilön, tiimin, yrityksen tai kokonaisen teollisuudenalan tasoihin. Tasot voivat myös linkittyä systeemin toiminnallisuuteen kuten teknisfyysiseen tai operationaaliseen toimintaan ja suunnitteluun. Esimerkiksi teollisen prosessin automaattinen säätösystemi voi tietyissä asetetuissa rajoissa muuttaa prosessiparametreja havaitsemiensa poikkeamien perusteella. Organisoitumisen tasolla ihminen voi puolestaan sopeutua systeemiin kohdistuviin uhkiin tai jopa ehkäistä niitä oppimisen ja luovan toiminnan avulla. Tämä tapahtuu muuttamalla omaa toimintaansa tai vaikuttamalla kokonaisuudessaan koko organisaation toimintaan.

Nieminen ym. (2017, 16) lisäävät, että erilaisten tarkastelutasojen lisäksi voidaan ajatella olevan olemassa sekä yleistä että erityistä resilienssiä. Erityisen resilienssin katsotaan liittyvän johonkin tiettyyn uhkaan tai häiriöön, kun taas yleinen resilienssi puolestaan kohdistuu määrittelemättömiin uhkiin ja häiriöihin. Turvallisuustutkimuksen näkökulmasta tämä jaottelu vastaisi tapahtumien erottamista mahdollisiin, aiemmin tunnistettuihin uhkatilanteisiin ja toisaalta mahdottomina pidettyihin uhkiin, sellaisiin, joita ei ehkä osata edes kuvitella tapahtuvan.

4 Resilienssi

Yritys joutuu elämään jatkuvan muutoksen keskellä ja sietämään suuren määrän markkinoiden epävakautta, taloudellista turbulenssia, toimintaketjuhaasteita ja ihmisen tai luonnon aiheuttamia isompia tai pienempiä katastrofeja. Toisilla yrityksillä on kyky ponnahtaa haasteista ketterästi jaloilleen, kun taas toiset joutuvat ääritapauksessa jopa lakkauttamaan toimintansa. Kriiseistä takaisin ponnistavilla yrityksillä on kyvykkyyttä toimia muutoksessa nopeasti sekä joustavasti, ja selvitä tilanteesta entistä vahvempana ja kilpailukykyisempänä.

4.1 Resilienssin määritelmä

Nieminen ym. (2017, 13) mukaan resilienssin käsite on alun perin esitetty ekologisen tutkimuksen yhteydessä ja myöhemmin sitä on sovellettu muun muassa turvallisuus- ja organisaatiotutkimuksessa sekä terveystieteissä. Fikselin (2017, 5) mukaan resilienssi näyttäytyy laajemmalla mittakaavalla niin yhteiskunnallisissa kuin kulttuurisissa järjestöissä, kuten heimoissa, etnisissä tai uskonnollisissa ryhmissä sekä kaupungeissa ja kansakunnissa. Fiksel (2017, 5) jatkaa, että yleisimmin termi esiintyy psykologiassa, jossa resilienssi ihminen pystyy selviytymään vastoinkäymisistä kuten onnettomuudesta tai työpaikan menetyksestä ja jatkaa tapahtumasta huolimatta luottavaisesti elämässä eteenpäin.

Resilienssi sanan vastineeksi on Sitran (2020) mukaan ehdotettu mukautumisvalmiutta, mutta myös sietokyvystä ja sopeutumiskyvystä puhutaan. Ihmisen resilienssistä mielenterveysnäkökulmasta puhuttaessa sana kääntyy psyykkiseen palautumiskykyyn.

Tämän päivän hyvänä esimerkkinä kokonaisen kaupungin kyvystä ponnistaa musertavien tehtaansulkemisuutisten jälkeen jaloilleen toimii Kajaani. Paperitehdas oli tuottanut hyvinvointia yli 100 vuoden ajan, mutta 2008 tulleet lopettamisuutiset veivät lopulta 535 ihmisen työt. Tehtaan kohtalo ei tullut kuitenkaan yllätyksenä ja strategiaa lopetuksen varalle oli ehditty pohtia. Tänä päivänä tehdasalueella toimii 30 eri alan yritystä. Siellä on dataosaamiskeskustoja, asiantuntijayrityksiä ja tuotantolaitoksia. Siellä toimii Teknologian Tutkimuskeskus VTT, Kajaaniwoodin saha ja suurimpana työnantajana SOK:n palvelukeskus. Alueelle on yhteensä yli 600 työntekijää eli enemmän kuin paperitehtaassa aikoinaan. Työttömyys Kajaanissa on nyt alhaisempi kuin Suomessa keskimäärin ja osaavasta työvoimasta on jopa hetkittäin pulaa. (Muraja 2020, 6–9.)

Helsingin Sanomat jatkaa pääkirjoituksessaan (2020, 4) miten Kajaanin esimerkki kertoo, että taloudenmurros voidaan kääntää myös voitoksi. Kaupungissa tehtiin moni asia oikein,

kun katastrofi iski. Kaupunki oli pohtinut strategioita tehtaan lopetuksen varalta. Hyvä jälkihoito pelasti pahimmalta. Myös paperitehdas UPM panosti jälkihoitoon, johon myös valtiolta saatiin rahallista tukea. Kajaani näyttää esimerkkiä, miten niin sanottu luova tuho käännetään voitoksi. Kun huonosti kannattava tuotanto lakkautetaan, tilalle tulee paremman tuottavuuden työpaikkoja. Elinkeinoelämä on monipuolistunut, eikä kaupunki ole enää riippuvainen yhdestä työnantajasta.

Nieminen ym. (2017, 13) toteavat, että yritysmaailmassa resilienssi mielletään yrityksen kyvyksi selviytyä, sopeutua ja kasvaa muutosten keskellä. Resilientti yritys pystyy olosuhteiden muuttuessa jatkuvasti uudistumaan ja muuttamaan aktiivisesti liiketoimintamallejaan ja strategioitaan. Hollnagel, Woods & Levesonin (2006,3) mukaan erityisesti ne organisaatiot onnistuvat, joilla on kyky vastata suunnittelemattomiin, aiemmin käsittelemättömiin systeemin ulkopuolisiin häiriöihin. Fiksel (2015, 28) lisää tähän, miten joustavat järjestelmät selviytyvät, sopeutuvat ja kukoistavat epävakaassa ympäristössä muutosvastaisuuden sijaan. Walter, Salt & Reid (2006, 15) katsova määritelmään sisältävän systeemisyyden kyvyn imeä itseensä häiriötä kuitenkin menettämättä perustoimintojaan tai rakenteitaan. Tällöin määritelmään sisältyy kyvyn sitoutua muutokseen ja ymmärtää miksi ja miten koko järjestelmä muuttuu. Ymmärryksen avulla organisaatiolla on paremmat edellytykset rakentaa kykyä työskennellä muutoksen kanssa, kuin tulla sen uhriksi. Glamuzina ja Lovrinevic (2013, 89–100) toteavat, että onnistunut suunnanmuutos ja kriisiratkaisut eivät ilmesty spontaanisti, vaan yrityksen johdon luovuudella ja rohkeudella implementoidaan mahdollisesti hyvinkin radikaaleja muutoksia.

Nieminen ym. (2017,4) toteavat, että organisaatiotutkimuksessa resilienssi käsitteenä on jossain määrin irtaantunut alkuperäisestä käyttötavastaan ja merkityksestään ja samalla se on kytkeytynyt muihin organisaatiotutkimuksen teorioihin ja käsitteisiin. Duchekin (2020, 215–246) mukaan kaikki nämä tutkimusvirrat ovat kehittäneet omat määritelmänsä, käsitteensä ja mittaristonsa. Duschek myös lisää, että vaikka akateeminen kiinnostus organisaatioiden resilienssiin on kasvanut tasaisesti viime vuosina, ei ole juurikaan yksimielisyyttä siitä, mitä se todella tarkoittaa ja mistä resilienssi koostuu. Resilienssin sisäinen toiminta on edelleen epäselvää. Vielä ei esimerkiksi tiedetä, onko resilienssi suunniteltujen prosessien tulos vai kenties improvisaation ja onnellisten sattumien lopputulosta. Duchekin (2020, 223) mielestä monet tutkijat keskittyvät käsitteen määrittelyssä vain attribuutteihin, resursseihin ja käyttäytymiseen, eli niihin seikkoihin, jotka erottelevat resilienssin yrityksen vähemmän resilienssistä yrityksestä.

Resilientit järjestelmät eivät ole keskenään yhdenmukaisia, vaan ne ovat luonteeltaan monimuotoisia. Ne pitävät yllä omaa moninaisuuttaan, tunnistavat ja hyödyntävät

toiminnassaan kriittisiä pisteitä, omaavat merkittävästi verkostoja ja sosiaalista pääomaa ja korostavat innovaatioita ja uuden oppimista. Ne myös arvostavat muutosta, uskaltavat tehdä rohkeita kokeilua sekä sallivat toiminnassaan päällekkäisyyksiä. Näin toimimalla luodaan järjestelmään joustavuutta. Nämä näkemykset haastavat organisaatioiden kehittämisen perinteiset lähestymistavat, jotka monesti painottavat standardoinnin ja optimoinnin kaltaisia toimia yrityksen selviytymiskyvyn varmistamisessa. (Iivari 2011, 17–18.) Kun organisaation kehittämistä tarkastellaan resilienssin näkökulmasta, huomion keskipisteeseen nousee muutoksen ja moninaisuuden väistämättömyys, jopa niiden tukeminen sekä niistä hyötyminen. Resilienssi on hyödyllinen näkökulma järjestelmien ja organisaatioiden joustavuuteen, muutoskykyyn ja toimintaan. Se on johtamisen ulottuvuus, mutta soveltuu yhtä hyvin esimerkiksi tuotanto-organisaation toimintaan, markkinointiin, myyntiin ja tutkimus- ja kehittämistoimintaan. Tärkeintä tällöin on kysyä, miten nämä toiminnot järjestetään niin, että ne edistävät, ylläpitävät ja vahvistavat olemassa olevaa resilienssiä. (Iivari 2011, 17–18.)

4.2 Näkökulmat resilienssitutkimukseen

Duschek (2020, 218) tunnistaa resilienssimääritelmän tutkimisessa kolme suuntausta. Ensimmäisen ryhmän muodostavat tutkijat, jotka katsovan resilienssin olevan kyky vastustaa epäsuotuisia tilanteita, ja kyky toipua näiden häiriöiden jälkeen normaaliin tilaan. Painotus tässä mallissa on lähinnä selviytymisstrategioissa ja nopeassa kyvyssä jatkaa odotetussa suoritustasossa. Tällä tasolla toimiva resilienssi voi johtaa järjestelmän jäykkyyteen ja toimintahäiriöihin. Niemi ym. (2017,11) mukaan vielä joitakin vuosia sitten osa resilienssin tutkijoista lähtikin siitä ajatuksesta, että resilienssi on vain organisaation kykyä palauttaa aiempi toimintataso häiriötilanteen jälkeen. Tästä ajatuksesta on vähin erin luovuttu, koska muutos on jatkuvaa ja paluu aiempaan tilanteeseen ei katsota olevan mahdollista. Hamel ja Välikangas (2003,3) antavat tästä esimerkin niin sanotun ”nolla tapaturmaa” -tavoitteen paradoksin kautta. Paradoksi kuvaa ennakoinnin ja reagoinnin välisiä ajallisia sidoksia. Organisaatio, joka on taitavasti ennakoivaa ja ehkäisee kielteiset tapahtumia, ei välttämättä omaakaan kyvykkyyksiä toimia tällaisten tapahtumien aikana tai niiden jälkeen, sillä organisaatiolle ei ole kertynyt tästä kokemuksta. Vastaavasti organisaatio saattaa sortua luottamaan liikaa kykyynsä reagoida ja toipua häiriöistä, jolloin niiden ennakointi saattaa kokonaan unohtua.

Duchek (2020, 215–246) jatkaa, että toinen tutkijaryhmä katsoo edellistä tasoa pidemmälle ja keskittyy organisaation valmiuksien ja prosessien kehittämiseen. Tällöin resilienssin katsotaan olevan yrityksen kyky kehittää vastauksia tilannekohtaisiin häiriöihin ja harjoittaa toimintaa, joka osaa hyödyntää organisaatioita uhkaavia häiriöitä. Joustavilla

organisaatioilla on joukko ominaisuuksia, joiden avulla ne voivat mukauttaa, integroida ja määrittää uudelleen sisäiset ja ulkoiset resurssit sekä kompetenssit vastaamaan muuttuvien olosuhteiden vaatimuksia. Tässä kohtaa puhutaan strategisesta resilienssistä. Niemi ym. (2017,11) näkevät strategisen resilienssin johtamisen tai tuotanto-organisaation eräänä ulottuvuutena, eli miten johtaminen tukee tai miten tuotanto on järjestetty edistämään sitä. Niemi ym. (2017,11) jatkavat, että resilienssin käsite ei tällöin ole vain jokin kokonaisuudesta eristettävissä oleva yksittäisen organisaatiokuvauksen osa, vaan yrityksen kaikessa toiminnassa läsnä oleva kokonaisvaltainen näkökulma tekemiseen. Hamel ja Välikangas katsovat (2003, 2), että strategisessa resilienssissä on kysymys jatkuvasta ennakkoinnista ja sopeutumisesta kehityssuuntiin, jotka voivat mahdollisesti jopa satunnaisesti heikentää ydinliiketoiminnan tuloksenteokkyä. Kyseessä on kyvykkyys muuttua ennen kuin muutostarve tulee epätoivoisen ilmeiseksi.

Kolmas tutkijaryhmä menee askeleen edelle ja lisää ennakkoinnin käsitteen organisaatio resilienssin määritelmään. Ennakointi määritellään kyvyksi ennustaa ja estää häiriöt ennen niiden syntymistä. Resilienssi nähdään jopa toteuttamiskelpoisena vaihtoehtona kriisien ehkäisemiselle. Organisaatiot saavuttavat resilienssiä valmistautumisen kautta. Tässä valmistautumisella ei viitata tiettyyn tapahtumaan, vaan se on valmiuksien ja toimintoja kehittämistä odottamaton tapahtuman käsittelyyn. Resilienssi on muuta kuin eloonjääminen; siihen kuuluu mahdollisten riskien tunnistaminen ja ennakointien toimien toteuttaminen ja organisaation menestymisen varmistaminen vastoinkäymisten edessä. (Duchek 2020, 215–246.) Niemi ym. (2017,11) mukaan resilienssikyvykkyys voi myös seurata sellaisista toimenpiteistä ja teoista, joita ei ole tietoisesti tarkoitettu lisäämään sitä.

