

**Inflaation aiheuttama epävarmuus pienen ja suuren yrityksen
arkeen ja päätöksentekoon kompleksisessa
toimintaympäristössä**

Tiivistelmä

Tekijä(t) Raikaa, Rene	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika Syksy 2025
	Sivumäärä 38+ 3 liitesivua	
Työn nimi Inflaation aiheuttama epävarmuus pienen ja suuren yrityksen arkeen ja päätöksentekoon kompleksisessa toimintaympäristössä		
Tutkinto Tradenomi (AMK), Liiketalous		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö tarkastelee inflaation aiheuttaman epävarmuuden vaikutuksia yritysten arkeen ja päätöksentekoon kompleksisessa toimintaympäristössä. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, miten inflaatio ja sen luoma taloudellinen epävarmuus vaikuttavat kahden erikokoisen yrityksen toimintaan ja millaisia keinoja ne hyödyntävät sopeutuakseen muuttuviin olosuhteisiin. Teoreettinen viitekehys muodostuu opinnäytetyössä inflaatiosta, kompleksisuudesta, päätöksenteosta ja resilienssistä.</p> <p>Tutkimusaineistoa kerättiin kyselyn avulla kahden kohdeyrityksen toimihenkilöltä sähköpostiin välitetyllä kyselyllä. Kohdeyritykset olivat vaatealalla toimiva pienyritys Aihki Arctic Outdoor oy sekä rakennusalalla toimiva suuryritys Varte Oy. Tutkimus oli laadullinen ja sen kyselyn kysymysten runko perustui työn alussa esitettyyn teoriapohjaan. Kyselyn vastauksista saatiin kerättyä aineistoa kohdeyritysten omista kokemuksista arjessa ja päätöksenteossa inflaation ja kompleksisuuden vaikuttaessa sen toimintaan.</p> <p>Kyselyn tulokset toivat esiin molempien yritysten näkemyksiä ja käytännön toimintatapoja siitä, miten inflaatio ja sen mukanaan tuoma kompleksisuus näkyvät organisaatioiden toiminnassa ja päätöksenteossa. Tuloksista ilmeni, että molemmat yritykset ovat vastanneet inflaation aiheuttamiin haasteisiin omilla keinoillaan ja</p>		
Asiasanat inflaatio, kompleksisuus, päätöksenteko, resilienssi		

Abstract

Author(s) Raikaa, Rene	Type of Publication Bachelor's Thesis	Published Autumm 2025
	Number of Pages 38+3	
Title of Publication The uncertainty caused by inflation in the daily operations and decision-making of small and large companies in a complex operating environment		
Name of Degree Bachelor of Business Administration (UAS)		
Name, title and organization of the client		
Abstract <p>The thesis examines the effects of uncertainty caused by inflation on small and large companies' daily operations and decision-making in a complex operating environment. The aim of the study is to understand how inflation and the economic uncertainty it creates influence the operations of two companies of different sizes, and what methods they use to adapt to changing conditions. The theoretical framework of the thesis consists of the concepts of inflation, complexity, decision-making, and resilience.</p> <p>The research data was collected through a questionnaire sent by email to employees of two case companies. The case companies were Aihki Arctic Outdoor Oy, a small enterprise operating in the clothing industry, and Varte Oy, a large enterprise in the construction sector. The study was qualitative in nature, and the questionnaire was designed based on the theoretical foundation presented in the early part of the thesis. The responses provided insights into the companies' own experiences in daily operations and decision-making under the influence of inflation and complexity.</p> <p>The results of the questionnaire revealed the perspectives and practical approaches of both companies regarding how inflation and the complexity it brings manifest in organizational operations and decision-making. The findings indicated that both companies have responded to the challenges caused by inflation in their own ways and have adapted their operational models in accordance with the economic</p>		
Keywords inflation, complexity, decision making, resilience		

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Tavoite ja rajaukset	2
1.3	Tutkimuskysymykset	3
1.4	Teoreettinen viitekehys ja tietoperusta	5
1.5	Opinnäytetyön rakenne	6
2	Inflaatio ja sen tuoma kompleksisuus yritysten päätöksentekoon	8
2.1	Inflaation kehitys ja sen vaikutukset yrityksille	8
2.2	Tapoja toimia inflaatiotilanteessa	10
2.3	Kompleksisuus käsitteenä organisaatioissa	11
2.4	Kompleksisuus johtamisessa ja päätöksenteossa	12
2.5	Yrityksen päätöksenteko muutoksessa	14
2.6	Resilienssi yrityksen selviytymiskeinona epävarmuudessa	16
3	Tutkimuksen toteutus	18
3.1	Kohdeyritysten esittely	18
3.1.1	Varte Oy	18
3.1.2	Aihki Arctic Outdoor Oy	18
3.2	Tutkimusmenetelmä	19
3.3	Tutkimuksen käytännön toteutus	20
4	Tutkimuksen tulokset	22
4.1	Inflaatio ja sen vaikutukset kohdeyrityksiin	22
4.2	Kompleksisuuden ilmeneminen organisaatiossa	23
4.3	Päätöksenteko muutoksessa organisaatiossa	25
4.4	Organisaation resilienssi	26
5	Yhteenveto ja pohdinta	29
5.1	Johtopäätökset	29
5.2	Kehitysehdotukset	31
5.3	Tutkimuksen luotettavuus	32
5.4	Jatkotutkimusehdotukset	33
	Lähteet	35

Liitteet:

Liite 1. Kyselylomake

Liite 2. Kyselylomakkeen saate

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Inflaation merkitys on viime vuosina noussut laajaksi tarkastelun kohteeksi keskusteltaessa yritysten taloudesta sekä siitä, että mitä esimerkiksi energian hinnan nousu ja globaalien toimitusketjujen häiriöistä seuraa yrityksille ja taloudelle yleisesti. Inflaation kiihtyminen Suomessa ja koko maailmassa on voimakkainta vuosikymmeniin, ja samalla taloudellinen ympäristö on muuttunut nopeasti arvaamattomaksi, mikä on vaikeuttanut päätöksentekoa entisestään niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Tämä opinnäytetyö tarkastelee inflaation ja sen tuoman kompleksisuuden ilmenemisen vaikutuksia kahden suomalaisen yrityksen arkeen, päätöksentekoon ja resilienssiin. Toinen kohdeyrityksistä on pienyritys ja toinen suurempi organisaatio, joka vaikuttaa ympäri Suomea. Kompleksisuusteoria tuo näkökulmaa ja selityksiä siihen miksi syysseuraus suhteet, jotka inflaatio tuo mukanaan yrityksiin ei välttämättä riitä ymmärtämään nykytilannetta.

Valittu aihe on ajankohtainen, yhteiskunnallisesti merkittävä niin Suomessa kuin maailmanlaajuisesti sekä samalla teoreettisesti kiinnostava ja koskettaa laajasti yksilön arkea. Aiheen vaikutukset näkyvät konkreettisesti jokapäiväisessä elämässä. Alun perin idean on saanut aikaan kiinnostus ymmärtää paremmin nykyistä inflaatiotilannetta ja sitä, miten sitä pystyy hallitsemaan. Kompleksisuus korostaa epävarmuutta ja monimuotoista kytköksellisyyttä, mikä tuo tarkasteluun useita lisänäkökulmia. Tällöin voidaan tarkastella esimerkiksi sitä, millainen vaikutus inflaatiolla on eri toimijoihin tai sidosryhmiin ja näiden välisiin suhteisiin.

Inflaatiotilanteessa yrityksen on tärkeä miettiä erityisesti tulevaisuuden suunnitelmia. Nykytilanteessa esimerkiksi velkaantuneisuus, kassavarat ja tase ovat tärkeässä asemassa ja sen muuttumista inflaation myötä on tärkeää tarkastella. Myös toimiala ja kilpailu ovat ratkaisevassa asemassa. Maksuehtoja ja niitä koskevia sopimuspykälä on tärkeä myös päivittää sekä muuttaa omia hintoja sen mukaan miten myös omat kustannukset inflaation myötä kasvavat. Yritys pystyy kehittymään tai vähintään pitämään toimintansa vakaana, kun katetaso pysyy samana. Erikokoisilla yrityksillä tulee kuitenkin vastaan erilaisia haasteita tehdessään valintoja näiden suhteen. (Lehtikangas 2022.)

Etenkin pienyritykset ovat inflaation kanssa pulassa, sillä niiden resurssit ovat rajalliset ja vaikeasti nopeisiin tilanteisiin sopeutuvia. Intrumin tutkimus osoittaa sen että 50 % yrityksistä ei inflaation vuoksi pysty maksamaan tavarantoimittajilleen ajoissa ja 40 % pyytää lisäaikaa. (intrum 2023.)

Myös suuryritykset kohtaavat omat haasteensa inflaation aikana eroten hiukan pienyrityksistä. Hintojen noustessa työntekijät vaativat palkankorotuksia, joka tuo taas lisää kuluja yritykselle etenkin, jos se työllistää todella monta henkilöä. Jos palkkatoiveisiin ei pystytä vastaamaan se aiheuttaa lisää päänvaivaa yritykselle, kun työntekijä saattaakin alkaa lakkoilemaan tai jopa irtisanoutua, vaikka olisi pitkäaikainenkin työntekijä. (sttinfo 2023.)

Hankalissa olosuhteissa vaaditaan ongelmansietokykyä johtoportaalta. Kompleksinen ajattelutapa luo uusia näkökulmia ratkaista tilanteita. Uusilla näkökulmilla kompleksisuutta hyödynnetään johtamisen kantilta. Aihetta voi lähestyä teoreettisella tavalla tai käyttää käytännön kokemuksia ja ottaa esimerkiksi mallia muista organisaatioista. Uusiutumista ei pidä kuitenkaan pelätä tai välttää eikä mennä aina täydellisellä tavalla eteenpäin vaan ottaa myös riskejä. (Lindell & Lundström 2020.)

1.2 Tavoite ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, millä tavoin inflaation aiheuttama taloudellinen epävarmuus vaikuttaa pienen ja suuren yrityksen arkeen ja päätöksentekoon kompleksisessa toimintaympäristössä. Työssä tarkastellaan inflaatiota sekä taloudellisenä ilmiönä, että osana laajempaa monimutkaista ja jatkuvasti muuttuvaa kontekstia, jossa yritysten on toimittava. Teoreettisena viitekehystenä käytetään kompleksisuusteoriaa, jonka avulla pyritään ymmärtämään, millaisia haasteita ja sopeutumisvaatimuksia yritykset kohtaavat, kun perinteiset ennustettavuuden ja kontrollin menetelmät eivät enää riitä.