4.3 Strategisen resilienssin kasvattaminen

Yrityksen tulee suhtautua resilienssiin jatkumona, sitä ei voi ottaa käyttöön vain yksittäisen tapahtuma sattua. Hamelin & Välikankaan (2003, 3) mukaan yritys luo tarpeellista strategista resilienssiä vastaamalla neljään kehityshaasteeseen, jotka ovat kyky ymmärtää ympäristöä, strategisten vaihtoehtojen luominen, investointi ja innovointi sekä lopuksi uudelleen järjestäytyminen kilpailijoita nopeammin.

Ensimmäiseksi Hamelin & Välikankaan (2003,3) mukaan organisaation täytyy olla tietoinen ympäristön jatkuvasta muutoksesta, ymmärtää mikä siinä muuttuu ja miten nämä muutokset vaikuttavat yrityksen tämänhetkiseen menestykseen. Niemi ym. (2017,17) lisäävät, että muutoksen kieltäminen voi viivästyttää tai jopa estää yrityksen uudistumista, mikä taas puolestaan altistaa toimintakykyä heikentäville häiriöille. Niemen ym. (2017,17) jatkaa miten organisaation täytyy unohtaa mahdollinen ylimielisyys ja nostalgian tuoma kaipuu historiassa tapahtuneisiin onnistumisiin.

Toiseksi Hamelin & Välikankaan (2003,3) mukaan resilienssi edellyttää kykyä luoda lukuisia uusia vaihtoehtoja kuolevien strategioiden tilalle. Niemi ym. (2017,17) lisäävät, että tätä varten voi olla tarpeen esimerkiksi huolehtia riittävästä organisaation sisäisestä näkemysten monimuotoisuudesta, välttää strategioiden muotoilua joustamattomaksi ja hajauttaa riskejä.

Kolmanneksi Hamelin & Välikangas (2003, 3) katsovat, että organisaation tulisi kyetä ohjaamaan resursseja olemassa olevien tuotteiden ohella myös uusiin tuotteisiin investoimalla uusiin asiakkaisiin ja innovaatioihin. Hamelin & Välikankaan neljäs vaihe on, että yrityksen tulevaisuutta ei turvata optimoimalla hiipuvaa liiketoimintamallia. Niemi ym. (2017,17) yrityksen on kyettävä kyseenalaistamaan yrityskulttuuri, joka korostaa optimointia. Yrityksen tulisi sietää optimoinnin ja uusiutumisen välistä luontaista ristiriitaa. Kumpikin näistä lähestymistavoista on yrityksen toimintakyvyn säilymiselle välttämätön.

4.4 Vuorovaikutus

Niemi ym. (2017,10) väittävät, että joustava ja muutoksen vastaanottava organisaatio on dialoginen ja sitä luonnehtii myös yhteisöllinen päätöksentekokyky. Organisaation kokonaisresilienssi on tarkoitettujen ja tarkoittamattomien sopeutumiskykyä lisäävien toimintojen vuorovaikutuksen tulosta. Johtamisessa tulisi pyrkiä tukemaan työntekijöiden itseorganisoitumista ja uusien luovien ratkaisujen etsimistä. Johtamisen tulisi pyrkiä jatkuvan yhteisen ymmärryksen luomiseen keskustelujen kautta. Nämä ovatkin johtamisen keskeisiä tehtäviä päivittäisen päätöksenteon sekä organisaation jatkuvuuden ylläpitämisen ohella. Collins (2010, 118–119) lisää hyvän johtajuuden määritelmään vuorovaikutuksen lisäksi intohimoisen sitoutuneisuuden sekä sisäisen eteenpäinmenon palon riippumatta siitä, millaisesta haasteesta tai vaarasta on kyse. Oikeat ihmiset pyrkivät aina kohti parempaa, olipa tilanne uhkaava tai ei. Pelastautuminen perustuu terveisiin johtamiskäytäntöihin ja kurinalaiseen, huolelliseen strategiseen ajatteluun.

Niemi ym. (2017, 10–11) jatkaa, että vuorovaikutus resilienssin näkökulmasta ymmärretään laajemmin kuin perinteisenä viestien välittämisenä henkilöiden välillä. Vuorovaikutuksessa ihmiset kehittävät yhteisiä uskomuksia, käsitteitä, arvoja ja merkityksiä ymmärtääkseen vallitsevia tilanteitaan ja haasteitaan. Tällainen tieto ja ymmärrys on keskusteluissa uusiutuvaa, sillä tilanteet muuttuvat ja asioiden merkitykset ja tulkinnat ovat jatkuvan ”uudelleen puhumisen” kohteena päivittäisissä vuorovaikutustilanteissa. Niemi ym. (2017, 10–11) lisää, että resilienssin syntyminen on myös kiinteästi kietoutunut organisaatioiden tapoihin keskustella muutoksistaan, tapahtumistaan ja tulevaisuudestaan eli tulkintoihin, jotka joko edistävät tai mahdollisesti estävät resilienssin kehittymistä. Kyky keskustella ja kehittää tulkintoja yhdessä on tärkeä

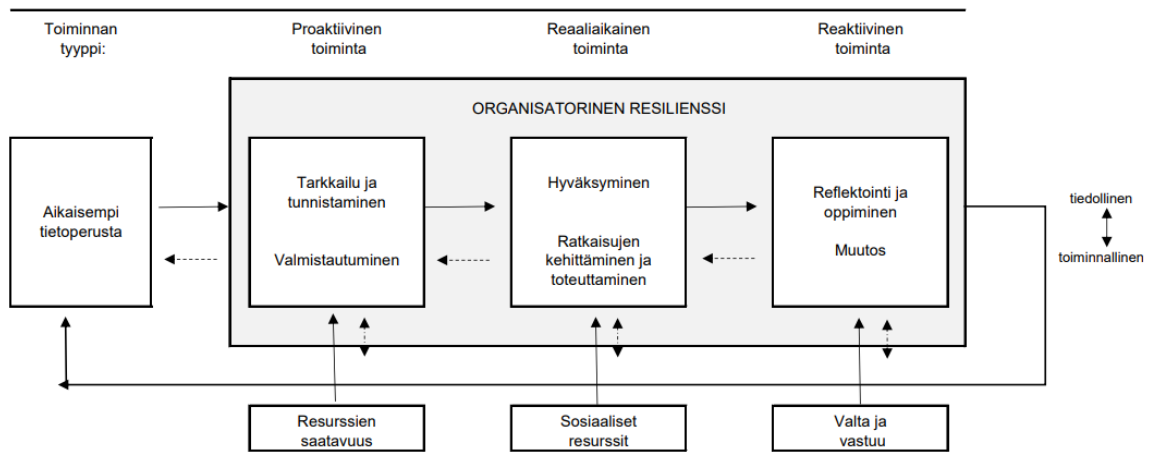
ominaisuus organisaation kohdatessa sellaisia odottamattomia tilanteita, jotka edellyttävät uuden ymmärryksen, tiedon ja toimintamallien rakentamista. (Niemi ym. 2017, 37, 61.)

Niemi ym. (2017, 38) jatkaa, miten vuorovaikutus liittyy olennaisesti kaikkiin päätöksentekotilanteisiin. Erityisesti yllättävissä ja monimutkaisissa tilanteissa ei välttämättä löydy yhtä oikeaa ratkaisua, joten kompleksisessa hetkessä tehdyt päätökset saattavat sisältää paljon epävarmuustekijöitä. Usein päätöksenteolle on vain vähän aikaa, organisaatiolla on niukasti osaamista ja rajallisesti mahdollisuuksia huomioida päätökseen vaikuttavia seikkoja. Niemi ym. (2017, 38) lisää, että kun päätöksentekoon sisältyy paljon tuntematonta, on entistä tärkeämpää ymmärtää, mitä tapahtuu päätöksentekoprosessissa eli miten vuorovaikutus muokkaa päätöksiä. Myös päätöksentekoprosessia tukevasta vuorovaikutuksesta voi kehittyä oppimista tukeva tapahtuma, joka hyödyntää itseorganisoitumisen kehittymistä.

4.5 Kyvykkyyteen perustuva käsitteellistäminen

Edelleen on epäselvää, miten ja minkälaisista ulottuvuuksista resilienssi yritys muodostuu tai miten resilienssi käytännössä saavutetaan. Prosessimaisen ajattelutavan innoittamana Duchekin (2020, 223–224) rakensi teoreettisen viitekehyksen, jossa resilienssi on ainutlaatuisten organisatoristen valmiuksien ja rutiinien sekoitus. Tavoitteena oli muodostaa käsitteellinen kehys, joka havainnollistaa resilienssiprosessin päävaiheet yhdessä taustalla olevien valmiuksien kanssa ja muodostaa kokonaisuus organisatorisen resilienssin metakyvykkyyksistä, sekä selittää sen avulla eri resilienssiasteiden suhteiden ja tärkeimpien ajureiden vuorovaikutus. Prosessi pohjaa yrityksen aiemmalle tieto- ja kokemuspohjalle. Viitekehyksen tarkoituksena on luoda johdonmukainen ja kattava kuva monimutkaisesta käsitteestä.

Duchekin (2020, 220) noudattaa tutkimuksessaan ajatusta, jossa resilienssin käsitteeseen sisällytetään useampia näkökulmia ja vain yhdessä ne voivat johtaa kriisin edessä kasvuun. Näin syntyy määritelmä organisaation resilienssistä eli organisaation kyky ennakoita mahdollisia uhkia, selviytyä tehokkaasti haittatapahtumista ja sopeutua muuttuviin olosuhteisiin. Tämä kyky on kriittinen organisaation menestyksen kannalta, sillä se voi olla kestävän kilpailuedun lähde, ja selittää, miksi jotkut yritykset ovat menestyneempiä kuin toiset.



Kuva 3. Organisaation resilienssi (mukaillen Duchek 2020, 224)

Duchekin (2020, 223) viitekehyksen ensimmäisenä askeleena on määritellä resilienssi ja kuvata sen dynaamista luonnetta organisaation ja ympäristön vuorovaikutuksessa. Organisaation resilienssi nähdään hyökkävänä ominaisuutena, ei puolustavana toimena. Tämän näkökulman avulla resilienssi tarkoittaa tehokasta reagoitua häiriöihin ennen niitä, sen aikana mutta myös sen jälkeenkin. Näin prosessiin syntyy kolme perättäistä vaihetta, jotka eivät vain vastaa reaktiivisesti menneisyyden toimintaan tai reaaliajassa tapahtuviin ongelmiin, vaan ne reagoivat ennakoivasti tulevaisuuden tapahtumiin. Tämä resilienssi prosessin ajallinen rakenne seuraa samankaltaisia lähestymistapoja kriisinhallinnan kirjallisuudessa.

Duchekin (2020, 232) painottaa, että on tärkeää huomata, ettei resilienssin vaiheita voi selkeästi erottaa toisistaan. Vaiheet tapahtuvat usein samaan aikaan ja ovat vahvasti riippuvaisia toisistaan sekä rakentuvat toistensa varaan.

Ennakointi on organisaation resilienssin ensimmäinen ulottuvuus ja kuvaa sen ehkäisevää roolia suhteessa häiriöön. (Duchek 2020, 225.) Duchek toteaa, että kyky viittaa taitoon havaita yrityksessä tai sen ympäristössä tapahtuvaa kriittistä kehitystä ja sopeutua siihen ennakoivasti. Tämä ei tarkoita sitä, että resilienssi yritys voi estää jokaisen epäonnistumisen tai kriisin, sillä kriisit harvoin ilmoittavat etukäteen itsestään. Duchekin mukaan ennakointivaihe sisältävää kolme erityistä kyvykkyyttä: kyvyn tarkkailla sisäisiä ja ulkoisia kehityssuuntia, kyvyn tunnistaa mahdollisia uhkia ja kyvyn valmistaa itsensä yllättäviä tapahtumia kohtaan.

Duchek (2020, 225–226) määrittää havainnointi- ja tunnistamisvalmiudet sekä valmistautumisen ennakkoinnin kannalta tärkeisiin kyvykkyyksiin. Organisaatioiden täytyy osata luotsata ympäristöä ja tunnistaa kriisin ensimmäiset signaalit ja vastata niihin nopeasti, jotta tilanne ei pääse eskaloitumaan. Valmiudet auttavat yrityksiä näkemään tulevat muutokset sekä nopeuttavat reagointia ennen kuin muutoksen koko vaikutus tulee näkyviin. Ne myös auttavat valmistautumiseen kehittämällä niitä resursseja, joita tullaan tarvitsemaan mahdollisten kriisien aikana, sellaisia kuten oikeat palautumissuunnitelmat, toimivat sidosryhmäsuhteet sekä organisaation yhteisen ymmärryksen rakentaminen. Näistä erityisesti suhteiden ja ymmärryksen rakentaminen on tärkeää, sillä yllätykselliset tilanteet harvoin vastaavat ennalta tehtyihin suunnitelmiin. Organisaation täytyy valmistautua tietämättä, milloin ja missä yllättävä tapahtuma tulee ilmentymään. Ennakointi rakentaa sellaista resilienssipotentiaalia, joka ei juuri siinä hetkessä ole ilmeinen ja toteudu.

Valmistautumisen kyvykkyys on kriittisen tärkeää teknologisesti korkean riskin kompleksisille organisaatioille, kuten esimerkiksi ydinvoimaloille, joissa pienikin epäonnistuminen saattaa johtaa dramaattisiin seurauksiin. Näissä organisaatioissa epäonnistumisen ehkäisy on etusijalla ja luotettavuus päihittää tuottavuuden hallitsevana tavoitteena. (Duchek 2020, 226.) Duchek jatkaa (2020, 227), että valmistautuminen ei ole kuitenkaan tärkeää vain näiden organisaatioiden toiminnalle, vaan myös resilientit organisaatiot tarvitsevat kyseistä kyvykkyyttä. Näille valmistautuminen tarkoittaa, että yritys on varustettu käsittelemään odottamattomia vastoinkäymisiä ja se on valmis hyödyntämään odottamattomia mahdollisuuksia. Siten valmistelu ei tarkoita suunnittelua odottamattomalle, sillä tämä on mahdotonta. Pikemminkin se tarkoittaa, että organisaatiot valmistautuvat, jos ja milloin, tulevaisuudessa tapahtuu odottamaton tapahtuma. Tällainen taito voidaan kehittää kehittämällä yleistä ymmärrystä ja parantaa teknistä välineistöä ja hallitsemalla olemassa olevia resursseja.

Kriittisten tapahtumien ennakkoinnin ja valmistautumisen lisäksi resilienssi tarkoittaa selviytymistä odottamattomista vaaroista niiden ilmetessä. Kyky selviytyä odottamattomasta liittyy läheisesti kriisinhallintaan ja se voidaan erottaa kahteen alaluokkaan, kykyyn hyväksyä ongelma ja kyky kehittää ja toteuttaa ratkaisuja. Nämä ominaisuudet edellyttävät välittömiä tai lyhyen aikavälin toimia reagoimaan odottamattomien tapahtumien edessä. (Duchek 2020, 227.)