Tutkimuksessa keskitytään kahteen Suomessa toimivaan yritykseen, joista toinen on pienyritys Päijät-Hämeestä (alle 10 työntekijää) ja toinen suuryritys (yli 2000 työntekijää) jonka toiminta kattaa koko Suomen. Tarkastelun kohteena on erityisesti se, millä tavoin yritysten koko ja resurssit vaikuttavat niiden kykyyn sopeutua inflaation aiheuttamiin muutoksiin. Tutkimuksen aikajänne sijoittuu viimeisen kahden vuoden ajanjaksoon, jolloin inflaatio on ollut poikkeuksellisen voimakasta ja vaikutukset yritystoimintaan ovat olleet merkittäviä ja laaja-alaisia usealla toimialalla. Työssä ei tarkastella inflaatiota makrotaloudellisesta näkökulmasta, vaan painopiste on yritysten käytännön kokemuksissa ja niiden sisäisessä päätöksenteossa. Yritysten toimitavat, joilla inflaatioon on vastattu ovat yritysten itse määritellyt ja tilanteisiin räätälöityjä.

Tutkimuksessa kysely rajataan ja laaditaan ainoastaan kohdeyritysten toimitusjohtajalle tai keskeisessä esihenkilöasemassa toimivalle. Tutkimuksessa ja siinä tehdyissä kysymyksissä tavoitteena on selvittää keinoja, millä tavoin kohdeyritykset ovat toimineet

inflaatiotilanteissa ja millaisia päätöksiä inflaatio on pakottanut yrityksen tekemään, sekä miten inflaation aiheuttama kompleksisuus on ilmennyt. Tutkimus rajataan, siten että siinä keskitytään vain kahden kohdeyrityksen toimialoihin sekä niiden kokoluokkaan. Yleinen näkökulma jätetään tarkastelun ulkopuolelle.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa erityisesti kohdeyrityksille, sekä samalla myös muille suomalaisille pk- ja suuryrityksille etenkin niille, jotka ovat kohdanneet merkittävän paljon viime vuosina inflaation ja taloudellisen kompleksisuuden tuomia vaikeuksia. Tutkimuksen avulla yritykset kykenevät tarkastelemaan myös päätöksentekoa ja johtamiskäytäntöjään kompleksisuusteorian näkökulmasta. Eri kokoiset yritykset voivat muuttaa tutkimuksen tuottaman tiedon avulla toimintadynamiikkaansa haastavissa ja nopeasti muuttuvissa tilanteissa kestävän liiketoiminnan ylläpitämistä varten.

Tutkimuksesta saadulla tiedolla yritykset voivat ymmärtää omaa toimintaansa syvällisemmin niin omalla toimialalla kuin yleisemmällä tasolla erityisesti suomalaisissa yrityksissä, sekä saada kehittämisideoita tulevaisuutta varten vastaavien mahdollisten taloudellisten kriisien varalta. Lisäksi jatkotutkimuksia varten eri toimialoja pystyisi vertaamaan sekä tarkastella pidemmältä aikaväliltä, kuten inflaation jälkeisessä vaiheessa. Tutkimusta ei kuitenkaan voida yleistää koskemaan kaikkia yrityksiä kohtaan, vaan tutkimus on rajattu koskemaan vain kohdeyrityksiä ja ne on valittu ääripäistä joista toinen on hyvin pieni ja toinen erittäin suuri yritys, jolloin myös lähtökohdat ovat täysin erilaiset ja sen myötä myös toimenpiteet ja toimintamallit.

1.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen pääkysymys on se, miten inflaation aiheuttama taloudellinen epävarmuus vaikuttaa pienen ja suuren yrityksen arkeen ja päätöksentekoon kompleksisessa toimintaympäristössä. Alatutkimuskysymyksillä tarkennetaan päätutkimuskysymystä. Niillä haetaan vastauksia siihen, miten toimintaa kohdeyrityksissä on muutettu tai onko muutettu lainkaan inflaation ja sen tuoman kompleksisuuden myötä. Tutkimuksen kyselyn kysymyksissä kiinnitettiin huomiota siihen, miten organisaatiot muuttavat toimintaansa niin että päätöksenteko ja yrityksen liiketoiminta pysyvät tehokkaana myös haastavassa markkinatilanteessa.

Päätutkimuskysymykseen etsitään vastauksia seuraavien alakysymysten avulla:

- Miten kohdeyritykset reagoivat asiakaskäyttäjymisen muutokseen ja sopeuttavat hinnoitteluaan inflaation mukaiseksi?

- Miten erikokoiset ja eri alalla toimivat yritykset ovat hyödyntäneet erilaisia keinoja vastataksaan inflaation tuomaan epävarmuuteen?
- Miten yritykset voisivat vastata näihin tilanteisiin tarkoituksenmukaisella tavalla?

Tutkimuksessa laaditaan kyselyn kysymykset kohdeyritysten edustajille teoria-aineiston pohjalta. Vastauksista tehdään johtopäätökset miten kyseiset yritykset ovat toimineet. Kysymykset ovat samat molemmille yrityksille ja niillä pyritään saamaan mahdollisimman laajoja ja kattavia vastauksia jotta tilanteista saadaan hyvä kokonaiskuva. Vastauksista tunnistetaan merkittävimmät asiat, miten kohdeyritykset ovat muuttaneet toimintaansa markkinatilanteen ollessa normaalia heikompaa.

Tutkimuskysymysten avulla päästään tarkastelemaan sitä, miten uusia ratkaisuja ja käytäntöjä yrityksissä on otettu käyttöön taloudellisen epävarmuuden ja sen tuoman kompleksisuuden koittaessa. Tutkimuksessa ei pelkästään kuvailla yritysten tilanteita vaan pyritään myös luomaan ymmärrystä toimintamalleista, joita myös muut yritykset voisivat mahdollisesti hyödyntää vastaavissa tilanteissa. Työn lopussa kerrotaan tutkimuksen perusteella laadittuja kehitysehdotuksia yrityksille, miten vastaavissa tilanteissa voitaisiin toimia tarkoituksenmukaisemmin. Tutkimuksesta tullutta tietoa voidaan siis hyödyntää työelämässä käytännön tasolla niin pienissä kuin suurissa yrityksissä.

Tutkimuksen tulokset kertovat sen, miten kilpailukyky ja liiketoiminnan voitto voidaan säilyttää haasteista, kuten inflaatiosta ja kompleksisuudesta huolimatta. Samalla voidaan selvittää, sitä kuinka iso rooli yrityksen johdolla on päätöksentekoon, organisaation kulttuuriin sekä henkilöstön asenteeseen ja osallistamiseen yritysten toimintaan. Tämän tutkimuksen avulla avautuu mahdollisuus selvittää kahden eri kokoisen organisaation oppimista ja muutoskykyä kompleksisessa toimintaympäristössä. Tarkentavilla kysymyksillä ymmärretään syvemmin sitä, miten yritysten arjessa näkyy inflaatio ja sen tuoma kompleksisuus käytännön tasolla. Yleisellä tasolla esitetyt kysymykset puolestaan antavat laajemman kokonaiskuvan. Jatkokysymyksien avulla pyritään siihen, että yritykset kuvaavat yksityiskohtaisemmin ja tapauskohtaisemmin esimerkiksi eri käytännön toimenpiteitä tai yksittäisen henkilöstöön kuuluvan ihmisen kokemuksia yrityksen toimintatavoista eri tilanteissa. Tämän avulla voi päästä näkökulmiin, joita ei välttämällä yleisillä kysymyksillä tulisi ilmi lainkaan. Kysymykset muotoillaan samoiksi molemmille organisaatioille niin että niissä ei katsota kohdeorganisaatioiden toimialaa, henkilöstön määrää ja resursseja, jonka avulla voidaan tarkastella paremmin kohdeyrityksiä. Tämä lähestymistapa tukee laadullisen tutkimuksen periaatteita, jossa tavoitteena on ilmiön kokonaisvaltainen ja kontekstuaalinen ymmärtäminen, jossa yleiset kysymykset kertovat ilmiön kokonaiskuvan sekä yksityiskohtaisemmat kysymykset syventävät ymmärrystä ja

nostavat esiin erilaisia käytäntöjä ja kohdeyritysten omia kokemuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

1.4 Teoreettinen viitekehys ja tietoperusta

Tässä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys on neljän pääteeman ympärillä: kompleksisuus johtamisessa ja päätöksenteossa, inflaation kasvun vaikutukset yritysten toimintaan sekä yritysten resilienssi ja strategiat muuttuvassa ympäristössä. (Kuvio 1) Kyseisten teemojen avulla syntyy kokonaisuus, jonka avulla voi ymmärtää paremmin, miten inflaation aiheuttama taloudellinen epävarmuus vaikuttaa yritysten arkeen ja päätöksentekoon kompleksisessa toimintaympäristössä.

Inflaation vaikutus yrityksiin on laaja ja vaikuttaa useaan eri asiaan niiden toiminnassa. Yrityksen kustannukset nousevat, heidän asiakkaiden ostokäyttäytyminen muuttuu ja ennakointi hankaloituu. Kustannusten hintojen nousu vaikuttaa suoraan henkilöstöön, raaka-aineisiin sekä toimituksiin. Hinnat nousevat nopeasti, jolloin esimerkiksi tavaroiden ja palveluiden keskinäisiä suhteellisia hintoja on vaikea arvioida. Taloudellisia päätöksiä on vaikeampi tehdä, joka hidastaa talouden kasvamista ja lisää epävarmuutta (Suomen Pankki 2023).