Organisaatioiden on kehitettävä kykyä hyväksyä häiriöt, sillä vain silloin ne voivat kohdata vaikeita tilanteita ja reagoida nopeasti. Väitetään, että vaikka kriittiset tapahtumat olisivat ennalta-arvattavia tulevat ne usein yllätyksenä, sillä organisaatiot turvautuvat

todellisuuden kieltämisen. Tämän seurauksena organisaatiolla menee liikaa aikaa ymmärtää mitä on tapahtunut ja mitä toimia tapahtuneeseen vaaditaan. Resilientit organisaatiot eivät ole liian luottavaisia tai liian varovaisia, vaan ne osaavat hyödyntää kokemuksiaan ja ammattitaitoaan, ja he myös tuntevat omat rajansa ja heillä on taito kyseenalaistaa. Ennakointi- ja selviytymiskyvykkyudet liittyvät läheisesti toisiinsa ja ennakointivalmiuksien kehittämällä voi olla myös myönteisiä vaikutuksia kykyyn hyväksyä ongelmia. Toistaiseksi on vielä vähän tutkimustietoa siitä, miten epäonnistumisen hyväksyminen todella tapahtuu ja miten organisaatiot voisivat tätä kyvykkyyttä kehittää. (Duchek 2020, 228.)

Duchek (2020, 228–229) jatkaa, että kriisin toteutuessa organisaatioiden on pantava kriisisuunnitelmansa toimeen ja kehitettävä ad hoc -ratkaisuja, jotka myös pitää saada nopeasti käytäntöön. Ratkaisujen kehittäminen kriisin edessä on aina yhdistelmä merkityksen antamista ja toimintaa. Merkityksen antamisella tarkoitetaan yksilön tai ryhmän yritystä saada asiat rationaalisesti ymmärrettäväksi itselleen ja muille. Vain jos ihmiset ymmärtävät kriisitilanteen, he pystyvät toimimaan sen kanssa. Tehokas merkityksellistäminen vaatii jatkuvaa palautetta ymmärryksen ja toiminnan välillä. Kollektiivisessä merkityksellistämässä tärkeintä on taito improvisoida ja ratkaista ongelmia luovasti, sillä improvisointi kaoottisessa tilanteessa voi yllättäen auttaa estämään katastrofin. Improvisaatio tekee organisaatioista vähemmän haavoittuvia, koska se mahdollistaa jo olemassa olevien toimien uudelleenyhdistämisen. Osaavat ihmiset järjestäytyvät itse ad hoc -verkkoihin tarjotakseen asiantuntevaa ongelmanratkaisua. Nämä ad hoc -verkostot eivät vakiinnu ja kun häiriö on saatu hallintaan, ne katoavat. Tällaiset verkostot voivat auttaa yhdistämään nopeasti tarpeelliset tiedot, jotta ennustamattomasta tapahtumasta voidaan tehokkaasti selviytyä.

Duchek (2020, 229) toteaa, että ratkaisujen kehittämisen kyky ei kuitenkaan ole vain ideoiden luontia, vaan se on myös yhteistyötä ja koordinoitua. Häiriön aikana päätökset on tehtävä nopeasti, sillä epäonnistumisilla voi olla dramaattisia seurauksia. Näin ollen muodollisen ja epävirallisen yhteistyön mekanismit ovat tärkeitä. Yritykset tarvitsevat muodollisia rakenteita ja selkeitä vastuita nopeaan päätöksentekoon ja välittömään reagointiin, mutta ne tarvitsevat myös avoimuutta ja vapautta joustavaan ja luovaan toimintaan. Kaiken kaikkiaan kyky kehittää ratkaisuja, mahdollistaa koordinoitua kollektiivisen reagoinnin häiriöihin, kuten nopea ymmärtämisen ja tiedon luova yhdistämisen. Tämä edellyttää kuitenkin myös sitä, että kehitetyt ratkaisut todella toteutetaan. Todellisten muutosten varmistamiseksi kehitetyt ratkaisut on hyväksyttävä laajasti ja koko organisaation tuki on tarpeen. Tässä edellä mainitut yhteistyön mekanismit

nousevat tärkeään rooliin, jotta koko systeemitason yhteinen ryhmittäminen ja liittoutuminen on mahdollista.

Duchekin (2020, 230) viitekehyksessä kahden ensimmäisen vaiheen ohella resilienssiin kuuluu myös kyky sopeutua kriittisiin tilanteisiin ja kyky osata hyödyntää syntyvää muutosta omiin tarkoituksiin ja organisaation kehittämiseen. Sopeutuminen on yksi tärkeimmistä ominaisuuksista, sillä se voi auttaa organisaatioita välttämään tai vähentämään odottamattomien tapahtumien kielteisiä seurauksia. Sopeutuminen sisältää kahdenlaisia kyvykkyyksiä; kyvyn reflektoida ja oppia sekä kyvyn hyväksyä syntynyt muutos.

Epäonnistumisen kokemuksen hyödyntäminen omaan toimintaan on olennaista, niin tiedostamisen kuin käyttäytymisen näkökulmasta. Organisaatioiden on reflektoitava syntyneitä kriisitilannetta ja sisällytettävä saavutetut oivallukset nykyiseen tietopohjaan. Reflektointi on prosessi, jossa huolellisesti pohditaan kokemusta ja sen merkitystä omien päätelmien kehittämisen kautta. Oppiminen on merkityksen luomista menneistä tai nykyisistä tapahtumista, ja taito osata käyttää näitä merkityksiä oppaana tulevissa toimissa. Organisaatioiden tulee myös osata toimia tämän tiedon avulla ja uskallettava tuottaa muutosta. (Duchekin 2020, 230.)

Duchek (2020, 230) toteaa, että organisaatiot voivat ottaa opikseen toistensa haastavista kokemuksista. Tämä on erityisen tärkeää, sillä vika, joka ilmenee yhdessä järjestelmässä, on taipumusta toistua toisessa vastaavanlaisessa järjestelmässä samanlaisista syistä. Jopa läheltä piti tilanteet voivat saada aikaan yritysten välillä epäsuoraa oppimista. Tästä tosin on vielä vähän empiiristä tutkimusta, miten epäsuora oppiminen tapahtuu yllättävien tilanteiden puhjetessa. Jotkin tutkimukset antavat tietoa siitä, miten julkisen tai yksityisen sektorin yritykset omaksuvat muiden odottamattoman tapahtuman kokemuksesta ja poimivat niistä oppeja itselleen. Toisilta opitut kokemukset eivät kuitenkaan välttämättä tarkoita tehokasta oppimista juuri epäonnistumisista. Tutkimusten mukaan organisaatiot keskittyvät pinnalla oleviin, aktiivisiin epäonnistumisiin sen sijaan, että tekisivät syvällisiä analyysejä ja paljastavat ongelmalliset piilevät olosuhteet. Tämän seurauksena organisaatiot tuottavat usein uutta tietoa, mutta eivät pysty kääntämään tätä tietoa uusiin toimintatapoihin.

Kokonaisvaltainen muutos organisaatiossa voidaan saavuttaa vain oppimaan oppimisella eli ns. Deutero-oppimisella. Deutero-oppiminen tarkoittaa sellaisten organisaatioympäristöjen luomista, joissa organisaatio oppii itse oppimaan (Aramo-Immonen, 2012). Duchek (2020, 231) jatkaa, että oppimaan oppiminen johtaa toteutuessaan uusien normien, arvojen ja käytäntöjen kehittämiseen. Organisaatioiden on

voitava samanaikaisesti uskoa sekä kyseenalaistaa aiemmat kokemuksensa, jotta sopeutuminen yllättävään tapahtumaan mahdollistuu. Tapahtuman aikana tulee kyetä analysoimaan, mitä tai mikä on organisaatiota vastassa ja samanaikaisesti poimia aikaisemmista tapahtumista ja kokemuksista käyttäytymismalleja.

Organisaatiomuutoksen tuottamiseksi Duchek toteaa (2020, 231), että aiemmin kerätyn tiedon perusteella toimiminen on tärkeää. Muutoksenhallinta on olennaista organisaation resilienssin kannalta ja tämän saavuttamiseksi tarvitaan muutosjohtamisen kyvykkyyksiä. Muut oppineet korostavat vankan, yrittäjähenkisen strategisen suunnitteluprosessin tärkeyttä. Tässä yhteydessä organisaatioiden on myös oltava tietoisia siitä, että uuden tiedon toteuttaminen käytännössä voi aiheuttaa uusia ongelmia tai edellyttää lisämuutoksia. Tutkimukset ovat osoittaneet, että kaksi kolmesta muutosaloitteesta epäonnistuu. Näin ollen muutoksen hallinta on ratkaisevan tärkeää resilienssin kannalta. Kuten mikä tahansa organisaatiomuutos, odottamattomien tapahtumien muutos voi johtaa erityyppiseen vastustukseen. Sopeutumiseen liittyy siis tärkeiden muutosten lisäksi myös muutosvastaisuuden voittaminen. Muutoksen vastustaminen voi juurtua yksilö-, tiimi- tai organisaatiotasoon. Vastustuksen erityisten ilmenemismuotojen voittamiseksi voidaan soveltaa erilaisia muutoksenhallintakäytäntöjä. Pehmeät esimieskäytännöt, kuten tehokas viestintä ja tasapainoiset suhteet organisaatioissa näyttävät olevan erityisen tärkeitä organisaation resilienssin parantamiseksi. (Duchek 2020,232.)

Organisaation aikaisempi tietopohja on tärkeä organisaation resilienssin edeltäjä, sillä se toimii perustana kriittisten kehitysten ennakoimiselle. Olemassa olevaa tietopohja kasvaa ja kehittyy myös resilienssiprosessin aikana, sillä oppimista ja reflektointia tapahtuu jatkuvasti prosessin edetessä sen kaikissa vaiheissa. Tietopohjan kasvattaminen ei ole siten vain odottamattoman tapahtuman jälkiseurauksena vaan reaaliajassa tapahtuvaa toimintaa. Mitä laajemman ja monipuolisemman tietopohjan organisaation pystyy rakentamaan, sitä paremmin sillä on mahdollisuus ennakoita sisäisiä ja ulkoisia muutoksia, jopa oman ydinliiketoiminnan ulkopuolelta. (Duchek 2020, 234–235.)

Haastavat tilanteet tarvitsevat laajan ja helposti käytettävissä olevat resurssit. Näihin lukeutuvat ajalliset-, taloudelliset- ja henkilöstöön liittyvät resurssit. Resurssien helpolla saatavuudella on vain puhtaasti positiivisia vaikutuksia resilienssin organisaation toimintaan. Ne vaikuttavat erityisesti ennakoinnin mahdollisuuksiin, mutta sillä on vaikutuksia myös selviytymiseen sekä sopeutumiseen. Jotta ympäristön kriittisten tapahtumien tunnistaminen on mahdollista, tulisi organisaation mahdollistaa se antamalla aika ja rahaa ympäristön tarkkailuun. Työntekijöiden ollessa liian kiinni käytännön työssä, jäävät kriisin ennakoivat signaalit helposti huomaamatta.

Duchek (2020, 236) katsoo, että sosiaalisten resurssien myönteinen vaikutus nousee esiin erityisesti resilienttiin organisaatioon selviytymisvaiheessa. Jaetut tiedot ja tavoitteet sekä keskinäinen kunnioitus johtavat toimivaan yhteistyöhön ja sitä kautta onnistuneeseen suoritukseen. Yhteinen visio auttaa kriisin aikana implementoimaan ratkaisuja ja avoin, luottava ja oppimiseen orientoitunut organisaatiokulttuuri johtaa kunnioittavaan ja rakentavaan vuorovaikutukseen.

Duchekin mukaan (2020, 236) valta ja vastuu vaikuttaa erityisesti viimeisessä reflektointivaiheessa. Kriisit avaavat uusia mahdollisuuden ikkunoita, mutta kriisit yksistään eivät johda oppimiseen sekä muutokseen. Organisaatiot luovat uutta tietopohjaa, mutta epäonnistuvat muuttamaan tämän tiedon uudeksi toiminnaksi. Erinäiset yrityksen sisällä käytävät valtataistelut voivat vahingoittaa muutoksen etenemistä, joten yrityksen tulisi olla hyvin valveutunut sen sisällä olevista valtasuhteista. Vallan tulisi perustua kokemukseen ja osaamiseen, ei hierarkkiseen asemaan. Tutkijat ovatkin sitä mieltä, että resilienttejä yrityksiä ei johdeta hierarkkisesti, vaan organisaation on hajautettu, itseohjautuva ja päätöksenteko on jaettava. Jäykät, mekaaniset rakenteet voivat vähentää onnettomuuden vaikutusta, mutta orgaaniset rakenteet ruokkivat palautumista edistävän resilienssin kehittymistä. Organisaation jäsenten saatua vaikutusmahdollisuuksia ja vastuuta, ovat he todennäköisemmin avoimempia muutokselle ja halukkaampia toimia muutoksen tunnistajina, puuttua epäkohtiin ja etsiä uusia, luovia ratkaisuja.

5 Leipomo- ja konditoria-ala Suomessa

Suomessa on hyvin monipuolinen ja -muotoinen sekä perheyrittäjävaltainen, kotimarkkinateollisuuteen painottuva leipomoala. Alaa hallitsee kaksi valtakunnallisesti suurta leipomoyritystä Fazer ja ruotsalaisomisteinen Vaasan. Puolet maan leipäkaupasta ovat näiden kahden yrityksen hallussa. (Tammilehto, 2019.)

Vuonna 2016 maassamme toimi 670 leipomoyritystä. Leipomoteollisuus on elintarviketeollisuuden suurin toimiala yritysten määrällä mitattuna. Leipomoalalla on isoja, keskisuuria sekä paljon pieniä, usein paikallisesti toimivia leipomoita ja konditorioita. Vuonna 2016 ala työllisti eri puolella Suomea yhteensä 7 500 henkilöä kokoaikaista työntekijää. Leipomoteollisuuden liikevaihto saman vuonna oli 1 084 miljoonaa euroa, jossa kasvua edelliseen vuoteen oli 3 %. Alan liikevaihdon osuus elintarviketeollisuuden liikevaihdosta on noin 10 %. (Työ- ja elintarvikeministeriön toimialaraportti, 2017.)

Leipomoteollisuuden liiketoimintaympäristö on haastava, ja kilpailutilanne leipomoalan erikokoisilla yrityksillä vaihtelee eri puolella Suomea. Kaupan hintakilpailu, lisääntynyt leipomovalmisteiden tuonti, kulutusmuutokset, jauholeipomo- ja paistopistetoiminnan voimakas yleistyminen, yritysten kasvuhakuisuus, ylikapasiteetti ja korvaavien tuotteiden lisääntynyt tarjonta sekä luontaisen kasvun niukkuus kotimarkkinoilla osaltaan kiristävät kilpailutilannetta. Vienti ja kansainvälistyminen korostuvatkin elintarvikealan kasvumahdollisuutena. Leipomoteollisuuden kannattavuus on keskimäärin vaatimatonta, mutta erot yritysten välillä ovat suuria. Kustannustehokkuus korostuu kilpailukyvyn varmistajana. Alan keskivertoyritys on pinnistellyt viime vuosina lähes nollakasvun ympäristössä. Tiukalla kulukurilla liikeulosmarginaalit on saatu pidettyä kohtuullisella 3,3 prosentin tasolla. Keskittyminen ydinosaamiseen, asiakaslähtöinen toiminta, erikoistuminen ja erottautuminen, yhteistyön lisääminen sekä teknologioiden ja automaation hyödyntäminen varmistavat menestymisen. Kustannustehokkuuden jatkuva parantaminen ja kestävä liiketoiminnan kehittäminen ovat edellytyksiä kilpailukyvyn säilyttämiseksi. (Työ- ja elintarvikeministeriön toimialaraportti, 2017; Rajala, 2020.)

Leipomoteollisuus on jatkossakin merkittävä toimiala Suomessa. Kotimainen kysyntä on leipomo- ja elintarviketeollisuuden kivijalka. Viljavalmisteiden runsasta nauttimista puoltavat ravitsemussuositukset ja leipomotuotteiden keskeinen asema ruokakulttuurissamme ylläpitävät kysyntää. Ajoittain pinnalle nousevat ruokailmiöt heijastuvat myös leipomotuotetarjontaan. (Työ- ja elintarvikeministeriön toimialaraportti, 2017; Rajala, 2020.)

Suomen Leipuriliitto ry:n hallituksen puheenjohtaja Kari Meltovaara raotti koronan aiheuttamia vaikutuksia liiton 120-vuotis juhlapuheessa Kalastajatorpalla 15.8.2020. Kuluttajakäyttäytyminen muuttui epärationaalisen hamstrauksen myötä ennalta arvaamattomaksi, kaupassa käynnit harvenivat ja asiointiajat muuttuivat. Meltovaara totesi, että isojen kauppojen suosiminen pienten liikkeiden kustannuksella vaikutti erikoiselta ratkaisulta epidemian välttelyssä. Myös pienten kahviloiden kiinni laittaminen koko suomessa oli vahingollista, sillä tilannetta Meltovaaran mukaan olisi pitänyt tarkastella alueittain.

Suomen elintarviketyöläistenliiton (SEL) toiminta herätti hämmästyksen lisäksi voimakasta kritiikkiä. Kun esimerkiksi Palvelualojenliitto PAM otti nopeutetun YT-järjestelyn käyttöön jo 17.3. yritysten tukemiseksi, SEL myöntyi tähän vasta kaksi viikkoa myöhemmin, vaikka osalta yrityksiltä toiminta oli lakannut lähes täysin ja kiinteistä kustannuksista sekä palkoista selviäminen oli mahdotonta.

Kesän aikana monien yritysten kohdalla myynti hetkellisesti koheni, kun ihmiset ryhtyivät liikkumaan ja toimimaan lähes normaalilla, koronaa edeltävällä tavalla. Elpymistä kesti valitettavan vähän aikaa, sillä jo lokakuussa leipomokentän myynnin lasku oli havaittavissa. Esimerkkileipomona tästä voidaan ottaa Pohjanmaalla toimivan yritys, jonka myynti putosi viikon 40 ja 41 välisenä aikana 70 prosenttia. Syynä tähän myynnin romahdukseen olivat uutiset koronan leviämisestä Pohjanmaalla. (Väyrynen 2020, 3.)

Väyrynen (2020, 3) jatkaa, että lisähaasteita leipomoalan yrityksille tulee tuomaan elintarvikealan työehtosopimusten sopimuskauden päättyminen tammikuun lopussa 2021. Työnantajaliitto ETL ja elintarviketyöläisiä edustava SEL neuvottelevat alalle uuden työehtosopimuksen. Elintarviketyöläiset ovat vuosikymmenten ajan vaatineet samansuuruiset palkankorotukset kaikille elintarvikealoille, niin leipomo-, panimo-, meijeri-, peruselintarvike kuin liha-alalle. Tämä ”tasapuolisuus” on tarkoittanut käytännössä sitä, että esimerkiksi muutaman henkilön työllistävässä pienessä leipomossa on maksettu työntekijöille samansuuruiset palkankorotukset kuin on maksettu työntekijöille suurissa liha-alan yrityksissä. SEL:n tasapuolisten palkankorotusvaateiden johdosta suuret elintarvikealan prosessiteolliset yritykset ovat tosiasiasa saaneet vuosikymmenten ajan yritystensä tuottavuuteen nähden suhteellisesti pienempiä palkankorotuksia pieniin käsityövaltaisiin yrityksiin verrattuna. Leipomo- ja konditoria-alan yrityksissä työvoimakustannusten osuus yrityksen liikevaihdosta on yrityksen koosta ja työntyöntekijöiden määrästä riippuen 25–60 %. Vastaavasti meijeri-, panimo- ja liha-alan teollisissa yrityksissä työvoimakustannusten osuus yrityksen liikevaihdosta on noin 10 %. Edellä mainittu huomioiden esimerkiksi yhden prosentin palkankorotuksen vaikutus on

aivan erilainen työvoima- ja käsityövaltaisille leipomoalan yrityksille, kuin mikä sen vaikutus on tehokkaalle prosessiteolliselle elintarvikelaitokselle.

Väyrynen (2020, 3) toteaa lisäksi, että leipomoala ainoana elintarvikealana maksaa klo 21–06 välisenä aikana tehdystä työstä 100 %:lla korotettua palkkaa. Muiden elintarvikealojen yritykset pystyvät järjestelemään asiat niin, että ne voivat lähes aina maksaa yöllä tehdystä työstä vain 30 % korotettua palkkaa. Näin siis siitä huolimatta, että palkankorotusten suuruus on ollut samanlainen kaikilla elintarvikealoilla. Kyse on kokonaisuudessaan kohtuuttomasta tilanteesta erityisesti pienille ja keskisuurille leipomo- ja konditoria-alan yrityksille. Väyrynen (2020, 3) jatkaa, että tämä on varmasti yksi syy siihen, miksi leipomot ja konditoriat, muuttavat toimintansa kahvilaksi, ravintolaksi, myymäläksi tai miksi tahansa muuksi, kunhan heidän ei vain tarvitsisi noudattaa mahdollisimman jäykkää leipomoalan työntekijöitä koskevaa työehtosopimusta. Myös näiden muiden alojen työehtosopimusten nojalla voidaan valmistaa leipomo- ja konditoriatuotteita aivan samalla tavalla kuin niitä valmistetaan leipomoita koskevan työehtosopimuksen nojalla.

5.1 Tutkimuksen kohdeyritys

Kakkutalo Gilan Oy:n ovat perustaneet Kaija ja Marjatta Gilan vuonna 1984. Nyt yritystä johtaa heidän poikansa Mika Gilan toimitusjohtajana ja veli Joni on mukana yrityksen toiminnassa tuotannon puolella. Yrityksen omistus on jaettu näiden neljän perheenjäsenen kesken. Yrityksen alkuperäinen nimi on Järvenpään Wiener Paakari Oy, mutta leipomon alettua 2010-luvulla erikoistumaan kakkuihin ja muihin konditoriatuotteisiin, muutettiin nimi paremmin tuotteita vastaaviksi. Yritys työllistää tällä hetkellä noin 15 työntekijää, ja heistä suurin osa on ollut mukana toiminnassa jo vuosia. Työntekijät on muodostaneet hyvin yhteen hitsautuneen yhteisön, jonka ammattitaitoa asiakkaat osaavat arvostaa. Asiakkaista osa on jo toisen tai kolmannen polven asiakkaita, ja leipomon tuotteet ovat muodostuneet perinteeksi heidän tärkeisiin juhlahetkiinsä.

Kakkutalon tuotteissa on tärkeää, että niissä näkyy ja välittyy käsin tekeminen ja käsin tekemisen arvostus. Asiakaspalautteita kuunnellaan tarkalla korvalla ja toiveisiin reagoidaan nopeasti. Yritys on aina pyrkinyt olemaan lähellä asiakasta ja tämän toteutuukin helposti lähestyttävän omistajaportaan ja konstailemattoman palvelun kautta. Omien työntekijöiden toiveita toteutetaan ja ideoita rohkaistaan laittamaan käytäntöön. Työntekijöitä koulutetaan mielellään ja ristiin työskentelyä eri osastoilla kannustetaan. Tämä mahdollistaan pienelle yritykselle joustavan reagoinnin alati muuttuviin tilanteisiin ja sen myötä kustannustehokkaampaan työvuorosuunnitteluun.

Kakkutalo on avoinna maanantaista lauantaihin. Volyymita suurimman asiakasryhmän muodostavat lounasasiakkaat, joita käy arkisin 150–200 ruokailijan välillä. Lounastajat tulevat pääosin lähialueen yrityksistä, mutta myös muut Järvenpään talousalueet ovat asiakaskunnassa edustettuina. Lähialueen kotitaloudet ovat löytäneet lounasravintolan myös omakseen. Vetonaulana lounaalle toimii päivittäin vaihtuva jälkiruokakakkubuffet. Tarjolla on arkisin myös aamupalabuffet, jota käy nauttimassa 20–40 asiakasta päivässä. Liikevaihdosta suurin osuus syntyy kuitenkin konditoriatuotteiden myynnistä, lounaan osuus liikevaihdosta jää noin 30 prosenttiin.

Asiakaskunta jakautuu melko tasaisesti yritys- ja yksityisasiakkaisiin niin, konditorian kuin lounas ja catering puolella. Kakkutalo on tehnyt strategisen valinnan keskittymällä mahdollisimman paljon lopulliseen kuluttajaan. Keskittymispäätöstä joudutti yhteistyöhaasteet isojen kokoushotellien kanssa. Isot kokoushotellit ja kongressikeskukset saattoivat vaihtaa tavarantoimittajia nopeallakin päätöksellä, joten valmiiksi rakennettu, hyvin toimiva yhteistyö päättyä muutaman viikon varoitusajalla. Tämä vaati joka kerta nopeita sopeuttamistoimenpiteitä ja kekseliäitä ratkaisuja kassavirran ylläpitämiseksi. Yhden asiakkaan varaan rakennettu liiketoiminta on aina riskialtista, joten yritys katsoi, että yksityisen kuluttajan ostokäyttäytymisessä ei todennäköisesti ollut odotettavissa niin suuria heilahteluja ja se oli myös katteellisesti kannattavampaa. Kohdeyrityksen tuli nyt tässä uudessa strategiassa huolehtia, että se pystyisi pitämään kiinni olemassa olevista asiakkaista valmistamalla heitä kiinnostavia tuotteita, mutta samalla hakemaan kasvua Järvenpään ja pääkaupunkiseudun markkinasta.

Tärkein yhteistyökumppani on usean vuoden ajan ollut keravalainen Uudenmaan Herkku Oy, jonka kanssa yhteistyötä tehdään niin markkinoinnissa kuin tuotevalmistuksessa. Toimiva yhteinen tekeminen on nostanut molempien yritysten kannattavuutta ja laajentanut asiakaskuntaa. Yhteistyön tuottama synergia on ollut huomattavasti hedelmällisempää kuin se, että olisi lähdetty syömään toista markkinoilta pois.

Kakkutalo etsii jatkuvasti uusia mielenkiitaisia yhteistyökumppaneita. Kumppaniksi haetaan elintarvikealalla toimivia yrityksiä, joiden kautta on mahdollisuus saada lisää jakelupisteitä, kasvattaa jakeluverkostoja ja toteuttaa yhteisiä ideoita mm. tuoteyhteistöiden kautta. Shop in Shop kokeilu käynnistettiin keravalaisen SavuHovin kanssa vuoden 2019 lopussa. Kokeilu on osoittautunut molemmin puolin hyvin toimivaksi, sillä tuotteet tukevat hyvin toisiaan ja tuotteita ostetaan yhdessä tai erikseen. Kakkutalo käyttää SavuHovin tuotteita omassa valmistuksessa ja asiakkaiden aamupalapöydässä. Näin makkara- ja leikkelevalmisteiden hävikki on saatu minimiin. Vuonna 2020 aloiteltiin rakentamaan uutta kumppanuutta Helsingissä toimivan Suomen Kotitila Oy:n kanssa.



Kuva 3. Turvavälit huomioivat, vastuulliset ja ulos asti jonottavat asiakkaat keväällä 2020

Kakkutalo Gilan on erityisen aktiivinen Facebookissa ja kohtalaisen aktiivinen Instagramissa. Facebook seuraajien määrä lähestyy 6500 ja erilaiset kilpailut herättävät runsaasti kommentteja ja jakoja. Suurin kommentointien määrä kilpailussa on ollut jopa 12 000 kpl. Instagram seuraajia on yhteensä 1015 ja vuodesta 2015 julkaisuja on kertynyt 130 kpl. Julkaisut ovat keränneet tykkäyksiä muutamasta kymmenestä noin 350 tykkäykseen. Kakkutalo Gilanilla on myös oma Youtube -kanava, jota varten yritys on tehnyt mainosvideoita.

Vuoden 2020 koronakriisin aikana sosiaalisessa mediassa näkyminen tuli erittäin tärkeäksi osaksi Kakkutalon toimintaa. Useita kampanjoita ja tuotteita kehitettiin todella pikaisella aikataululla ja ne lanseerattiin markkinoille välittömästi Facebookin, Instagramin sekä Youtuben kautta. Nopeasta toiminnasta hyvänä esimerkkinä toimii Välitetään toisistamme – Järvenpäässä kampanja. 2020 huhtikuun alussa toteutettu idea syntyi eräänä maanantai aamulla ja heti tiistaina mainosta oli jo jaettu Facebookissa satoja kertoja. Välitetään toisistamme -tarjous mahdollisti kakun tilaamisen hoivakoteihin ilman toimitusmaksua. Näin lähellä tai kaukaa asuvilla omaisilla oli mahdollisuus muistaa Järvenpäässä hoiva- ja palvelutalossa asuvia ystäviä sekä perheenjäseniään merkkipäivinä tai muuten vaan piristää palvelutalon asukkaita ja hoitajia konditoriatuotteilla. Kaikki vierailut, kun olivat kevään ajan näissä pisteissä tiukasti rajoitettuja. Kampanjaa tehtiin myös YouTubeen oma mainosvideo.