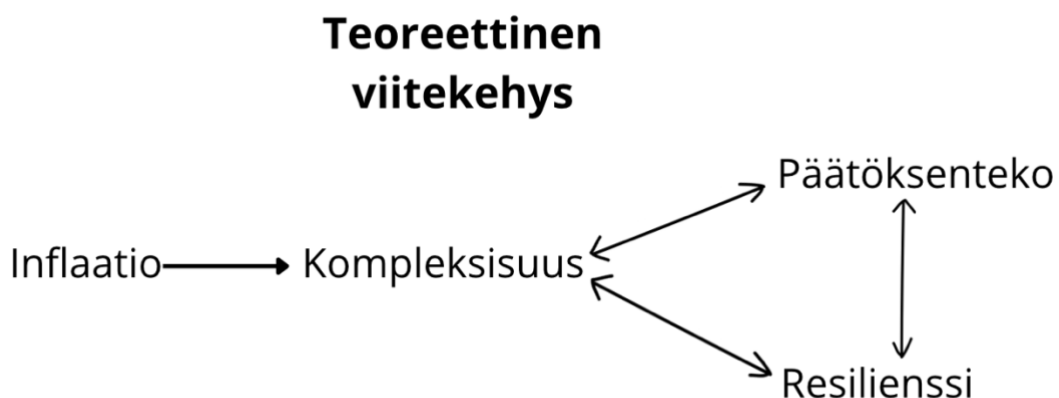
Kompleksisuudella tarkoitetaan tilanteita, joissa ilmiöt ovat vaikea ennustaa ja ne muuttuvat jatkuvasti. Ilmiöitä tulee tämän ajattelutavan mukaan tarkastella kokonaisvaltaisesti. On oleellista hahmottaa se mitä kokonaisuuden muodostavista osista tulee ja mitä niiden välillä tapahtuu sekä minkä pohjalta kokonaisuuden kuvaa voi muokata. Kompleksinen organisaatio mahdollistaa uudistumisen ja tukee työntekijöiden kykyä olla mukana strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Casti 2017)

Päätöksenteko yrityksessä korostuu entisestään muutoksen tullessa toimintaan. Päätöksenteolla tarkoitetaan prosessia, jossa valitaan vaihtoehdoista paras mahdollinen tietyn ongelman tai tilanteen ratkaisuun. Se voi olla yksittäisen ihmisen päätös kuten pienemmän yrityksen johtajan tai ryhmässä tapahtuvaa päätöksentekoa kuten suuren yrityksen johtoportaan. Päätöksenteko vaatii harkintaa, analysointia ja taitoa katsoa läpi eri vaihtoehtoja ratkaisuksi. (YP.net)

Resilienssi kertoo siitä, miten yritys pystyy ylläpitämään kriittiset toimintonsa yllättävissä tilanteissa kuten esimerkiksi inflaatiotilanteessa. Resilienssiä pyritään jatkuvasti kehittämään, jonka avulla yritys kykenee sopeutumaan muuttuvaan toimintaympäristöön paremmin. Yritys, jolla on resilienssiä varautuu kaikkeen mihin sillä on mahdollista varautua

esimerkiksi tekemällä riskiarvioiteja, hankkimalla vakuutuksia ja tiedottamalla henkilöstölle miten mahdollisissa uhkatilanteissa toimittaisiin. (Heiniö 2021)

Edellä mainittuja aiheita yhdistää se, miten yritysten johtaminen onnistuu epävarmuuden keskellä. Johtamisessa on kyse siitä, että yhdessä tekemällä pyritään luomaan parempaa toimintakulttuuria. Mitä suurempi kriisi kuten inflaatio, sitä enemmän se korostuu. Empatiakyky, sekä se, että näytetään asioilla olevan väliä, kuten yrityksen menestyminen myös epävarmoina aikoina, luo vakaata pohjaa. Negatiivisia tunteita ei voi välttää, vaan niitä on tärkeä osata käsitellä, jotta voimavarat säilyvät ja myös samalla vahvistuvat entisestään paremmaksi. (Rinne, 2022). Epävarmuutta voi olla hankala hallita, mutta etenkin nykytilanne vaatii keinoja, joilla sitä pystyy käsittelemään järjestelmällisesti. Perinteiset riskienhallintatavat eivät enää riitä nykyisessä maailmantilassa, jossa turvaututaan vain olemassa olevaan tietoon. Nousevia riskejä tulisi siis ennakoita, joka vaatii sekä osaamista että sitoutumista. Epävarmuuden aikana vaaditaan analyysejä sekä riskien tunnistamista systemaattisesti, jotka lisäävät ymmärrystä. Eri skenaarioita tulisi päivittää ja tarkentaa aktiivisesti, joka vaatii suurta panostusta etenkin organisaatioiden ylimmältä johdolta. (Salmi & Seppä 2025a,47–48.)



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys opinnäytetyössä

1.5 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoriaosuudesta, tutkimuksesta sekä siihen sisältyvästä kyselystä ja sen tuloksista, joista tehdään lopuksi yhteenveto ja pohdinnat jatkon kannalta. (Kuvio 2)

Johdannossa esitellään tutkimuksen tausta, tavoite ja rajaukset, tutkimuskysymykset, teoreettinen viitekehys sekä opinnäytetyön rakenne.

Työn teoreettinen tietoperusta rakentuu inflaatiota, kompleksisuutta, päätöksentekoa ja resilienssiä käsittelevistä kappaleista, joissa tarkastellaan inflaation vaikutusta yrityksiin, yrityksissä ilmenevää kompleksisuutta sekä sitä, miten päätöksenteko toteutuu muutoksessa ja miten resilienssiä organisaatioissa ylläpidetään. Lisäksi teoriaosuudessa avataan keskeisiä käsitteitä liittyen teorian eri teemoihin. Näin luodaan lähtötilanne, jota voidaan arvioida kriittisesti tutkimuksen kyselyn tulosten avulla ja suhteuttaa se olemassa olevaan kirjallisuuteen.

Tutkimus ja tulokset -osiossa on kohdeyritysten esittelyt, käytettävät tutkimusmenetelmät, tutkimuksen suoritus sekä kohdeyritysten toimihenkilöiden kyselylomakevastauksista saadut tulokset.

Pohdintaosio sisältää johtopäätökset kyselyn tuloksista, tutkimuksen- ja prosessiarvioinnin sekä jatkotutkimusehdotukset. Analyysissä tarkastellaan, millaisia käytännön ratkaisuja yritykset ovat toteuttaneet selviytyäkseen inflaatiosta ja kompleksisista tilanteista.

Lopuksi koko työstä tehdään yhteenveto, jossa käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset, kehitysehdotukset sekä mihin opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää. Lisäksi arvioidaan opinnäytetyön kokonaisprosessia ja sen luotettavuutta ja tehdään jatkotutkimusehdotus, jonka avulla voidaan syventää ymmärrystä inflaation vaikutuksista ja kompleksisuuden hallinnasta yrityksissä.



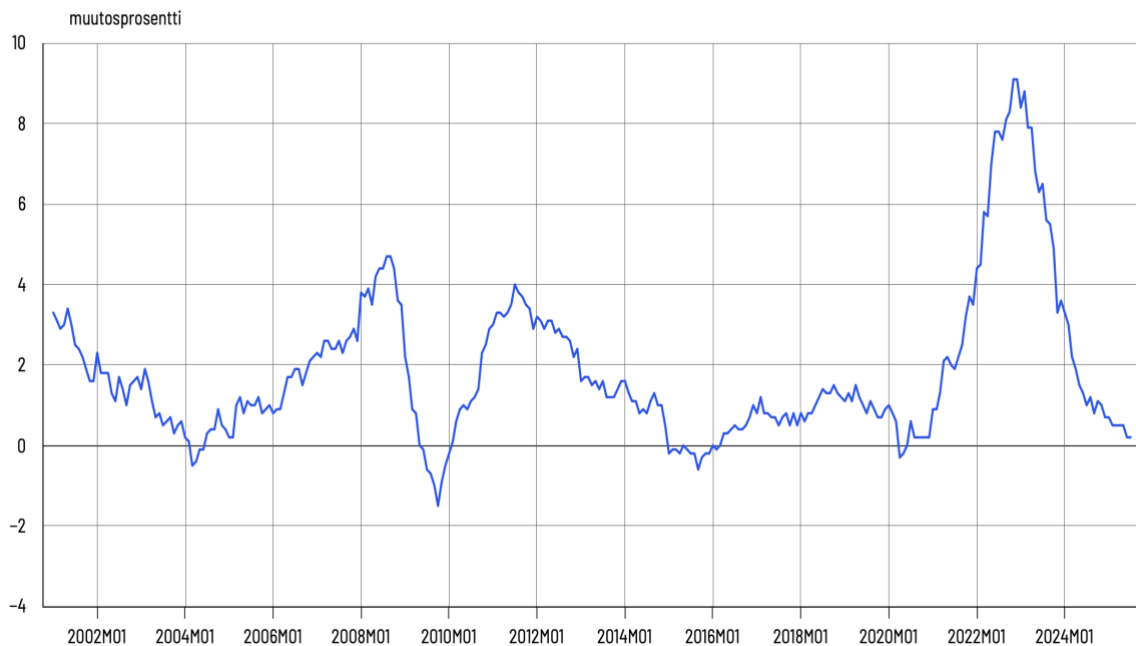
Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne

2 Inflaatio ja sen tuoma kompleksisuus yritysten päätöksentekoon

2.1 Inflaation kehitys ja sen vaikutukset yrityksille

Viime vuosien merkittävin yksittäinen tekijä Suomen talouskehitykseen ja inflaation kiihtymiseen on ollut Venäjän hyökkäys Ukrainaan. Yritykset olivat juuri toipumassa koronapandemian aiheuttamista taloudellisista haasteista, kun sodan syttyminen loi uuden vaiheen epävarmuutta, joka jatkuu edelleen. Sodan laajuuden ja keston ennustaminen on vaikeaa, mikä lisää taloudellista epävarmuutta entisestän. Venäjän saamat taloudelliset pakotukset ja vastapakotteet sotkevat taloutta samalla kun energia ja raaka-aineiden hinnat nousevat ja kiihdyttävät inflaatiota. (Kuvio 3) Investoinnit kärsivät nousevista hinnoista sekä kaupan viennin kasvu heikkenee, kun Venäjä suurena kaupan kävijänä on poissa markkinoilta pakotteiden ja yritysten yhteistyöhaluttomuuden takia. Tuotantotarvikkeiden ja raaka-aineiden saatavuus heikkenee pakotteiden ja vastapakotteiden myötä ja heikentää globaalia markkinaa, joka oli jo koronapandemian jäljiltä valmiiksi heikossa asemassa. (Euro ja talous 2022) Sota näkyy myös globaaleissa markkinoissa, kun yritykset miettivät riskejä tarkemmin ja päätökset esimerkiksi yhteistöihin on paljon monimutkaisempia. Riskienhallinta voi lyhyellä aikavälillä aiheuttaa lisää kustannuksia. Yritykset eivät enää niin luottavasti investoi toisiin yrityksiin, joihin liittyy riski mahdollisista pakotteista. (Danskebank 2023)

Kuluttajahintaindeksin vuosimuutos 2001M01-2025M07



Kuvio 3. Inflaation kehitys mitattuna kuluttajahintaindeksissä vuodesta 2000 vuoteen 2025 (mukailtu Tilastokeskus 2025)