Mainontaa toteutetaan myös perinteisessä printtimediassa eli Keski-Uusimaa paikallislehdessä yhdessä Uudenmaan Herkun kanssa kerran kuussa. Tällä tavoitetaan vielä sitä yllättävän isoa osaa asiakaskunnasta, jonka sosiaalisen median käyttö on

vähäistä tai ei käytä sitä ollenkaan. Lehtimainosten perimmäisenä tarkoituksena on muistuttaa leipomon olemassaolosta sekä kasvattaa mainonnan tavoitettavuuden peittoa erityisesti silloin, kun sosiaalisessa mediassa lanseerataan kilpailuja. Radiokampanjat aloitettiin Bauer median kanssa 3–4 vuotta sitten, ja mainoksia voi kuulla muun muassa RadioCityn ja Iskelmän kanavilla.

Yrityksen omat nettisivut ovat nousset Kakkutalolle erittäin tärkeäksi myyntikanavaksi. Käynnissä onkin parhaillaan uusien sivujen rakentaminen, sillä muuttuvat laitevaatimukset ja kuluttajakäyttäytymisen odotukset, tulevat vaatimaan nettisivuilta uudenlaisia ominaisuuksia. Uusien sivujen koekäyttö aloitetaan päällekkäin vanhan alustan kanssa maaliskuussa 2021. Uudet sivut tähtäävät mahdollisimman visuaaliseen ilmeeseen, sillä tavoitteena on, ettei asiakkaan tarvitse edes osata suomen kieltä tilauksen tekemisessä. Leipomon asiakkaista yllättävän moni on eri kielitaustoilla ja kansalaisuuksilla asioivia maahanmuuttajia ja siirtolaisia. Kohdeyritys on ymmärtänyt, että pienemmillä toimijoilla on suuret mahdollisuudet palvella erityisryhmiä. Leipomon suosiota mm. romanialaisten maahanmuuttajien keskuudessa ei vielä ole tarkemmin avattu, mutta on arveltu heidän kulttuurinsa perhekeskeisyydellä ja käsityön arvostuksella olevan vaikutusta. Myös yritystä, jossa he kokevat saavan yksilöllistä palvelua ja tulevat kuulluksi, osataan varmasti arvostaa.

6 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa avataan tutkimuksen taustaa, kohdeyrityksen kriisinhallintataitoja sekä tarkastellaan koronakriisin aikana tehtyjä toimenpiteitä Duchekin resilienssi prosessin mukaisesti.

6.1 Tutkimuksen taustaa

Kohdeyrityksessä on tehty hyvin vähän tutkimuksia, joten tutkimuksen aihe otettiin positiivisesti vastaan. Tilanteen ainutkertaisuus ymmärrettiin. Epidemian aikana omistajien ja henkilökunnan energia ja huomio kohdistui täysin liiketoiminnan ylläpitoon, joten tutkimuksen tekeminen mahdollisti heille väylän palata analysoimaan tehtyjä toimenpiteitä siinä vaiheessa, kun uuden normaalin aika koittaisi.

Tutkimustulokset kerättiin havainnoimalla kohdeyrityksen toimintaa niin havaintoja tekevän tutkijan roolissa, satunnaisena työntekijänä kuin olemalla leipomo-kahvilan asiakas. Lisäksi havainnointia täydensi keskustelut yrityksen omistajan kanssa. Tukea tutkimukselle haettiin uutisista ja vapaamuotoisista keskusteluista muiden leipomoyrittäjien kanssa. Passiivinen tutkijarooli mahdollisti sen, että itse tutkimus ei vaikuttanut tapahtumien kulkuun ja tutkijan rooli oli selkeä erottaa tutkittavasta ilmiöstä. Työyhteisön tuttuus mahdollisti helpon lähestymisen aiheeseen, ja vaivaton sekä avoin keskusteluyhteys työntekijöiden ja omistajien kanssa muodostui luonnostaan. Keväällä 2020 kohdeyrityksen tulevaisuutta oli hetkeen vaikea nähdä yhtä päivää pidemmälle, ja koko tutkimuksen ajan koronavirusepidemia vaikutti yhteiskunnassamme ja tilanteet muuttuivat nopeasti. Tilanteen hektisyys aiheutti haasteita havainnointiin sekä tiedon keräämiseen, sillä tehdyt päätökset vaihtuivat muuksi hyvinkin lyhyellä aikajänteellä. Yrityksen kannalta oli hyvä, että ketterä toiminta takasi ideoiden nopean implementoinnin mutta havainnoinnille se asetti omat haasteensa.

Hyvin nopeasti oli selvää, että kohdeyrityksessä pelätty toimintakyvyn menetys muodostui odotettua maltillisemmaksi, ja ne syyt, jotka vaikuttivat nopeaan kriisistä palautumiseen lähelle normaalitasoa ja sen myötä vahvempaan organisaation, olikin mielenkiintoista lähteä yritykselle selvittämään. Koska palautuminen oli nopeaa ja vauriot suhteellisen vähäiset, muuttui tutkimuksen kulma pelätyn katastrofin vastaanottamisesta näkökulmaksi ymmärtää selviytymisen mekanismeja ja löytää suoranaiseen onnistumiseen ohjanneet ajurit. Jatko seurantaan ajalle elo-syyskuussa ei ollut enää suoranaista tarvetta, sillä toiminta oli palautunut niin lähelle normaalia, kuin se näissä olosuhteissa voi katsoa olevan mahdollista. Kaikki henkilöt olivat kesälomien jälkeen jälleen töissä, ja

liikevaihtotavoite jopa ylittyi elokuussa 15 prosentilla vuoden 2019 tuloksesta. Kaiken kaikkiaan alkusyksyn kuukausista välittyi positiivinen ja toiveikas tunnelma.

Syksyllä 2020 pandemiaa ei tietenkään ollut vielä kuitenkaan hallinnassa, rokotukset eivät vielä olleet tulleet markkinoille ja yleistä koronaväsymystä oli kaikkialla. Yhteiskunnassa ei ollut enää pienyrityksiä tukevia mielikuvakampanjoita, ravintola-, hotelli- ja tapahtumalalla lomautukset sekä irtisanomiset jatkuivat ja yleinen konkurssiaallon uhka häilyi kaiken yläpuolella. Niillä kenellä oli töitä, oli sitä yllin kyllin. Etätö ja kotona oleminen lisääntyi, työ- ja vapaa-ajanmatkustaminen oli edelleen vähistä sekä rajoitettua ja juhlien sekä kokoontumisten rajoituksia jatkettiin aluehallintoviraston päätöksillä edelleen. Huolta kannettiin oman terveyden ja jaksamisen lisäksi läheisten hyvinvoinnista ja avuntarpeesta.

6.2 Kriisinhallinta

Kevään koronakriisistä seurasi uudenlainen hetkellinen hallinnan menetys, joka ei kuitenkaan johtanut täysimittaiseen katastrofiin. Kohdattiin kriisi, joka kyllä antoi signaaleja tulemisestaan, mutta aikaisemman tietopohjan puuttuessa signaalien tulkitseminen oli pitkälti mahdotonta. Vääränlainen kontrollin tunne ja omiin oletuksiin keskittyminen saattoi vahingollisesti edesauttaa odottamattoman tapahtuman etenemistä. Tämä ei koskenut vain tutkimuksen kohdeyritystä, vaan koko globaalia taloutta.

Kohdeyrityksessä on totuttu hallitsemaan riskejä, jotka kuuluvat normaalin liiketoiminnan piiriin, kuten tuotantoon, henkilöstöön, rahoitukseen sekä asiakkaisiin kohdistuvat riskit. Nämä riskit ovat hyvin tunnistettavissa ja ennustettavissa sekä näiden riskien tuoma epävarmuus ollaan valmiita tunnustamaan. Mainittujen riskien realisoituminen voidaan ratkaista aikaisemmalla kokemuspohjalla ja hakemalla neuvoja olemassa olevista verkostoista. Koronakriisissä juuri vuosien saatossa kerrytetyt tiedot ja taidot sekä ymmärrys kontaktoida oikeat verkostot nopeasti, lyhensivät kriisin vaikuttavuutta merkittävästi. Historiasta oli poimittavissa organisaation kyvykkyyksiä, jotka olivat muotoutuneet aikaisempien vastoinkäymisten aikana hyvin joustaviksi ja mukautuviksi yllättävien ja toisistaan poikkeavien haasteiden kohtaamisessa.

Mukana oli myös sattumaa, sillä kriisi puhkesi leipomon ollessa kypsässä iässä ja sellaisella hetkellä, jolloin asiakaskunta oli alkanut vahvasti rakentumaan halutulle pohjalle eli yksityisen kuluttajan varaan. Henkilökunta oli pitkään talossa palvellutta, oman alan ammattilaista, joka oli tottunut joustamaan ja mukautumaan vuosien saatossa tulleiden muutosten edessä. Keskustelu oli avointa eivätkä hierarkia tai valtasuhteet häirinneet tiedonkulkua.

Koronakriisistä rakentui koko organisaation yhteinen kokemus, jota taas kannatteli koko yhteiskunnan yhteinen jaettu kokemus. Kriisi poikkesi yleisemmin määritellyistä poikkeamatilanteista sillä, ettei siihen ei liittynyt kriisille tyypillisiä elementtejä kuten huonoa julkisuutta tai maineen menetyksen pelkoa. Tilanne oli itse asiassa päinvastainen, pk-yritykset saivat kansallisesti julkisuudessa runsaasti positiivista huomiota erinäisillä paikallisten palveluyritysten tukemiskampanjoilla. Oli huomattavasti helpompaa jatkaa toimintaa altavastaajan roolissa ja saada asiakkaat kokemaan hyvänolon tunnetta tekemällä ostokset pienemmän paikallisen yrityksen toimitiloissa.

Nissinen (2020) muotoilee erityisesti kevään 2020 tunnelmia osuvasti, eli miten yleisesti yhteiskunnassa heräsi keväällä vahva huoli yritysten pärjäämisestä ja solidaarisuus sekä yhteinen koettelu sai yhteiskunnan toimiaan poikkeuksellisen lämpimästi toisiamme kohtaan. Arvomaailma muuttuu hetkeksi ja kansallisylypeys heräsi ja suomalaista osaamista arvostettiin aiempaa enemmän. Myös kriisin muita Euronpan maita paremmasta hoidosta terveydellisesti ja taloudellisesti tunnettiin kansallista ylpeyttä.

6.3 Resilienssi liiketoiminta

Kakkutalo Gilan Oy selviytyi koronakriisistä tutkimuksen tarkastelujaksoilla odotettua paremmin, kun onnistumista tarkastellaan liikevaihdon muutoksen sekä henkilöstön lomautusten vähäisyyden kulmasta. Duchekin teoreettisen viitekehykseen asetetut kohdeyrityksen koronakriisissä tehdyt toimenpiteet selkeyttivät resilienssiprosessin rakentumista, ja toiminnassa tapahtuvien päätösten ja toimintojen prosessimaisesti etenevien ja rinnakkain rakentuvien toiminallisuuksien kytköksiä.

Harvassa olivat ne yritykset, jolla oli aikaisempaa kokemuspohjaa vastaavasta. Aikaisempi historian saatossa rakennettu tietotaito ei keventänyt kriisin synnyttämää alkushokkia, mutta toimintakyvyn se takasi. 30-vuotiseen historiaan mahtuu yhteiskuntaan vaikuttaneita lamoja, yritysostoja ja niistä luopumista, toimipaikan laajentumista ja supistumista, asiakasportfolion kasvattamista ja asiakkaiden menetyksiä, eli toisin sanoen kokemuspohjaa onnistumisista ja epäonnistumisista oli kertynyt. Mikään näistä kriiseistä ei antanut valmiita askelmerkkejä koronakriisin kohtaamiseen, mutta ne olivat kasvattaneet niitä kyvykkyyksiä, joilla yllättävä tapahtuma oli mahdollista kohdata ilman toimintakyvyn menetystä. Ymmärrys siitä, että muutos on jatkuvaa ja paluu entiseen on harvoin mahdollista tai edes toivottavaa, auttoi ottamaan asenteen, että kriisi kohdataan tekemällä kaikki voitava periksi antamatta. Kokemattomampi yritys mahdollisesti jäi odottamaan, että valtio pelastaa yritystoiminnan erinäisillä tukiratkaisuilla, vaikka liiketoiminnallisia edellytyksiä olisi ollut edes pienempimuotoiseen toimintaan. Leipomossa

oli vahva usko siitä, että menestymisen mahdollisuudet kasvavat vastoinkäymisen edetessä. Ja, että ne, jotka eivät luovuta, tulevat pärjäämään tulevaisuudessakin, millainen se tulevaisuus sitten onkin.

Odottamaton siis saapui ilman selkeitä vihjeitä tulemisestaan ja tapahtumat etenivät hyvin nopealla vauhdilla. Viruksesta kertova uutisointi lisääntyi 2020 helmikuun aikana ja signaaleita muutoksesta alkoi olla havaittavissa, mutta talouselämä jatkui tästä huolimatta normaalisti aina maaliskuun toiselle viikolle asti. Kyvykkyydet uuden uhkan tunnistamiseen eivät siten ehtineet tulla esille, mutta kyvyt valmistaa yritys odottamattoman tapahtuman kohtaamiseen, oli poimittavissa aikaisemmista kriisikokemuksista. Valmistautuminen sisälsi mm. tiedotteiden ja uutisoinnin seuraamista, avointa vuoropuhelua työntekijöiden kanssa, keskustelua muiden paikallisten yritysten sekä leipuri- että ammattiliittojen kanssa ja toimivien sidosryhmäsuhteiden varmistamista toiminnan takaamiseksi.

Maaliskuun 2020 toisella viikolla alkoi lounaalla kävijämäärät radikaalisti pudota, ja saman viikon lopulla olivat kävijämäärät laskeneet puoleen normaalista. Maaliskuun kolmannella viikolla asiakasmäärät vähenivät entisestään eikä tilauksia enää tullut perhejuhliin tai yritysten tilaisuuksiin. Lisäksi lähes kaikki varauskirjoilla olevat tilaukset peruutettiin. Maaliskuun viimeisellä viikolla oli liikevaihdosta jäljellä enää 20 prosenttia. Tilanteen nopea eskaloituminen ei antanut aikaa sen tarkkailuun, vaan piti toimia nopeasti. Ennakoivaa toimintaa oli lähes mahdoton toteuttaa, sillä jokainen päivä toi mukanaan jotain uutta ja toimintaa pyrittiin sopeuttamaan sitä tahtia, kun rajoituksia asetettiin. Päivittäin tehtiin päätöksiä ja tulevaisuutta katsottiin nyt vain päivä kerrallaan, jotta tilanne olisi saatu nopeasti hallintaan.

Systeemiin kohdistuva uhka otettiin vastaan ja toimintaa mukautettiin nopeasti hallituksen asettamiin rajoituksiin ja asiakkaiden tarpeisiin. Hyväksymisen kyvykkyys otettiin käyttöön. Myös ratkaisujen ja toteuttamisen kyvykkyys hyödynnettiin eli uusia ratkaisuja ideoitin, kehitettiin ja implementoitin liiketoiminnan ylläpitämiseksi. Heti kriisin alussa perustettiin Kakkutalon kehitysryhmä, joka alkoi välittömästi suunnittelemaan tilanteeseen sopiva tuotteita ja palveluita sekä miettimään uudessa tilanteessa uutta viestinnäntapaa asiakkaille. Järvenpääläisyyttä ja paikallisuutta korostettiin aikaisemman pääkaupunkilaisuuden sijasta, sillä nyt asiakaskunta piti rakentaa liikkumisrajoitusten mukaisesti. Kehittämiseen osallistui erityisesti keittiön ja myymälän nuorempi henkilökunta. Kun askelmerkit oli saatu kohdilleen, alkoi uuden kehittäminen, sillä ymmärrettiin, että jokaisesta riippui yrityksen tulevaisuus ja sitä kautta myös oman työuran jatkuminen.

Lomautukset kohdistuivat koko henkilöstöön, mutta erityisesti ne kohdistuivat konditoriapuolelle, sillä tuotanto väheni kriisin vaikutuksesta merkittävästi. Tästä huolimatta lomautusjaksot pyrittiin jakamaan mahdollisimman tasaisesti ja huomioida ketkä olivat oikeutettuja liittojen tai kassojen ansiosidonnaiseen päivärahaan. Henkilökunta otti tilanteen rauhallisesti, ja yrityksen tilanteesta tiedotettiin rehellisesti ja avoimesti. Tilanne oli kaikille uusi ja haastava, joten vuorovaikutuksessa oli tärkeää, että kaikki ymmärsivät tapahtuman mahdollisimman pitkälle samalla tavalla. Kyky keskustella auttoi organisaatioita kohtamaan ilmiön, jotka vaati uudenlaisen tiedon, ymmärryksen ja toimintamallien rakentamista.

Sopeutumisvaiheessa lounasannokset siirtyivät take away -annoksiksi, sillä ravintolaan ei ollut mahdollista jäädä syömään. Ravintola muuttui myymäläksi ja aukioloaikoja muokattiin tilanteeseen paremmin sopivaksi. Aamulla kahvila avattiin vasta klo 08:00 aikaisemman klo 6:30 sijaan ja liike suljettiin tuntia aikaisemmin klo 16:00 (aikaisemmin 17:00). Näin saatiin työvuoroja vähennettyä ja liiketoimintaa oli mahdollisuus pyörittää pienemmällä työntekijämäärällä. Vaikka työvuoroja supistettiin, mietittiin niissä aina ensisijaisesti asiakaslähtöisyyttä ja toimivaa sekä turvallista asiakaspalvelua.

Vitriineihin valmistettiin helposti ostettavia lounasperhepakkauskauksia ja myyntiin lisättiin peruselintarvikkeita kuten maitoa, juustoa ja leikkeleitä. Keväälle paketoitiin juhlapäiviin sopivia, helposti ostettavia herkkukasseja (pääsiäinen, vappu, helatorstai, kesän grillikassi). Kakkukokoja pienennettiin kokoontumisrajoitusten astuessa voimaan ja Välitetään toisistamme -kampanja polkaistiin käyntiin. Perinteisten leipomotuotteiden osuus kasvoi, sillä kanta-asiakkaat osasivat pikaisesti tulla ostamaan tuoreita munkkeja ja lihapiirakoita. Paistossa siirryttiin jatkuvaa paistoon, eli tuotteita paistettiin pitkin päivää, sitä mukaa kun niitä myymälästä haettiin ja verkkokaupasta varattiin. Tämä paransi tuotteiden laatua huomattavasti, sillä pois jäi edellisen yön valmiiksi paistaminen. Sosiaalisen median kanavien avulla viesti tuoreista, vastapaistetuista tuotteista levisi eteenpäin.

Kakkutalo otti yhteyttä uusiin toimituskanaviin, kuten paikallisiin K-kauppiaisiin sekä Citymarkettiin, jotta uusia väyliä asiakkaiden tavoittamiseksi löytyisi. Kauppojen kauppakassi palveluiden valtava kasvu päätettiin käyttää hyväksi paikallisten kauppiaiden suostumuksella. Kauppakasseihin Kakkutalo sai laittaa omat äitienpäivään ja pääsiäiseen kohdistuvat mainosflyerit ja tuotteet toimitettiin ajallaan kauppaan myytäväksi. Yhteistyön haasteeksi nousi Keskon verkkokaupan alusta, joka taipui huonosti paikallisten toimijoiden

tuotteisiin. Lisäksi tällä myynnillä liikevaihtoa saatiin kyllä nostettua, mutta se tapahtui kannattavuuden kustannuksella.

Lisäverkostoja lähdettiin hakemaan yrittäjä- ja yhdistysverkostojen kautta. Tässä toimi apuna paikallinen Keuke eli Keski-Uudenmaan kehittämiskeskus sekä Järvenpään Yrittäjät. Alueen yrittäjille tarjottiin lounastoimituksia työpaikoille ja paikallisten yhdistysten avulla jaettiin leipomon kampanjoita laajalle yleisölle. Yhdistykset valikoituivat niistä yhdistyksistä, joita yritys oli vuosien saatossa tukenut, näihin lukeutui mm MLL, Hyvä kasvaa Järvenpäässä, SPR, Partiolaiset, LC Järvenpää Jannet ja Järvenpään Seudun Nuorkauppakamari.

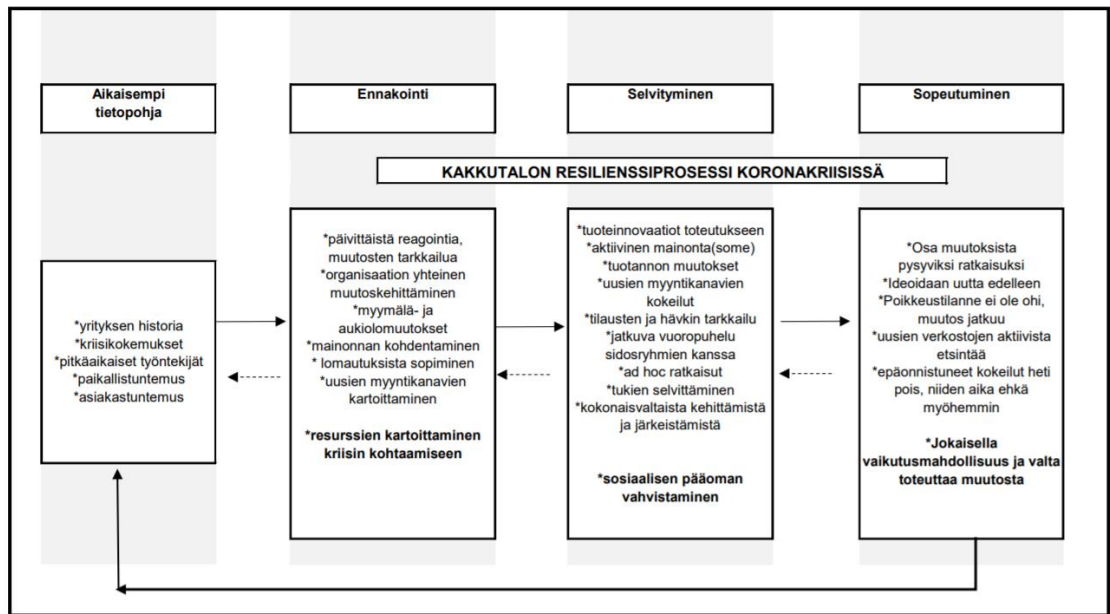
Henkilökunnasta nousseet ideat otettiin ennakkoluulottomasti ja nopeasti käyttöön. Kaikki ideat eivät kantaneet, mutta suurin osa niistä oli varsin onnistuneita. Hiljentynyt kaupankäynti mahdollisti myös ottaa ajan tarkastella yrityksen voimassa olevia sopimuksia. Yritykselle ei-välttämättömiä sekä uudelleen neuvoteltavia sopimuksia löytyi yllättävän paljon ja niiden kuukausittainen positiivinen vaikutus per kuukausi oli noin 800–1500 €. Myös henkilökunta alkoi tarkastelemaan tilauksia tarkemmin, ja hävikkiä seurattiin päivittäin. Resque ruoka-annosten myyntiä tehostettiin.

Organisaatio otti opiksi ja reflektoi jatkuvasti ympärillä tapahtuvaa muutosta, sillä uuden normaalin kanssa oli sopeuduttava elämään. Koronan aiheuttaman alkushokin aikana onnistuttiin ylläpitämään olemassa olevat järjestelmät ja suunnittelemaan tulevaa luovan toiminnan ja oppimisen avulla. Muutos toi mukanaan tehokkaampaa liiketoimintaa, sillä koko organisaatiolle kasvoi ymmärrys tuotantoa tehostavien tekojen konkreettinen vaikutus. Työpaikalla käytetty aika käytettiin tehokkaammin ja arkiset asiat eivät näyttäneet enää niin itsestään selvinä. Muutos siis hyväksyttiin ja se pyrittiin kääntämään positiiviseksi voimavaraksi.

B2B kaupan poisjäänti konkretisoi kyseisen kaupan alhaisen katteen vaikutuksen. Tämä toki oli yrityksellä jo tiedossakin, mutta tästä kaupasta ei ollut uskallettu kuitenkaan luopua. Nyt koronan tuoma luontainen katko antoi mahdollisuuden tarkastella tämänkin kaupankäynnin kannattavuutta kriittisemmin silmin. Tulevaisuudessa on mahdollisuus neuvotella asioita uudestaan ja asiakkaat valikoida perustellummin.

Uusi toimintatapa, jossa kokeiluille ja ideoille annettiin enemmän tilaa, toi mukanaan enemmän epäonnistumisia kuin aikaisemmassa toiminnassa oli totuttu. Suhtautuminen epäonnistumisiin muuttui rakentaviksi opinpaikoiksi ja osa epäonnistumista lopulta kuitenkin jalostui onnistuneeksi toimintatavaksi. Yritys oli valmis kohtamaan uuden sekä

vanhan tuotannon ja tekemisen välisen ristiriidan ja vastaanottamaan muutoksen tuomat mahdolliset ajalliset ja rahalliset tappiot. Vain tällaisen kokeilevan tekemisen kautta on mahdollisuus löytää jotain uutta ja kannattavaa, ehkä myös pysyvää.



Kuva 2. Kakkutalo Gilan Oy:n resilienssi-prosessi koronakriisissä

Muiden alan toimijoiden onnistumisia kopiottiin estoitta, mutta myös muut saivat ottaa Kakkutalon ideoita omaan käyttöön. Suomen Leipuriliito toimi isona tukena koko kriisin ajan. Liitosta sai ajankohtaista informaatiota koronakriisin hoidosta eripuolella Suomea. Leipomoalan erilaisten toimijoiden raportit auttoivat löytämään ratkaisuja kriisin jokapäiväisessä hoitamisessa. Tukeutuminen Leipuriliittoon mahdollisti myös yhteiskuntatukien saamisen ilman kalliiden konsulttitoimistojen palveluita.

Yrityksen toimitusjohtaja otti heti kriisin alussa tehtäväkseen löytää rahallista apua eskaloituvan kriisiin niiltä tahoilta, jotka sitä tarjosivat. Ensimmäisiä suuria onnistumisia oli Business Finlandilta ensimmäisten joukossa saatu kehittämisen tuki, joka tuli jo 28. maaliskuuta tilille. Tuki suunnattiin mobiili- ja verkkokaupan kehittämiseen ja tästä tehtiin syyskuussa Business Finlandille tuen saamiselle edellytetty selvitys. Loppuosa tuesta myönnettiin yritykselle raportin hyväksymisen jälkeen lokakuussa.

Kesäkuun alussa haettiin ja saatiin kaikista työntekijöistä uudelleen työllistämistukea. Tukea myönnettiin, mikäli kyseiseen työsuhteeseen ei kohdistunut uusia lomautustoimia seuraavan puolenvuoden aikana. Yritys myös haki kevään ravintolasulun aiheuttamaan liikevaihdon menetykseen tukea, ja tätä myönnettiin myös. Liikevaihto laski huhtikuussa

46 % ja toukokuussa 20 %. Toukokuun maltillisempaan liikevaihdon laskuun vaikutti se, että kustannuksia oli saatu keinotekoisesti painettua alemmalle tasolla, mutta kesäkuussa kustannukset kuitenkin realisoituivat, kun työntekijät ja omistajat pitivät keväällä kertyneitä ylityövapaita ja tilalle palkattiin kesätyöntekijöitä.

Yhteiskunta tarjosi useita hienoja kädenojennuksia, joilla taattiin, ettei usko kriisistä selviytymiseen päässyt loppumaan. Myös vakuutusyhtiöt, tavarantoimittajat, energiayhtiöt ja mainostajat olivat erittäin ymmärtäväisiä kriisin alussa. Kassan sopeuttamisella ja nopealla tuella saatiin alkuvaiheen pahin romahdus tyrehdytettyä ja pystyttiin alkamaan suunnittelemaan tulevaa liiketoimintaa. Vain verottaja kanssa neuvoteltu maksuajan pidentämiseen ei onnistunut muuten kuin hyväksymällä heidän tarjoama korkea korkotaso. Tämä korkotaso osoittautui kohdeyritykselle liian korkeaksi, joten verojen maksua ei ollut mahdollisuus viivästyttää.

7 Pohdinta

Tässä luvussa pohditaan koronaepidemian tuomia asiakaskäyttäytymisen muutoksia ja tarkastellaan yrityksen toimintaa resilienssin kontekstissa. Lopuksi nostetaan tutkielmasta esiin nousseita organisaatio- ja yhteiskuntatason kehitysehdotuksia.