Inflaation lisäksi yritysten toimintaan ja tulokseen vaikuttaa usea muukin eri asia samaan aikaan. Hintojen nousun lisäksi usealla alalla myös toimitusajat voivat olla pidempiä, tavarantoimittajilla saattaessa olla työvoimapula. Tilanne vaihtelee paljon eri toimialan mukaan esimerkiksi tuottajahinnoissa. (Kuusisto & Virtanen 2022)

Heikki Ilkka kertoo Matti Remeksen kirjoittamassa artikkelissa tilisanomat.fi sivulla siitä, miten inflaation myötä liiketoimintaa on hankalampi suunnitella. Inflaation tuoma epävarmuus voi muuttaa jonkin osan yrityksen liiketoiminnasta yhtäkkiä kokonaan kannattomaksi tai vähemmän tuottavammaksi. Inflaatiotilanteessa yritysten on myös oltava paljon huolellisempia hinnoittelussaan sekä tehtävä muutoksia pienemmällä kynnyksellä. Tästä tekee entistä hankalampaa se, ettei voi tietää kuinka kauan inflaatio kestää ja kuinka nopeasti se kiihtyy entistä radikaalimpaan suuntaan tai toisaalta mahdollisesti laskee. Ilkka toteaa myös asiakashintojen korotuksen olevan hankalaa, sillä voimassa olevat sopimukset voivat olla pitkäaikaisia sekä sopimusten rauettua kilpailu todella kovaa, jolloin hintoja ei voi nostaa liikaa, jotta asiakasta ei menetettäisi kilpailijalle.

Rasmus Roiha jatkaa samassa artikkelissa siitä, miten yrityksen liiketoiminnan kannalta olisi tärkeää saada sopimuksia asiakkaiden kanssa, jotka mahdollistaisivat hinnankorotuksia tuotantokulujen noustessa. Yksityisellä sektorilla korotuksista on aina neuvoteltava. Vastaan voi tulla tilanteita, jolloin alkuperäisestä sopimuksesta ei jää viivan alle yritykselle enää mitään kustannusten noustessa yllättäen kesken hankkeen.

Ilkka kertoo myös korkojen nousun olevan tärkeässä asemassa niiden noustessa inflaation mukana. Hintojen nousun tavoin myös koroissa tärkeässä asemassa on se, miten paljon ja millä aikavälillä korot nousevat. Pankin antaman lainarahoituksen sekä suuressa velassa olevat yritykset voivat korkojen noustessa olla suurissa vaikeuksissa. Toisaalta kiinteällä korolla voi saada lisää aikaa, jolloin korkojen nousu ei näy saman tien lainojen lyhennyksissä. Lisäksi uusien investointien tekeminen tehdään entistä harkitsevammin, kun korot suuriin investointeihin vaadittaviin lainoihin ovat nousseet inflaation myötä. Toisaalta myös kuluttajien ostovoima voi korkojen nousun myötä heikentyä entisestään esimerkiksi asuntolainojen kuukausierien kasvaessa mikä heikentää yritysten tilaa entisestään Ilkka kertoo. (Remes 2022).

2.2 Tapoja toimia inflaatiotilanteessa

Tuotteiden ja palveluiden hintojen muutokset voivat tulla yllätyksenä yrityksille, kun niihin tulee uusia veromääräyksiä tai muutoksia voimassa oleviin lakeihin, vaikka yritys pyrkisikin ennustamaan tulevia muutoksia. Ulkoiset vaikutukset kustannuksiin voivat olla iso kolaus yrityksen talouteen, jos niiden tuomiin muutoksiin ei ole pystytty varautumaan tarpeeksi hyvin tai keksitty ratkaisuja vastata niihin. Tähän yleensä vastataankin nostamalla hintoja tuotteen tai palvelun loppuhintaan. Inflaation yksi monista muodoista on niin sanottu sisäänrakennettu inflaatio, jossa inflaation odotetaan jatkuvan myös tulevaisuudessa. Tämä heijastuu entistä vahvemmin nykyhetken ostopäätöksiin. Kuluttajat säästävät tulevaisuutta varten ja vähentävät ostovoimaa sekä odottavat palkankorotuksia, jotta elintaso pysyisi samana, mikä taas vaikuttaa yrityksen kuluihin entisestään. (Alfat 2024,19.) Yksi hyvä esimerkki ulkoisista vaikutuksista tuotteen hinnan nousuun viime aikoina on kahvin hinnan nousu, joka on noussut vuoden 2024 keväästä todella paljon. Hintojen nousun suurin tekijä on sen valmistusmaan Brasilian heikko sato, joka ei ole pystynyt tuottamaan tarpeeksi laadukkaita papuja kahvin valmistukseen. Suurimmat vaikuttajat heikkoon satoon ovat ilmastonmuutos sekä tuotantokustannusten nousu, esimerkiksi keinokastelussa pavuille kuivina kausina. Kahvin valmistaminen on siis noussut ilmastonmuutoksen sekä tuotantokustannusten takia, jolloin myös sen hintaa on ollut pakko nostaa, jotta kahvin valmistajat tulisivat toimeen elinkeinollaan. Suomalaiset ketjut kuten K- ja S-ryhmä ovat reagoineet kahvin hinnan nousuun esimerkiksi luomalla kampanjoita, joissa valitun valmistajan kahvi on tietyn erän verran normaalia edullisempi. Tällä tavalla kuluttajien ostopäätöksiin on voitu vaikuttaa positiivisella tavalla etenkin suomalaisten ollessa hyvin suuria kahvin kuluttajia. (Mäki-Kuhna 2024)

Osuuspankin artikkelissa Elina Huovinen kertoo, miten yritys voi nostaa omia hintojaan inflaation aikana. Kilpailijoihin nähden hinnoittelun on hyvä pysyä samassa linjassa ja mahdolliset hintojen nostamiset olisi hyvä pyrkiä perustelemaan muullakin kuin kasvaneilla kustannuksilla. Perusteita voi olla palvelun laadun ja nopeuden parantaminen. Hinnoitteluperusteet voivat olla myös asiakaskohtaisia esimerkiksi tärkeän asiakkaan kanssa maltillisempaa, kun taas ei niin tärkeän asiakkaan hintaa voi nostaa reilummin. Hinnankorotukset palveluissa on hyvä osata ajoittaa säännöllisin väliajoin niin, että asiasta perustellusti ilmoitetaan hyvissä ajoin asiakassuhteen säilymisenä positiivisena. (Huovinen 2023)

Minna Lehtikangas kertoo tilitoimisto Rantalainen Oy:n sivuilla siitä, miten paniikkia yrityksissä tulisi välttää inflaation iskiessä. Hätiköityjä päätöksiä olisi hyvä välttää sekä miettiä mitä vahvuuksia yrityksellä tilanteessa on tai missä heillä on selkeä etulyöntiasema

kilpailijoihin nähden. On hyvä huomioida myös se, miten inflaatio vaikuttaa käytännössä samalla tavalla muihinkin yrityksiin, jolloin joustovaraa on varmasti normaalia enemmän esimerkiksi kumppanuuksissa. Lehtikangas mainitsee myös lopussa kolme keinoa, jolla inflaatiosta voi selvitä. Nämä keinot ovat nykytilanteen ymmärtäminen, jotta sitä voi peilata tulevaa kohti, sopimusten tarkastelu asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa sekä reaktionopeus ja rohkeus tehdä vaikeita päätöksiä ja katsoa niitä isossa kuvassa. (Lehtikangas 2022)

2.3 Kompleksisuus käsitteenä organisaatioissa

Kompleksisuudella tarkoitetaan rikasta keskinäistä verkottuneisuutta ja dynaamista vuorovaikutusta, joka synnyttää emergenssiä kompleksisten järjestelmien sisällä sekä niiden välillä. Jos järjestelmän voi selittää yksittäisten osien avulla, se on vain monimutkainen esimerkiksi lentokone, mutta jos järjestelmän osia ja niiden välisiä suhteita ei voi selittää vain analysoimalla niiden eri osia, jotka muuttuvat jatkuvasti, niin järjestelmä on silloin kompleksinen esimerkiksi ihmisen aivot. (Uhl-Bien & Marion 2009, 632)

Sami Tikkanen kertoo väitöskirjassaan kompleksisuudesta organisaatioissa. Tikkanen mainitsee kompleksisuuden hallitsemisen olevan epävarmuuksien vähentämistä, suotuisten olosuhteiden luomista sekä organisaation kytköksellisyyden säätämistä. Samalla uusia ratkaisuja tulisi luoda vuorovaikutusten kuten esimerkiksi inflaation seurauksena. Tikkanen kertoo epävarmuuksien välttämiseksi olevan hyvä käytävä sisäisesti ja ulkoisesti monipuolista ja laajaa keskustelua toimintaympäristön muutoksista. Yhteisiä tavoitteita sekä sidosryhmien kanssa toimimista olisi myös tärkeää painottaa kyseisissä tilanteissa. Itseohjautuva toimintakulttuuri ja kokeiluja kannustava organisaatio pystyy vastaamaan kompleksisuuteen. Kun organisaatioissa ilmenee kompleksisuutta kuten esimerkiksi inflaatiotilanteessa organisaatioissa, niin sen hallinta vaatii muutoksia organisaation rakenteeseen, prosesseihin, viestintään, johtamiseen sekä toimintakulttuuriin. Tikkanen kertoo, että muutoksia on tärkeää ennakoida, luoda merkityksellisiä tavoitteita, uudistua jatkuvasti sekä mukautumiskykyä ja muutosten hallintaa. (Tikkanen 2024)

Harri Raisio kertoo artikkelissa kompleksisuuden selättävän valmiiksi tehdyt suunnitelmat. Tulevaa voi ennakoida mutta ei ennustaa, jolloin on oltava valmiina siihen, että suunnitelmat eivät toteudu hyvin usein sellaisinaan. Kompleksinen ajattelu kuvaa kokonaisuutta juuri sellaisena kuin se myös näyttäytyy. Raisio kertoo siitä, miten joissain organisaatioissa, jossa on totuttu tiettyyn kaavaan pidemmän aikaa voi olla vaikeuksia ymmärtää kompleksisuutta. Vuorovaikutuksella ja itseohjautumisella sitä voi oppia kuitenkin

ymmärtämään. Johtajien merkitys korostuu, kun heidän tulee epävarmoina aikoina tuoda henkilöstöä yhteen ja luottaa prosessiin ja alaisiinsa. (Raisio)

Vanhanaikaisessa determinisessä ajattelutavassa organisaatiot ovat suljettuja systeemeitä, jotka toimivat erillään ympäristöstään ja jossa menneisyys sekä lähtötilanne määrittää tulevaisuuden. Nykypäivänä on kuitenkin huomattu se, ettei tämä ajattelutapa pysty selittämään jokaista ongelmaa mitä vastaan tulee. Nykyään organisaatiot nähdään enemmän systeemeinä, jotka ovat linkittyneinä ympäristöön ja jossa otetaan huomioon dynaamisuus ja epälineaarisuus. Kompleksisuus tuo selityksiä siihen miten organisaatio käyttäytyy ja siihen miksi asioita on vaikea yksinkertaistaa. (Vartiainen 2024, 55.)

2.4 Kompleksisuus johtamisessa ja päätöksenteossa

Eero Lahtinen kertoo artikkelissaan kontrollin illuusiosta kompleksisuuden lävistämiseen. Hän kertoo kaiken olevan enemmän kytkeytyneempiä toisiinsa kuin koskaan aikaisemmin, mikä tekee päätöksistä entistä hankalampaa. Organisaatioiden vanhat toimintamallit saattavat lisätä kompleksisuutta entisestään ja potentiaalisia ongelmia tulee enemmän. Organisaatioiden olisi tärkeää pyrkiä ottamaan vastaan elävä ja moninainen kysyntä etenkin palvelualoilla. Johtamisen kannalta on ollut tapana viedä toimintaa kontrolloidusti eteenpäin kohti tavoiteltua tulevaisuutta. Työstä eriytetty päätöksenteko, kannustimet, tulostavoitteet ja standardit ovat johtaneet ruodussa pysymisen. Kyseinen tapa ei välttämättä kuitenkaan toimi kiihtyvässä kehityksessä tai muuttuvassa ympäristössä.

Lahtinen jatkaa artikkelissaan kertoen siitä, miten kompleksisuuden hyväksymisen ja ymmärtämisen avulla voi nähdä kompleksisuuden läpi ja löytää punaisen langan yhteistoiminnassa. Tutkimalla nykyhetkeä ja esimerkiksi sitä miten työ toimii ja mihin toiminta perustuu, pystytään vastaamaan myös asiakkaiden tarpeisiin. Vuorovaikutus työntekijöiden, asiakkaan ja organisaation kanssa korostuu. Kompleksisuutta on tärkeää tutkia yhdessä ja selvittää mitä se on, ensin tutkimalla sitä ja sitten käytännön tasolla katsoa miten esimerkiksi jokin palvelu oikeasti toimii, kun asiakas saa sitä. (Lahtinen 2018)

Peter Kenttä kertoo blogitekstissään kompleksisen organisaatiomuutoksen tapahduttava yhdessä. Kompleksinen muutos on yhtä tasa-arvoisen tietämätöntä niin esihenkilölle kuin alaisillekin ja se vaatii normaalia enemmän molemmilta tahoilta. Tilanteessa syyttelyt ja erimielisyydet tulisi kohdistaa yhteistyöhön työntekijöiden välillä kohti yhteistä ajattelumallia. Johtaminen kompleksisessa muutoksessa vaatii normaalia enemmän yhteistyön rakentamista ja avoimuutta kompleksisuuden tuomasta muutoksesta ja haasteellisuudesta. On tärkeää miettiä yhdessä asioita kuten perimmäistä tavoitetta, minkälainen tieto olisi tässä tilanteessa tarpeen sekä miten ammattilaisina tilanteessa tulisi toimia.

Kompleksisessa tilanteessa pelkkä esihenkilön panos ei usein riitä vaan tilanteeseen ja kysymyksiin vastaamiseen vaaditaan kaikkia organisaation sisältä. Kompleksissa tilanteissa nopeita ja yksinkertaisia ratkaisuja tehdään esihenkilön toimesta, joista ei usein ole havaittavissa hyviä seurauksia. Hyvällä johtamisella tulisi sen sijaan pyrkiä jäsentämään epäselviä tilanteita ja luoda yhteisymmärrystä jokaiselle organisaation työntekijälle. (Kenttä 2019)

Johtaminen on perinteisesti perustunut ajatukseen, jossa asiat voidaan jakaa osiin sekä syy-seuraussuhteet tunnistetaan ja hallitaan toimintaa. Nykypäivänä tämä ajatustapa ei kuitenkaan välttämättä enää riitä. Esimerkkinä koronakriisi, jolloin seurauksia oli haastavaa ennustaa ja usea eri tekijä vaikutti samanaikaisesti. Muutos ympäristössä pakottaa luomaan uusia ratkaisuja ja ajattelutapoja, joilla moniulotteisia ongelmia ratkaistaan paremmin. Kompleksinen johtamisajattelu pyrkii pääsemään eroon vanhanaikaisista johtamistavoista kuten syyseuraus suhteiden seuraamisesta, kontrollin ja järjestyksen pitämisestä sekä siitä miten organisaatio ja sen ympäristö pidetään erillään toisistaan. Sen sijaan kompleksinen ajattelumalli johtamisessa pyrkii emergenssiin eli asioiden toteutumiseen ilman selkeää syytä, epälineaarisuuteen, jossa asioiden kehityssuuntaa on vaikea arvioida, keskinäisriippuvuuteen, jossa asiat ja ilmiöt ovat toisistaan riippuvaisia, itseohjautuvuuteen eli organisaatioiden itsensä korjaamiseen sekä monimuotoisuuden hyödyntämiseen uuteen sopeutuessa. (Juuti. Luoma 2009) (Stacey 2007)

Kompleksisella ajattelutavalla pyritään erottamaan erilaiset ongelmat toisistaan. Kesyt ongelmat ratkaistaan yksinkertaisilla metodeilla. Monimutkaiset ongelmat ratkotaan vaihe vaiheelta, jossa ongelmia on hyvä mallintaa. Pirullisiin ongelmiin vaaditaan uusia työkaluja ja ratkaisumalleja, joissa pyritään katsomaan kokonaisuuksia ja kytkentöjä asioiden välillä. Kysymyksiä, joihin ei löydy järkeviä ja yksinkertaisia ratkaisuja saman tien nousee arjessa varmasti esiin. Tämä kehitys edellyttää uusia työkaluja johtamiseen sekä uusia ajattelumalleja. Kompleksisuusajattelu ajaa näitä takaa ja esimerkiksi SWOT-analyysi tai strategiakartta ovat hyviä työkaluja siihen. Yksi selkeä vastaus päätöksentekoon voi olla hankalaa. Pyrkimys etsiä uusia näkökulmia ja ihmisten kuuntelukyky ovat avainasemassa johtamisessa. (Raisio & Vartiainen 2020)

Pirulliset ongelmat kehittyvät ja itseorganisoituvat itsestään organisaatioissa. Ratkaisut ovat vain hetkellisiä ja saattavat muuttua ajan myötä. (Lindell 2017,31.) Pirulliset ongelmat myös pahenevat, jos sen tuomaa ongelmaa ei saada ratkottua. (Rittel & Webber 1973; Lindell 2017, 2.) Pirullisia ongelmia on mahdotonta pysäyttää täysin eivätkä ratkaisut niihin takaa aina parempaa lopputulosta. (Lindell 2017,19–22.) Pirullisiin ongelmiin ratkaisu on käytännössä aina lopullinen eikä lähtötilanteeseen voi enää palata. Pirullinen ongelma voi

myös linkittyä toiseen ongelmaan, jonka kautta ongelman voi selittää eri tavalla, joka samalla määrittää miten sitä lähtee ratkaisemaan. Oikean vastauksen löytäminen on mahdotonta ja ratkaisun löytämiseksi olisi tärkeää ottaa mukaan mahdollisimman paljon ihmisiä. (Brinkerhoff, 2014; Lundström, 2015,4.) Kesyt ongelmat toimivat vastakohtana pirullisiin ongelmiin ja niihin ongelman pystyy määrittämään sekä ratkaisun siihen oikeaksi tai vääräksi. Kesyn ongelman ratkaisua voi testata ja ratkaisuvaihtoehtoja voi olla useampia. (Lundström, 2015, 36.)

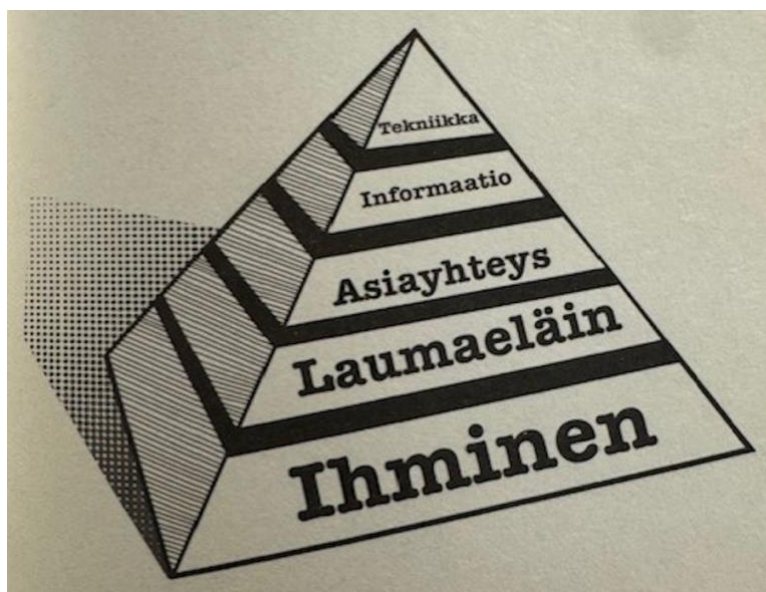
2.5 Yrityksen päätöksenteko muutoksessa

Muutos yrityksissä voi olla todella haastavaa etenkin tilanteissa, joissa on menty jo pidemmän aikaa samalla porukalla ja toimintatavoilla. Määrätietoinen ja tiukka haastaminen muutoksen keskellä on tärkeää, jolloin ihmisten toimintatapoja pyritään muuttamaan. Muutoksen aikaansaamisessa tulisi olla päättäväinen ja samaan aikaan kannustava omille joukoille johtajan näkökulmasta. Ihmisillä on tarve pitää kiinni jo olemassa olevasta. Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa tekstissä kerrotaan esimerkki, miten kansainvälinen yhtiö Kone haastoi avainhenkilöitään keksimään uusia tulokulmia, jotta menestyminen globaalisti olisi myös mahdollista. Megatrendeistä pyrittiin ottamaan vaikutteita ja katsottiin samalla kohti tulevaisuutta. (Alahuhta 2015, 49: 146–147.) Kilpailijoiden tekemisiä myös seurattiin. Visio ja yrityksen arvojen määrittäminen pidettiin myös tärkeänä kohti yrityksen muutosta, kertoo Koneen johdossa ollut Alahuhta. Tuote piti nähdä sen käyttäjien ja asiakkaiden silmin joka päivä. (Alahuhta 2015, 127–130.)