7.1 Asiakaskäyttäytymisen muutokset

Korona kevään tuoma muutos kuluttajien ostokäyttäytymisessä oli havaintojen perusteella yksi tekijä leipomon myynnin säilymisessä lähes entisellään. Työttömien ja lomautettujen määrä oli suuri, mutta niin oli myös niiden, joiden tulotaso pysyi entisellään. Rahaa saattoi jopa jäädä enemmän kulutettavaksi, kun matkustamaan ei päässyt ja ravintolaillat sekä hotelliyöpymiset siirtyvät tulevaisuuteen. Havaintoa tukee Pajalan (2020, 20–21) selvitys siitä, miten mm. ison S-Ryhmän ruokien ja juomien tarkemmista myyntitilastoista ilmeni kalliimpien Premium-tuotteiden menekien nousu. Muutos näkyi myös kultasepäntuotteiden myynnissä, luksusautoja menekissä ja kuluttajien satsauksissa teknologiaan, kodin sisustukseen sekä remontointiin. Kakkutalo Gilanin tuotteet voidaan ehkä luokeilla jonkinlaiseen arjen pienimuotoiseen ylellisyyteen. Pienen paikallisen konditorian valmistama kakku on huomattavasti kalliimpi vaihtoehto, kuin kaupan pakastekakku tai ison leipomon marketteihin toimittama valmiskakku. Nyt kun syötiin enemmän kotona, saatettiin jälkiruokiinkin satsata enemmän. Ostettiin mielihyvää arjen yläpuolella olevilla tuotteilla ja tukemalla paikallista yrittäjää. Myös Sitran (2020) selvitys tukee tätä uutta kuluttamisen suuntaa. Tutkimuksessa selvisi, että suomalaisten kansallisylypeys oli keväällä noussut onnistuneen koronahoidon ansiosta ja paikallisuuden ja suomalaisen osaamisen arvostus kasvoi. Uusien tavaroiden sijaan ihmiset kaipaivat enemmän kokemuksia ja elämyksiä ja tähän kategoriaan voidaan varmasti ruoka ja jälkiruokatuotteet myös laskea.

Pienen ja paikallisen tukeminen ei havaintojen perusteella kuitenkaan katsottu oleva erityisen ohjaava syy tulla asioimaan leipomossa. Tutkimuksen kohdeyrityksessä tämän asiakasryhmän vaikutus jäi marginaaliin. Asiakaskunta koostui edelleen samoista kanta-asiakkaista ja uusia asiakkaita houkutteli paikalle lähinnä vaihtelu kotona olemiseen ja kotona kokkaukseen kyllästyminen. Tosin mielikuva paikallisen yrityksen tukemisesta ehkä saattoi antaa lisäluvan herkutteluun ja samalla se synnytti positiivia ja vastuullisia ajatuksia omasta kuluttajakäyttäytymisestä.

7.2 Yrityksen resilienssiyden ilmeneminen

Duschek viittasi tutkimuksen alussa, että resilienssin sisäinen toiminta on edelleen tutkijoille epäselvää, eikä vielä esimerkiksi tiedetä, onko resilienssi suunniteltujen prosessien tulos vai kenties improvisaation ja onnellisten sattumien lopputulos. Kypsälle yritykselle kriisin kohtaaminen on helpompaa ja mahdollisesti uusia mahdollisuuksia avaavaa. On epäreilua olettaa, että nuorella yrityksellä olisi kyvykkyyttä vastaanottaa toimintaympäristön kaoottisuus samalla tavalla kuin monessa myrskyssä pyöritetty konkariorganisaatio. Uuden yrityksen sisälle ei ole ehtinyt rakentua henkilökunnan omaa sisäistä vuorovaikutusta, toimintaa tukevia ulkopuolisia verkostoja ja sidosryhmiä, eikä vahvaa, uskollista asiakaspohjaa. Uudella yrityksellä aiempi tietopohja on olematon tai riittämätön, eikä yritys perustamisvaiheessa voi päättää olevansa heti resilientti. Resilienttiys voidaan asettaa tavoitteeksi samalla tavalla kuin yritys asettaa tavoitteeksi tietyn markkina-aseman, toivotut asiakassegmentit ja tavoiteltavan liikevaihdon. Resilienttiys kannattaa sitoa näin ollen uuden yrityksen strategiassa johtamisajatukseen. Resilienttiys vaatii historiaa ja kokemusta ja kokemus voidaan tuoda paikalle henkilökunnan mukana, jolloin uutta yritystä lähtee viemään eteenpäin kokenut johto tai kokemusta palkataan konsulttien muodossa ulkopuolelta.

Organisaation resilienssi-kyvykyys ja sen taustavoimana toimivat ajurit kehittyvät ajan saatossa ja uhkaavia tilanteita tai yllättäviä tapahtumia kohdatessa. Resilienttiys nähdään pääsääntöisesti positiivisena ominaisuutena ja sitä kasvattaa myös onnistumiset sekä menestymiset, ei vain katastrofit ja kriisit. Resilienttiteoriat ei erityisesti ota kantaa käsitteen ajallisen määreeseen. Yksilöt ja organisaatiot saavuttavat vaadittavia taitoja omassa, yksilöllisessä tahdissa. Voi olettaa, että mitä useammin muutos, shokki tai katastrofi onnistuneesti kohdataan, kasvaa taidot niiden selättämiseen. Vakaa toimintaympäristö tuudittaa helposti vääränlaiseen hallinnantunteeseen.

Yksityisessä yrityksessä myös omistajien täytyy olla vahvasti sisäisesti resilienttejä, sillä yrityksen resilienttiys syntyy juuri niistä ihmisistä ja johtajista, jotka organisaation muodostavat. Se ei synny mekaanisista rakenteista tai tuotantolaitoksista, sillä ne ovat vain resilienttiyden mahdollistavia resurssiulottuvuuksia. Työntekijän resilienssin kehittäminen ja tukeminen tulisi nähdä yrityksen voimavarana ja mahdollisena kilpailuedun tuojana. Koko organisaation henkistä pääomaa resilientti näkökulmasta on mahdollisuus lisätä mm. avoimella ja keskustelevalle ilmapiirillä, luottamuksella sekä mahdollisuudella kokeilla ja toteuttaa omia ideoita ilman epäonnistumisen pelkoa.

Yrityksen tulisi tavoitella strategiaa, joka voidaan nopeasti ja joustavasti muuttaa muuttuviin tilanteisiin sopivaksi ja sitä kautta avata uusia mahdollisuuksia. Yrityksen tulisi

tavoitella organisaatiota, joka näkee vain tulevaisuuden eikä takerru menneisyyteen. Yrityksen tulisi vastaanottaa muutos ilman pelkoa. Tutkimus osoitti resilienttien mielenkiintoisen ja monimuotoisen luonteen. Se ei ole sidottu aikaan tai paikkaan, toimialaan tai toimintaympäristöön. Se ilmenee kaikkialla, niin yksilöissä, ympäristössä sekä yhteiskunnassa ja sen vaikutus niiden onnistumiseen ja selviytymiseen on ilmeinen. Resilienssiä ei vahvisteta menneisyyteen nojaamalla, vaan rakentamalla kestävämpää tulevaisuutta. Menneisyyden roolina on toimia oppimisalustana ja reflektoinnin lähteenä. Kohdeorganisaation toimenpiteet osittivat resilienssin syntyvän juuri prosessimaisesti etenevänä tapahtumana. Resilienssin käsite on moniulotteisten toiminnallisuuksien päällekkäisiä ja perättäisiä tapahtumia, joita on haastava mahduttaa omiin selkeisiin lokeroihin. Kaikki siis vaikuttaa kaikkeen, mutta silti jokainen vaihe on selkeästi eroteltavissa omaksi kokonaisuudekseen. Kaikkia resilientin osia tarvitaan, sillä vain yhdessä kasvu ja muutos on mahdollista.

7.3 Kehitysehdotuksia

Kriisin hoidossa kehitettävää löytyi sekä yritystasolla, mutta myös liittojen toiminnassa sekä yhteiskunnan päätöksissä.

Kriisin edetessä tuli selväksi, että selkeä koronastrategia puuttuu kohdeyrityksestä. Koronastrategian luonti olisi pitänyt tapahtua heti ilmiön valmistelu- ja ennakointi vaiheessa, jotta se olisi selviytymisvaiheessa jo valmiina. Vaikka toimittiin vastuullisesti ja turvallisesti, selkeää ylös kirjattua, henkilökunnan kanssa yhdessä luotua koronastrategiaa altistumisen tai tartunnan näkökulmasta ei tehty. Tämä olisi ollut tärkeää erityisesti viestinnän kannalta silloin kun mahdollisesti olisi tullut tietoa siitä, että leipomossa on asioinut koronapositiivinen tai koronaan altistunut henkilö tai henkilökunnasta joku epäilee sairastumista tai tietoon tulisi mahdollinen altistuminen.

Henkilökunnan koronastrategia tulisi sisältää ainakin seuraavia kohtia:

- Turvavälit ja maskit käyttöön työntekijöille ja niistä viestiminen asiakkaille.
- Tehostettu siivous ja käsien pesu. Käsidesien käyttö.
- Nopea tiedottaminen epäilyistä koko organisaatiolle. Myös sopimus siitä kuka tiedottaa eli esimies vai jokainen itse ja miten tiedottaminen tapahtuu
- Mikäli tartunta todetaan, nopea selvitys keneen hän on ollut kontaktissa viimeisien vuorokausien aikana ennen oireiden alkua.
- Jos tartunnan saanut on ollut asiakaspalveussa, miten hoidetaan asiakkaille tiedotus? Itse vai paikallisen terveysturvaviranomaisen kautta? Tiedottamisen tulee jokatapauksessa olla avointa, jotta tieto on oikeanlaista, huhuilta katkaistaan siivet ja vaikutukset liiketoimintaan pysyvät mahdollisimman minimissä.
- Suljetaan pois lyhyet alisteet ja rajataan ne ketkä ovat työskennelleet yhdessä tiiviimmin
- Altistuneet karanteeniin, tapauskohtaisesti pitää katsoa töiden uudelleenjärjestelyt
- Yhteys työterveyteen ja heille valmis lista mahdollisista altistuneista sekä tieto terveysturvaviranomaisille toimitoissa tehdyistä toimenpiteistä
- Toimitaan avoimesti, rehellisesti ja nopeasti.
- Toimi proaktiivisesti. Tartunnan tultua ilmi, viranomaiset ottavat kuitenkin yhteyttä, ja mikäli yritys ei ole heti toiminut, voivat viranomaiset määrätä tiukkojakin varatoimia.

Kriisi nostatti pinnalle jo olemassa olevia pohdintoja yhteiskunnan ja ammattiyhdistysliikkeiden toimista. Nämä kehityshavainnot asettuvat resilienssiprosessin viimeiseen vaiheeseen eli oppimiseen ja reflektointiin, mutta mahdollisesti tulevaisuudessa toteutuessaan, toimenpiteiden paikka sijaitsisi prosessin alkuvaiheessa. Ammattiyhdistystasolla koronaepidemia nosti jälleen esiin työmarkkinoiden joustamattomuuden. Koronakriisi kohteli hyvin eritavoin jopa saman toimialan yrityksiä, joten työpaikkakohtaisen sopimisen tarpeellisuus tuli aiheelliseksi keskustelunaiheeksi. Mahdollisuus kilpailukyvyyn sekä työpaikkojen turvaamiseen tarvitsee ympärilleen tilaa ahtaassa ay-liikkeiden puristuksessa, jotta joustojen hakeminen ja paikallinen sopiminen yhdessä onnistuisi. Myös lainsäädännön joustavuutta tarvitaan, jotta kevään 2020 tehokkaat yt- ja lomautuskäytännöt voitaisiin toteuttaa tulevaisuuden kriiseissäkin yhtä nopeasti.

Työntekijöiden jakautuminen liittoon/kassaan kuulumattomiin tai liittoon/kassaan kuuluviin asettaa työnantajalle oman rasitteensa. Kohdeyrityksessä pyrittiin järjestämään mahdollisuuksien mukaan työtä niille, jotka uhkasivat jäädä vain Kelan päivärahalle, kun taas liittoon kuuluvilla oli mahdollisuus jäädä melko huoletta liiton ansiosidonnaiselle. Yleisesti ottaen palvelua-ala on erittäin matalapalkkainen ja hyvin järjestäytymätön toimiala. Alalla työskentelee paljon naisia ja nuoria osa-aikaisia. Järjestelmän epätasa-arvosta kertoo se, miten palvelualan palkansaajat maksavat yleiseen eläkerahastoon samassa suhteessa palkastaan kuin muutkin työntekijät. Lomautuskorvauksista pääsee

nauttimaan koitekin vain liittoihin ja kassoihin kuuluvat. Järjestelmän kustannuksiin osallistuvat kaikki, mutta eduista nauttivat vain osa. Voidaan toki argumentoida miksi kaikki eivät kuulu sitten johonkin kassaan tai liittoon. Syitä voidaan hakea mm. tietämättömyydestä, uskosta siihen, että töitä aina löytyy tai yleisestä liittovastaisuudesta. On syy mikä tahansa, tällaista liittojen valtaa olisi hyvä tarkastella kriittisesti ja löytää tasapuolinen ratkaisumalli.

8 Johtopäätökset

Yksityisyrityttäminen on usein yrityksen pyörittämistä ilman ylös kirjattuja strategioita tai tarkkaan määriteltyjä visiota. Strategian välttämättömyyttä kuitenkin usein painotetaan liiketoiminnassa. Pitäisi olla kirkas visio, jota kohti mennään määrättyjä askelmerkkejä seuraten. Kuitenkin valtaosa pk-sektorin yrityksistä toimii varsin menestyksekkäästikin ilman kiveen hakattua karttaa tulevaisuuden tavoitteista. Strategiat ja visiot ovat olemassa omistajan mielessä ja niistä keskustellaan henkilökunnan kanssa työntekeksen ohessa, mutta resurssit joustavat harvoin tiukkojen analyysien tekemiseen ja tulevan pohtimiseen. Työtä tehdään kellonajasta välittämättä, jotta toiminta pysyy käynnissä, työtekijöillä on töitä ja asiakkaat voivat nauttia palveluista ja yrityksen tuotteista. Kun kaikki ei ole niin kiveen hakattua tai ylianalysoitua, helpottuu toiminnan ja sitä kautta yrityksen strategian muokkaaminen hyvinkin nopeasti. Kun häiriö iskee, uudessa tilanteessa toimimisen kannalta kriittiset osa-alueet on agilisti muutettavissa vastaamaan uuden tilanteen vaatimuksia. Fokusoidaan ja kohdennetaan, sen sijaan, että tehtäisiin kaikki uudestaan tai laitettaisiin koko toiminta lepotilaan parempia aikoja odottelemaan. Resilienssiteoria auttoi ymmärtämään, miten muutosjoustava yritys kykenee valmistautumaan vastaanottamaan ympärillä syntyvät yllättävät tilanteet uteliaisuuden ja positiivisuuden kautta, jotta yrityksen aika ei menisi taisteluun tai vanhasta kiinnipitämiseen. Markkinoilla voittajana selviää muutoskykyisin, ei vahvin.