Muutoksen vaaditaan menetelmä, joka on systemaattinen ja auttaa ihmisiä hahmottamaan kokonaiskuvan ja löytämään inspiraatiota. Johtajan sekä työntekijöiden olisi oleellista pitää visiota houkuttelevana. Isoissa muutoksissa välitavoitteita on tärkeää asettaa sekä tiedottaa muutoksen etenemisestä, sillä ihmiset arvostavat enemmän asioita, jotka näkyvät heti, eivätkä vasta pidemmän ajan kuluttua. (Beshears & Gino 2015.) Koko henkilöstö on saatava osallistumaan muutokseen jatkuvalla viestinnällä ja tiedottamisella sillä loppupeleissä työntekijät tekevät muutoksen. Kone painotti positiivisella viestinnällä, sitä miten onnistunut muutos luodaan yhdessä ja sen avulla päästään haastamaan kilpailijoita. Viestinnän vetoamisella tunteisiin positiivisella tavalla yhdistettynä yrityksen arvoihin ja visioon, saadaan työntekijöitä paremmin osallistumaan muutoksen tuomiin toimintatapoihin ja samalla kannustamaan toimimaan organisaation edun mukaisesti. Henkilöstöä voi viestinnän avulla motivoida ennemmin tuomalla esiin mitä he voisivat tehdä kuin mitä heidän pitäisi tehdä. Tämän lisäksi olisi tärkeää määrittää selkeät roolit jokaiselle muutoksen keskellä, jotta epävarmuudelta vältyttäisiin. (Alahuhta 2015, 46–49; 56–57;68,73.) Alahuhta kertoo myös siitä, miten henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen ovat

tärkeässä roolissa muutoksen keskellä. Johtoportaana johtamisessa keskityttiin johtamiseen vaikeassa ympäristössä, jossa itsearviointi oli oleellinen osa koulutusta. Markkinoissa uskallettiin ottaa riskejä ja tarttua tarjouksiin, joissa oli suuri riski. Yrityksellä on markkinoilla etulyöntiasema sen ollessa edelläkävijänä. (Alahuhta 2015, 102;156–158)

Päätöksiä on tehtävä entistä nopeammin maailman ollessa monimutkainen ja koko ajan muuttuva. Oikeat päätökset ovat edellytys menestymiseen. (Riabacke, Riabacke 2015, 13.) Päätöksentekopyramidi jakaa päätökseen vaikuttavat tekijät viiteen eri tasoon, jotka ovat ihminen, laumaeläin, asiayhteys, informaatio ja tekniikka (Kuvio 4). Ihmisen päätöksiin vaikuttaa esimerkiksi väsymys tai stressi, joka näkyy ihmisen valinnoissa enemmän kuin esimerkiksi aineistot tai raportit liittyen päätökseen. Laumaeläin kuvaa sitä, miten yksilöissä ja ryhmissä tehdään päätöksiä. Hyviä päätöksiä syntyy, kun ryhmässä on mukana kriittisiä ja toisinajattelevia mielipiteitä. Asiayhteys kuvaa sitä, miten päätöksentekoon liittyy aina jokin yhteys esimerkiksi kulttuurillinen yhteys, johon liittyy tietynlainen informaatio, joka määrittää sitä, miten päätöksiä tehdään. Informaatio kertoo siitä, miten suuri määrä informaatiota käsitellään ja miten esimerkiksi käsitteet ymmärretään ja prosessoidaan päätöksenteon aikana. Tekniikka kertoo siitä, miten yritysten investoinnit tehoavat päätöksentekoon niin, että se huomioi myös päätöksentekijän eli ihmisen eikä toimi itsenäisesti. (Riabacke, Riabacke 2015, 25–26.) Järjestelmät, jotka ovat tarkoitettu auttamaan päätöksenteossa omaavat paljon potentiaalia, mutta niissä tulisi muistaa lopullinen päätöksentekijä eli ihminen. Ennen kuin päätöksenteon tukitoimia suunnitellaan yrityksen tulisi tehdä esityöt, jossa varmistetaan tukitoimien hyöty organisaatiolle. Päätösprosessi on tunnettava ja päätöksentekijöiden rooli niissä. (Riabacke, Riabacke 2015, 210.)



Kuvio 4. Päätöksentekopyramidi (A,Riabacke.M,Riabacke 2015, 27.)

2.6 Resilienssi yrityksen selviytymiskeinona epävarmuudessa

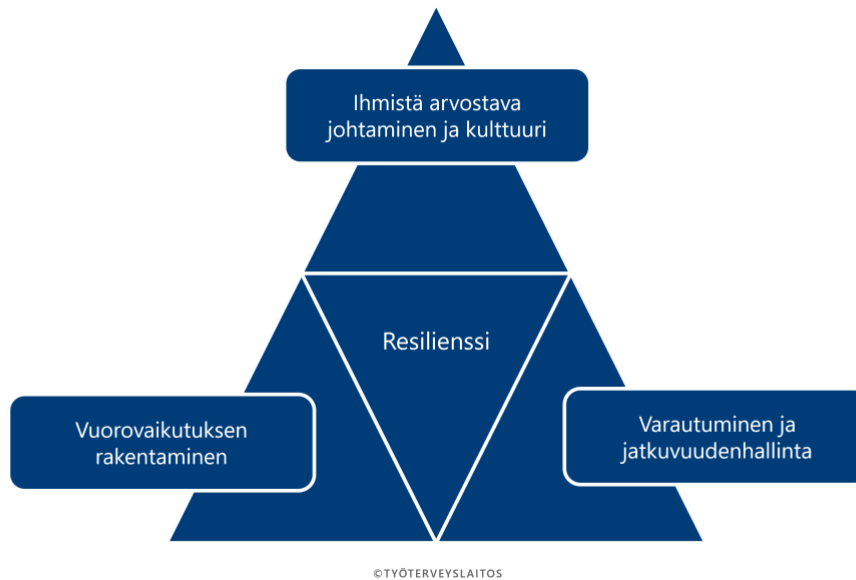
Resilienssi tarkoittaa kykyä selvitä haastavista tilanteista, jota tässä työssä tarkastellaan inflaation aiheuttaman kompleksisen toimintaympäristön kautta. Yrityksen olisi hyvä löytää luontainen oma tapansa toimia kestävästi muuttuvassa toimintaympäristössä. Kestävän kehityksen mukaan toimivan yrityksen periaatteita ovat tasapainoisuus, oikeudenmukaisuus, sekä ympäristöä huomioiva ja tasa-arvoinen toimintakulttuuri. Yrityksen kestävä toimintakulttuuri tarkoittaa sitä, että se on rakentanut tavoitteensa yhteiskuntaan sopivaksi ja huomioi visiossaan pitkän aikavälin kehityksen. Pitkän aikavälin kestävä kehitys vaatii usein rakenteiden ja toimintatapojen muutoksia. Yrityksen resilienssin kehittäminen on jatkuvaa työtä. Kestävä kehitys voidaan huomioida sen kanssa rinnakkain. Ihannetilanne olisi, että resilienssi ja kestävä kehitys olisivat tasapainossa, mikä vaatii yrityksen päätöksenteossa usein kompromisseja. Ympäristö yrityksen ympärillä muuttuu jatkuvasti, joten yrityksen tulee toisaalta reagoida ja toisaalta ennakoida, elää jatkuvassa muutoksessa. Vastoinkäymiset yritykselle - vaikka inflaation tai kompleksisuuden ilmenemisen kautta - voivat olla yritykselle negatiivisuudesta huolimatta positiivinen asia. Yritys oppii tilanteista ja muutoksen kautta tapahtuu kehitystä paremmaksi organisaatioksi kokonaisuudessa. Tämä puolestaan kasvattaa edelleen kilpailukykyä ja resilienssiä. (Meriläinen & Hand 2022)

Resilienssi on työelämässä keskeinen tekijä, jossa muutokset ja paineet vaikuttavat yksilöön, ryhmään ja koko organisaatioon. Jokaisella työntekijällä on yksilöllinen tapa sietää paineita ja muutoksia, jolloin he tarvitsevat tukea ja erilaista johtamista motivoimalla ja kannustamalla. Esihenkilön toiminta nousee keskeiseksi ja hänen luomansa luottamus ja usko toimintaan vahvistaa ryhmän jäseniä. Myönteisiä tunteita vahvistetaan, mutta samalla myös sallitaan kielteisten tunteiden käsittelyä. Organisaation on tärkeää mahdollistaa yhteistyön eläminen ja kasvaminen etenkin haastavissa tilanteissa työntekijöiden välillä. Haastavia tilanteita on helpompaa pohtia yhdessä, kun yhteistyö sujuu muutenkin hyvin ja ihmiset ovat entuudestaan tuttuja toisilleen. Omaa osaamista voi jakaa muille sekä antaa tukea ja puhua myös onnistumisista. Resilienssi on myös ennen kaikkea tapa selvitä tulevaisuutta kohti. (työturvallisuuskeskus)

Organisaation resilienssin voi jakaa kolmeen eri osa-alueeseen, jossa ovat ihmistä arvostava johtaminen ja kulttuuri, vuorovaikutuksen rakentaminen sekä varautuminen ja jatkuvuudenhallinta (Kuvio 5). Organisaation resilienssin kannalta on tärkeää arvostaa työntekijöitä sillä jokainen heistä tuo oman tärkeän panoksensa, esimerkiksi tuomalla omia näkökulmiaan ja ratkaisujaan tilanteisiin mikä auttaa saamaan yhteistä käsitystä organisaation tilanteesta ja selvittämään ongelmakohtia. Etenkin kriisitilanteissa johdon on

tärkeää ottaa mukaan henkilöstöään sekä luoda päätökset niin että jokaista työntekijää kuunnellaan. Vuorovaikutus organisaation sisällä sekä sen ulkopuolella eri sidosryhmien kanssa on oleellinen resilienssin kannalta. Tiedon ja tekemisen tulee olla avointa ja jaettavaa, jopa kriisitilanteissa. Yhteistyökumppaneiden kanssa on tärkeää luoda toista tukevaa toimintaa, pyrkiä vähentämään kilpailuajattelua ja luoda luottamuksellisia suhteita, joihin voi turvautua missä tahansa tilanteessa. Yllättäviin tilanteisiin kuten inflaatioon tai kompleksisuuteen voi varautua ennakoimalla muutoksia. Ympäristön jatkuvalla tarkkailulla voi mahdollistaa muutoksia oman organisaation toiminnassa jo varhaisessa vaiheessa. Muutokset saattavat tulla hyvin nopeasti organisaatiolle vastaan, jolloin suunnitelmat ja konkreettiset mallit auttavat selviytymään tilanteista sujuvammin. (Työterveyslaitos)