Kakkutalo Gilanin onnistumiselle ei ollut vain yhtä nimittäjää vaan onnistuminen rakentui useasta eri palasta. Ytimenä on sitoutuminen ja ahkera työntekeminen, mutta myös vuosien saatossa kehittynyt muutosmyönteisyys. Resilienssi rakentuu pitkäaikaisista työtekijöistä, vahvoista verkostoista, taidosta hallita muutosta ja taidosta osata johtaa muutosta sekä taidosta johtaa ihmisiä muutoksessa. Resilienssiyys on yritystoimintaa, joka hylkää kuolevat strategiat ja luo yhdessä päivässä uusia. Se on yritystoimintaa, jossa tekeminen ei nojaa vain yhden kortin varaan vaan se hakee luontaisesti tukea muista toiminnoistaan, kun jokin osa-alue epäonnistuu. Koronakriisin ajankohdassa on myös mukana ripaus onnea ja sattumaa, sillä jossain muussa historian kohdassa koronakriisin aiheuttamat vahingot olisivat voineet olla tuhoisammat. Asiakaskunta on muodostunut pitkälti halutunlaiseksi ja taloudellinen tilanne oli suhteellisen stabiili. Tutkimuksen aikana resilienssin käsite tuli kohdeyritykselle tutuksi ja liiketoimintaa peilataankin kriisin yhä jatkuessa tämän uuden käsitteen kautta. Sana on otettu käyttöön yrityksen yhteiseen vuorovaikutukseen ja sieltä käsite luo syvempiä ulottuvuuksia arjen rakenteisiin.

8.1 Jatkotutkimukset

Koronaepidemia tulee vaikuttamaan pitkälle tulevaisuuteen yritysten riskianalyysojen laatimisessa ja riski- ja kriisiteorioiden kirjoittamisessa. Epidemian pitkäaikaiset vaikutukset tulevat näkymään valtiovallan päätöksissä, lainsäädännössä ja yritysten tulevaisuuden uskossa, kuten esimerkiksi investointiratkaisuissa ja matkailu- ja ravintola-alan hitaassa elpymisessä. Mahdolliset muutokset ay-liikkeiden joustavuuden lisääntymisessä ja paikallisen sopimisen konkretisoituminen jää vielä nähtäväksi.

Tutkimuksesta nousi useita mahdollisuuksia tehdä jatkotutkimuksia yrityksen näkökulmasta mutta myös resilienssitutkimuksen kulmasta. Kakkutalo Gilan Oy katsoo varovaisen positiivisella asenteella tulevaisuuteen. Lähitulevaisuudessa leipomolle rakentuu uusi tuotantohalli, jonka toivotaan konkretisoivan hiljaiset haaveet Suomen rajojen ulkopuolelle toimittamisesta. Yrityksen tavoitteena on lisäksi kehittää tuotantoa jatkuvasti energiatehokkaampaan ja ympäristöystävällisempään liiketoimintaan. Tässä on otettu iso harppaus syksyllä asetettujen aurinkopaneelien myötä. Leipomo haluaa myös verkostoitua pienten paikallisten elintarvikealan yritysten kanssa, jotta ristiinmyymisen ja jakelu- ja toimitusketjuratkaisujen kautta voidaan luoda yhteistä synergiaa ja kannattavuuden kasvua sekä ylläpitää yhteisellä toiminnalla paikallisen elinkeinoelämän monipuolisuutta ja paikallista ylpeyttä. Kriisiä ennen aloitettu shop in shop malli tulee laajenemaan uusien tilaratkaisujen myötä. Kakkutuotanto siirtyessä uuteen, viereisen tontin toimitilaan, päästään nykyisiä lounasravintolan ja myymälän tiloja laajentamaan ja samalla tuomaan myymälään muiden alan toimijoiden tuotteita. Kumppanuutta lähdetään mahdollisesti hakemaan SavuHovin ja Uudenmaan Herkun lisäksi JuustoPortin, Pienpanimo Kiiskin, Rasilaisen hapankaalin ja Porin Laatumieheiden kanssa. Kriisi nosti esille, miten yhteiskunnassa on tilaa elinkeinoelämän monimuotoisuudelle ja pienten yritysten poistuminen yhteisestä pelikentästä nostatti kollektiivisen huolen ei vain kuluttajissa mutta myös isojen ketjujen vastuullisuustoiminnassa.

Myös resilienssi teoria jätti kiinnostavia pohdintoja jatkotutkimukselle. Duchek nosti esiin empiirisen tutkimuksen puutteen siitä, miten organisaatiot onnistuvat hyväksymään epäonnistumisen ja miten tätä kyvykkyyttä olisi mahdollista kehittää. Miten yrityksen kannalta epäonnistuminen onnistuttaisiin ottamaan voimaannuttavan toimintona ja miten siitä saadut tiedot ja taidot saataisiin jaettavaa koko toimialaa kehittäväksi tapahtumaksi.

Tutkittavaa löytyisi myös siitä, miten eri toimialat voisivat jakaa haastavat kokemukset rakentavasti yli toimialojen, jotta ristiinoppiminen olisi mahdollista ja syvälinen analysointi yrityksen tietopohjaan mahdollistuisi. Tämänkaltaisen epäsuoran oppimisen mekanismit ovat vielä Duchekin mukaan edelleen epäselviä, mutta niiden mekanismin avaaminen olisi

tärkeää, sillä vika, joka ilmenee yhdessä järjestelmässä, on taipumusta toistua toisessa vastaavanlaisessa järjestelmässä. Turvallisuusalalla virheistä ja lähellä piti -tilanteista tilanteet tilastoidaan ja jaetaan monesti jo ihan lakisääteisesti. Virheet ja niistä seuranneet katastrofit halutaan pitää julkisena tietona, jotta yleinen turvallisuuskulttuuri kehittyisi. Tämänkaltaisen kulttuurin soisi lisääntyvän pikkuhiljaa myös yrityspuolella. Siinä missä haluamme, että ympäristömme on turvallinen, toivomme sen varmasti olevan monimuotoinen, mahdollisuuksia avaava ja mahdollisimman monta työllistävä. Tutkimus valmistuu lähes tarkalleen vuosi siitä kuin kriisi puhkesi, joten vuoden päästä tämä tutkimus on hyvä ottaa uudelleen tarkasteluun ja katsoa mitkä vaikutukset yrityksen, Järvenpään ja valtiovallan päätöksillä oli tapahtumien seuraavaan kulkuun.

Tutkimuksen tekeminen osoittautui antoisaksi ja opinnäytetyö prosessina erittäin opettavaiseksi. Kirjoittaminen kasvatti keskittymiskykyäni sekä taitoa hallita laajempia kirjallisia kokonaisuuksia. Kriisi- ja resilienssitietoperustaan perehtyminen oli mielekästä, sillä aiheista löytyi runsaasti käytännönläheistä kirjallisuutta sekä ajankohtaisia tutkimuksia. Yrityskriiseihin perehtyminen ja resilienssikäsitteen sisäistäminen tulevat lisäämään taitojani tarkastella uusia esiinousevia ajan ilmiöitä laaja-alaisemmin niin yksilö-, yhteiskunta- kuin organisaatiotasolla.

Opinnäytetyön prosessia arvioitaessa esiin nousi seikkoja, joiden toteuttaminen olisi voinut tapahtua toisin. Havaintojen ylöskirjoittaminen ei tapahtunut riittävän systemaattisesti, jotta muistiinpanot olisivat olleet liitettävissä itse työhön. Myös haastattelut olisi pitänyt toteuttaa paremmalla dokumentaatiolla. Ilmiön tuoma paine yrittäjän päivässä ja sen myötä kasvanut arjen hektisyys jätti keskustelut rikkonaisiksi ja jäljestäpäin vaikeammaksi muuntaa selkeästi tulkittavaan muotoon. Tähän olisi saattanut auttaa esimerkiksi päivittäiset nopeat palaverit, jotka olisi nauhoitettu. Näin jatkuvasti muuttuvat tilanteet olisivat jokapäiväisessä tarkastelussa, mutta niiden dokumentointi ei veisi yrittäjältä liikaa ajallisia resursseja.

Lähteet

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos ja tekeminen. Akatiimi Oy. Hamina.

Aramo-Immonen, H. 2012. Organisaation oppiminen - power point eristys. Luettavissa: http://www2.uiah.fi/~mmaenpaa/lectures/organisaation_oppiminen.pdf. Luettu 20.12.2020.

Collins, J. 2010. Parhaasta pohjalle vai vahvana eteenpäin? Random House Business. USA.

Ducheck, S. 2020. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. Business Research, Göttingen Vol 13, Iss 1, s. 215-246. Luettavissa: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40685-019-0085-7>. Luettu 2.11.2020.

Elintarviketeollisuusliitto ry. 2020. Elintarviketeollisuuden talouskatsaus. Luettavissa: https://www.etl.fi/media/aineistot/talouskatsaukset/elintarviketeollisuuden-talouskatsaus-2020_2-teemana-korona-pdf.pdf. Luettu: 1.9.2020.

Fiksel, J. 2015. Resilient by design. Island Press. USA.

Glamuzina, M. Lovrinčević, M. 2013. Corporate crisis and crisis strategy implementation. Montenegrin Journal of Economics, suppl. Special Issue; Podgorica Vol. 9, Iss. 2, s. 89-100. Luettavissa: https://www.researchgate.net/profile/Igor_Todorovic/publication/327646042_IMPACT_OF_CORPORATE_GOVERNANCE_ON_PERFORMANCE_OF_COMPANIES/links/5b9b7ef445851574f7c73322/IMPACT-OF-CORPORATE-GOVERNANCE-ON-PERFORMANCE-OF-COMPANIES.pdf#page=89. Luettu 15.11.2020.

Hamel, G. Välikangas, L. 2003. The Quest for Resilience. Harvard business review. Vol 81, Iss9. 52-63. US. Luettavissa: <https://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience>. Luettu 1.10.2020.

Helsingin Sanomat. 2020. Kainuu näyttää, miten luova tuho toimii. Pääkirjoitus. Vko 47, N:o 313, s.4.

Iivari, P. 2011. Yrityksen kriisi ja sen hallinta. Kriisinhallinta osana turvallisuusjohtamista matkailuyrityksessä. Sisäasianministeriön julkaisuja 08/2011. Luettavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79675/sm_082011.pdf. Luettu 1.7.2020.

- Juvonen, M. Koskensyrjä, M. Kuhanen, L. Ojala, V. Pentti, A. Porvari, P. Talala, T. 2014. Yrityksen riskienhallinta. Hansaprint. Vantaa.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Juvenes Print - Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy. Tampere.
- Koho, S. 2020. Leipomoiden myynti on romahtanut jopa 80 prosenttia – ”On virheksitys, että leipomoilla menee nyt hyvin”. Talouselämä. 7.4.2020. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/leipomoiden-myynti-on-romahtanut-jopa-80-prosenttia-on-virheksitys-etta-leipomoilla-menee-nyt-hyvin/7e7f5ce7-7dec-4809-a694-dd7889a45841>. Luettu: 28.7.2020.
- Küpper, D. Reichert, T. Gjälä, M. Rastogl, V. Kimura, R. 2020. How CEOs Can Win the Fight and Transform to Win the Future. Luettavissa: <https://www.bcg.com/publications/2020/ceo-can-win-the-fight-and-transform-to-win-the-future.aspx>. Luettu: 1.7.2020.
- Muraja, A. 2020. Kajaani nousi kanveesista. Helsingin Sanomat. Vko 46, N:o 310, s. 6-9.
- Nieminen, M. Talja, H. Airola, M. Viitanen, K. Tuovinen, J. 2017. Muutosjoustavuus. Organisaation resilienssin tukeminen. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. Espoo. Luettavissa: <https://cris.vtt.fi/en/publications/muutosjoustavuus-organisaation-resilienssin-tukeminen>. Luettu: 18.8.2020.
- Nissinen, H. 2020. Korona-aika on ravistellut suomalaisten arvoja: kesätivistä elämäntavoista toivotaan pysyviä. Sitra. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/uutiset/korona-aika-on-ravistellut-suomalaisten-arvoja-kestavista-elamantavoista-toivotaan-pysyvia/>. Luettu: 20.12.2020.
- Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Pajala, M. 2020. Mielihyvää ostamassa. Helsingin Sanomat. Vko 46, N:o 309, s. 20-25.

Rajala, A. 2020. Leipomoalalla selviää vain erikoistumalla – Useat alan yritykset elävät kustanuspaineissa. Kauppalehti. 21.1.2020. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/leipomoalalla-selviaa-vain-erikoistumalla-useat-alan-yritykset-elavat-kustanuspaineissa/fd649466-b8a2-4c67-ae7a-d2dea35925f6>. Luettu: 1.8.2020.

Sajari, P. 2021. Pandemia saattaa muuttaa talouden perusteita pysyvästi. Vko. 4., N: 35, s. B14-B15.

Suomen Yrittäjät. 2020. Uhkaako kriisi? Kolme keinoa yrityksen onnistuneeseen suunnanmuutokseen. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/uutiset/571196-uhkaako-kriisi-kolme-keinoa-yrityksen-onnistuneeseen-suunnanmuutokseen>. Luettu 1.7.2020.

Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. Helsinki: WSOY.

Tammilehto, P. 2019. Kaksi suurta kisaa markkinaykkösen paikasta – Fazer ja Vaasan hallitsevat puolta Suomen leipäkaupasta. Kauppalehti. 19.6.2019. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kaksi-suurta-kisaa-markkinaykkosen-paikasta-fazer-ja-vaasan-hallitsevat-puolta-suomen-leipakaupasta/aa4f4fdf-8ef9-438e-bb5b-1abf14366b43>. Luettu. 17.8.2020.

Työ- ja elintarvikeministeriön toimialaraportti. 2017. Satojen leipomoiden Suomi – toimialaraportti leipomo- ja konditoria-alasta. Luettavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160371/Leipomoteollisuus.pdf>. Luettu 1.8.2020.

Vihriälä, V. Holmström, B. Korkman, S. Uusitalo, R. (8.5.2020). Valtioneuvoston julkaisuja 2020:13. Talouspolitiikan strategia korona kriisissä. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-898-4>. Luettu 1.9.2020.

Väyrynen, M. 2020. Koronan jyllääminen ja tuleva TES -kierros. Pääkirjoitus. Leipuri-lehti N:o 07. Luettavissa: <https://1582922.167.directo.fi/@Bin/c3d553d4a91955078fdb255d665329b5/1607021079/application/pdf/827327/paakirjoitus-Leipuri-7-2020.pdf>. Luettu : 20.10.2020.