Työterveyslaitos



©TYÖTERVEYSLAITOS

2

Kuvio 5. Organisaatioresilienssin osa-alueet (Työterveyslaitos)

3 Tutkimuksen toteutus

3.1 Kohdeyritysten esittely

3.1.1 Varte Oy

Varte Oy on suomalainen talonrakennusalan yritys, jonka toimintaan kuuluu asunto-, liike-, toimitila- ja korjausrakentaminen. Yhtiön kotipaikka on Kouvolassa ja pääkonttori Helsingin Malmilla. Varte Oy:n tytäryhtiö Varte Lahti Oy, jota työssäni tarkastelen, toimii Päijät-Hämeen sekä Keski-Uudenmaan alueella. Konsernilla on vakituista henkilöstöä 203 ihmistä usealla paikkakunnalla Lahden toimipiste mukaan lukien. Konsernin liikevaihto vuonna 2024 oli 209,1 miljoonaa euroa sekä liikevoitto 4,6 miljoonaa euroa. Varte Oy:n keskeisiä arvoja ovat kumppanuus, luotettavuus, muuntautumiskyky sekä jatkuvuus. (Varte.fi)

Varte Oy:n asiakkaista iso osa on julkista sektoria, joiden budjetti on inflaation myötä entistä tiukempi. Varte Oy on onnistunut kasvattamaan liikevaihtoaan ja tekemään positiivista tulosta maailmantilanteen muutoksista ja kasvaneista tuotantokustannuksista huolimatta sekä samalla pitänyt vakaalla pohjalla yhtiön omavaraisuuden. (Koho 2022) Varte Oy on pystynyt mukautumaan muuttuvaan markkinatilanteeseen hyvin sekä löytämään uusia asiakkaita ja kehittämään uusia hankkeita heidän kanssaan. (Jokinen 2022)

3.1.2 Aihki Arctic Outdoor Oy

Aihki Arctic Outdoor Oy on suomalainen perheyritys, joka on perustettu vuonna 2018 ja se sijaitsee Lahdessa. Yrityksessä työskentelee 5 henkilöä. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2024 noin 600 000 ja liiketoiminnan voitto 19 tuhatta euroa. (asiakastieto 2024) Yritys keskittyy ulkoiluvaatteiden suunnitteluun, maahantuontiin ja markkinointiin. Yrityksellä on kaksi tuotemerkkiä: Ivalo ja Luoto. Ivalo-tuotemerkki tarjoaa ulkoiluvaatteita miehille ja naisille. Mallisto on suunnattu aktiivisille luonnossa liikkujille. Malliston värikartat saavat inspiraationsa Lapin luonnosta ja materiaalit valitaan Suomen vaihtelevia sääoloja kestäviksi.

Luoto-tuotemerkin mallistot ovat merihenkisiä. Yrityksellä on kaksi omaa verkkokauppaa; arcticoutdoor.fi ja luotoclothing.fi sekä kivijalkamyymälä Lahdessa. Asiakkaita yrityksellä on paljon ympäri Suomea, sen käydessä kiertelemässä erilaisilla messuilla ympäri maata koko vuoden ajan.

Inflaatio on tuonut myös Ivalolle omat haasteensa, kun ihmiset ovat joutuneet säästämään hintojen noustessa monissa asioissa, kuten vaatteiden ostamisessa. Ihmiset ovat muun muassa mieluummin olleet seuraavaan talven samalla edellistalven takilla kuin uudella

takilla. Tähän lvalo on reagoinut esimerkiksi eri kampanjoilla ja uusilla mallistoillaan. Myös kohderyhmiin on pyritty panostamaan ja esimerkiksi käyty messuilla, joissa on paljon samaan alaan liittyvää ja sen myötä myös siitä kiinnostuneita ihmisiä. (Lääveri 2025)

3.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen kohderyhmä on kaksi suomalaista yritystä, joista toinen on pienyritys ja toinen iso organisaatio, ja ne toimivat eri toimialoilla. Yritykset on valittu siten, että niiden toimintatapoja voidaan tarkastella inflaation ja kompleksisuuden vaikutuksen alaisena sekä vertailla kahden toisistaan poikkeavan organisaation toimintatapoja.

Kerättävää aineistoa kerätään ja analysoidaan laadullisesti, vastausten sisältöjä analysoimalla aihe kerrallaan ja kertomalla niistä johtopäätökset. Tutkimus täten tuottaa käytännönläheistä tietoa ja konkreettisia toimenpiteitä yritysten omista kokemuksista sekä samalla voi huomata miten erilaiset resurssit, organisaatioiden koko ja kompleksisuus toimintaympäristössä vaikuttavat yritysten kykyyn selvitä inflaation tuomista haasteista. (Tuomi & Sarajärvi 2018) Tutkimuksen avulla pyritään tuomaan erilaisia näkökulmia, joita voidaan hyödyntää yrityskohtaisessa kehittämisessä ja siinä miten yleisellä tasolla eri kokoiset suomalaiset yritykset pyrkivät selviämään taloudellisista haasteista ja parantamaan resilienssiään.

Yritysten henkilöstöön kuuluvalla jäsenelle lähetetään kysely, johon vastaa joko toimitusjohtaja tai muussa vastaavassa asemassa oleva työntekijä, jolla on laaja kuva yrityksen toiminnasta, ja joka on ollut mukana strategioiden ja suunnitelmien toteuttamisessa yrityksissään.

Tutkimusaineisto on laadullista, jolloin sen sisältö tuotetaan laadullisen sisällönanalyysin menetelmin, joka mahdollistaa aineiston systemaattisen tarkastelun ja teemoitetun. Analyysi etenee aihe kerrallaan, jossa aluksi aineistoon syvennytään neljän pääteeman eli inflaation, kompleksisuuden, päätöksenteon ja resilienssin kannalta, jonka jälkeen yritysten kokonaiskuva hahmotetaan molemmista kohdeyrityksistä. Tämän avulla tutkimuskysymyksiin löydetään vastauksia ja pyritään saamaan selville kohdeyritysten erilaisia toimintatapoja. Sisällönanalyysin tukena käytetään menetelmäkirjallisuutta Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi Tuomi ja Sarajärvi (2018). Laadullinen tapaustutkimus edustaa työelämälähtöistä tutkimusta, jossa pyritään selvittämään ilmiötä syvällisesti niin että sitä tarkastellaan todellisessa kontekstissa. Tämä sopii nykyhetken kaltaiseen taloudellisesti epävarmaan tilanteeseen, jossa monisyisiä vaikutuksia on hankala selittää määrällisillä yleistyksillä. Tapaustutkimuksella on tyypillistä selittää valitut

tapaukset eli tässä tutkimuksessa kohdeyritykset mahdollisimman kattavasti ja monesta eri näkökulmasta katsottuna. (Tuomi & Sarajärvi 2018)

Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään kohdeyritysten sisäisiä prosesseja, päätöksentekoa sekä tapoja toimia muuttuvassa ja epävarmassa toimintaympäristössä. Tutkimuksessa mukana olevat toimihenkilöt kohdeyrityksistä valitaan ja heihin otetaan yhteyttä etukäteen. Keskustelu heihin pyritään pitämään mahdollisimman avoimena ja luottamuksellisena, jolloin aineisto saa autenttisuutta ja syvyyttä mahdollisimman paljon. Kyselyiden päätavoitteena on tiedustella miten yritykset ovat reagoineet inflaation tuomiin haasteisiin, mitä strategioita ja operatiivisia ratkaisuja on tehty ja miten johtaminen ja päätöksenteko on muuttunut talouden ollessa poikkeuksellisessa tilassa. Vastauksista pyritään saada kattava kokonaiskuva sekä nostaa käytännönesimerkkejä riippuen kysymyksen muodosta sekä samalla tarkastella kahden yrityksen tapoja toimia huomioiden heidän toimialansa sekä yrityksen henkilöstön koko ja liikevaihto. Lopputuloksena pyritään selvittämään ja ymmärtämään eri organisaatioiden toimintatavat kompleksisessa ja ennakoimattomassa ympäristössä ja millaisia resilienssin muotoja he ovat kehittäneet.

3.3 Tutkimuksen käytännön toteutus

Kyselyn kysymykset molemmille kohdeyrityksille (Liite 1) perustuvat opinnäytetyössä hyödynnettyyn teorian tietoon ja tutkimuksen alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Kyselyillä tarkastellaan, miten kohdeyritykset ovat toimineet inflaation ollessa normaalia voimakkaampaa ja millaisia kompleksisuuteen liittyviä haasteita on ilmennyt ja miten niihin on reagoitu. Lisäksi kyselyssä on kysymyksiä liittyen kohdeyritysten päätöksentekoon sekä resilienssiin. Kyselyihin, jotka koskevat Ivalo Apparel Oy:tä vastasi Ivalo Apparel Oy:n toimitusjohtaja ja Varte Oy:tä koskeviin kysymyksiin vastasi Varte Oy:n yksi Lahden toimipisteen palveluesihenkilöistä. Kysely sisälsi 16 avointa kysymystä, jotka esitettiin molempien kohdeyritysten edustajille. Avointen kysymysten avulla pyrittiin saamaan mahdollisimman yksityiskohtaiset ja kattavat vastaukset, jotta muodostuisi mahdollisimman hyvä kokonaiskuva ja monipuolinen kuvaus kokemuksista yrityksen edustajilta. Tarkentavilla ja yksityiskohtaisilla kysymyksillä pyrittiin saamaan käytännön kokemuksia ja toimintatapoja selville. Kyselyn alussa oli saatekirje, jossa esitettiin lyhyet vastausohjeet sekä kiitokset vastauksista jo etukäteen kyselyyn vastanneille (Liite 2)

Kysely

Tutkimuksen alkuvaiheessa molempien yritysten edustajilta kysyttiin halukkuutta osallistua kyselyn vastaamiseen ja heille kerrottiin mitä kyselyn aihe koskee. Molemmat kyselyyn

valituista ilmoittivat halukkuutensa osallistua kyselyn vastaamiseen. Vastaajat valittiin sen mukaan, millainen rooli heillä on yrityksissään, jotta vastaajilta saataisiin mahdollisimman yksityiskohtaisia ja kattavia vastauksia kyselyn kysymyksiin. Kyselyyn vastanneille kerrottiin, että heidän vastauksiaan käytetään ainoastaan tämän tutkimuksen tarkoituksiin ja heidän henkilöllisyytensä säilyy anonyyminä. Lisäksi yrityksiltä varmistettiin voiko yrityksen nimi näkyä opinnäytetyössä. Kyselyn kysymykset lähetettiin sähköpostitse ja vastaukset tulivat myös sähköpostin välityksellä. Tarvittaessa vastauksia pyydettiin täydentämään tai tarkentamaan sähköpostitse. Yritysten edustajien vastauksia analysoitiin kysymysten vastausten ja niiden aihealueiden pohjalta, jotka olivat kyselylomakkeessa ja tämän perusteella tehtiin johtopäätökset. Kyselystä saatu aineisto säilytetään 6 kuukauden ajan, minkä jälkeen se hävitetään.

Kyselyyn valituilta otetaan huomioon vastaajien aika, halu ja taidot vastata kyselyn kysymyksiin. Lomakkeen laatiminen suunnitellaan huolella ja siinä otetaan huomioon sen pituus ja selkeys niin, että kysely ei ole vastaajalle liian pitkä. Kysymykset etenevät ylhäältä alaspäin, jossa kysymykset voidaan erottaa toisistaan selkeästi. Kysymykset pyritään pitämään helppotajuisina ja samalla otetaan huomioon se, että vastaaja ei välttämättä tunne aihealuetta niin hyvin kuin kysymysten laatija, jotta kysymyksiin osattaisiin myös vastata tarpeeksi kattavasti. Kysymykset eivät ole liian pitkiä, mutta ne pidetään kuitenkin sellaisina, joihin saa myös vastauksen tarpeeksi kattavana. Vastaajien anonymiteetin säilyminen otetaan huomioon, eikä vastaajien taustatiedoista mainita tutkimuksessa tarkemmin. Kyselyn saatekirje sekä kommunikointi yleisesti vastaajien välillä pidetään ystävällisenä ja ammattimaisena tutkimuksen aikana. Kysymykset pidetään loogisessa järjestyksessä aihe kerrallaan selkänä ja kattavana niin, että ne eivät tarvitse ohjailevia esimerkkejä. Osassa kysymyskohdista on useampi kysymys samassa, selkeyttääkseen kysymyksen tarkoitusta ja osassa kohdissa taas on vain yksittäinen kysymys liittyen yhteen tutkimuksen aiheeseen. (Tietoarkisto 2021)

4 Tutkimuksen tulokset

4.1 Inflaatio ja sen vaikutukset kohdeyrityksiin

Aihki Arctic Outdoor Oy

Yrityksen näkökulmasta inflaatiolla ei ole ollut ratkaisevaa merkitystä sen liiketoimintaan verrattuna Suomen yleiseen taloustilanteeseen, työttömyyteen ja kuluttajien ostovoiman voimakkaaseen heikentymiseen. Inflaatio nähdään enemmän taustatekijänä, joka osaltaan vaikuttaa kustannuksiin ja kuluttajakäyttäytymiseen. Yrityksen varsinainen haaste on kysynnän romahtaminen.

Päivittäisessä toiminnassa ja kustannusrakenteessa inflaatio on lisännyt logistiikka- ja rahtikustannuksia. Näihin yritys on reagoinut sekä maltillisilla hinnankorotuksilla tuotteilleen että tehokkuutta parantavilla toimilla, kuten tiukemmalla sopimusneuvottelulla ja hankintojen kilpailutuksella. Kaikki ylimääräiset kulut on karsittu pois niin etteivät ne kuitenkaan heikentäisi asiakaskokemusta.

Investointien ja kasvusuunnitelmien näkökulmasta inflaatiota ei nähdä merkittävimpänä esteenä. Sen sijaan koko urheilu- ja vaatealan heikko tilanne, joka johtuu kuluttajien ostovoiman romahtamisesta, luo merkittävän haasteen. Yritys painottaa, että tällä hetkellä alan yritykset kamppailevat enemmän hengissä pysymisestä kuin kasvun tavoittelusta.

Asiakassuhteita pyritään vahvistamaan tarjoamalla räätälöityjä ja edullisempia vaihtoehtoja. Inflaation kehitystä yritys seuraa lähinnä kulurakenteen ja kustannusten kautta, ei niinkään erillisenä strategisena mittarina.

Yhteenvetona yrityksen suhtautuminen inflaatioon on pragmaattinen ja osin vähättelevä. Inflaatiota pidetään marginaalisena tekijänä verrattuna Suomen yleiseen talouskehitykseen ja ostovoiman romahdukseen. Yritys reagoi siihen lähinnä kustannusten hallinnan ja kuluttajille suunnattujen edullisempien vaihtoehtojen kautta, mutta varsinainen haaste on kuluttajakysynnän dramaattinen lasku, jonka vaikutukset ovat paljon syvempiä kuin inflaatio itsessään.

Varte Oy

Yritys on kohdannut merkittäviä haasteita inflaation seurauksena erityisesti kustannusrakenteessa, urakoiden hinnoittelussa ja kysynnän epävarmuudessa. Raaka-aineiden hintojen nopea nousu ja yleinen epävarmuus markkinoilla ovat vaikeuttaneet tulevien projektien suunnittelua ja budjetointia. Myös asiakkaiden ostokäyttäytyminen on

muuttunut huomattavasti. Yksityisten kuluttajien halukkuus tehdä isoja hankintoja, kuten uusia asuntoja, on vähentynyt, mikä on pakottanut yrityksen muuttamaan toimintaansa ja kohdentamaan liiketoimintaa teollisuusrakentamisen suuntaan, jossa kysyntää on edelleen ollut.

Inflaation myötä yritys on joutunut tekemään tehostamistoimia ja sopeutuksia. Yleiskuluja on karsittu, ylimääräiset kustannukset poistettu ja tarvittaessa työmäärän vähentyessä on käyty yt-neuvotteluja. Markkinointia on kehitetty kustannustehokkaammaksi ja suunnattu uudelleen, jotta oman tuotannon myyntiä voitaisiin elvyttää. Yritys on myös aktivoitunut etsimään edullisempia raaka-aine ja materiaalihankintoja, mikä kertoo käytännönläheisestä kustannusten hallinnasta.

Investointipäätöksiä on tehty varovaisemmin. Yritys ei tee uusia hankkeita ”väkisin”, vaan painottaa kannattavuutta ja kassavirran turvaamista. Tulevaisuuden kasvua suunnitellaan kuitenkin pidemmälle aikavälille, jossa tavoitteena on säilyttää kilpailukyky ja luoda edellytykset paremmalle tulokselle, kun markkinatilanne jälleen tasaantuu.

Asiakassuhteiden ylläpitoon on panostettu tarjoamalla pienempiä ja joustavampia palveluratkaisuja sekä kannustimia nykyisille asiakkaille. Esimerkkinä tästä ovat korjaus- ja remonttipalvelut, jotka pitävät asiakassuhteet aktiivisina, vaikka suurempien projektien määrä olisi vähentynyt. Yritys on myös pyrkinyt ylläpitämään positiivista asiakasviestintää ja tuomaan esiin eri alueiden etuja kuluttajille.

Inflaation seurantaan varten yritykselle on nimetty talousjohtaja, joka vastaa hintakehityksen ja markkinamuutosten analysoinnista. Järjestelmällinen talouden seuranta tukee päätöksentekoa ja auttaa reagoimaan talouden muutoksiin ajoissa.

Yhteenvetona yritys on suhtautunut inflaatioon realistisesti ja sopeutuvasti. Se on tunnistanut ongelmansa varhaisessa vaiheessa ja vastannut niihin ensisijaisesti kustannusten hallinnan, liiketoiminnan kohdentamisen ja varovaisen päätöksenteon avulla. Samalla se on pyrkinyt ylläpitämään asiakassuhteitaan ja pitämään henkilöstönsä mukana muutoksissa. Vaikka tilanne on tuonut epävarmuutta ja pakottanut vaikeisiin päätöksiin, yritys on osoittanut resilienssiä ja kykyä mukauttaa toimintaansa muuttuvassa talousympäristössä.

4.2 Kompleksisuuden ilmeneminen organisaatiossa

Aihki Arctic Outdoor Oy

Yritys tunnistaa toimintaympäristönsä kompleksisuuden, mutta ei koe sitä poikkeuksellisen vaikeana tai nopeasti muuttuvana ilmiönä. Sen sijaan heikosta kuluttajakysynnästä on tullut

pysyvä tila, jota yritys pyrkii hallitsemaan ennen kaikkea markkinoinnin keinoin. Kompleksisuus ei siis näyttäydy yritykselle äkillisinä kriiseinä, vaan jatkuvana epävarmuutena, johon on opittu sopeutumaan.

Yritys ymmärtää kompleksisuuden ennen kaikkea useiden toisiinsa kytkeytyvien tekijöiden yhteisvaikutuksena, jotka vaikeuttavat päätöksenteon ennustettavuutta. Päätöksiin vaikuttavat samanaikaisesti esimerkiksi kuluttajakäyttäytyminen, hintakehitys ja talouden yleinen suunta, joiden seurauksia ei voida tarkasti ennakoita. Tämä lisää arjen epävarmuutta, mutta se on myös vahvistanut yrityksen valmiutta reagoida nopeasti ja joustavasti.

Kompleksisuutta hallitaan käytännössä harkinnan ja priorisoinnin kautta. Pienen yrityksen rajalliset resurssit edellyttävät, että päätökset tehdään huolellisesti ja realistisesti. Yritys ei käytä monimutkaisia analyysityökaluja, vaan turvautuu käytännönläheiseen päätöksentekoon ja kokemukseen. Tämä on auttanut yritystä säilyttämään toimintavarmuuden myös epävarmoissa olosuhteissa.

Henkilöstö osallistuu kompleksisten tilanteiden hallintaan tuomalla esiin omia havaintoja ja kehitysehdotuksia arjen työstä. Vaikka päätöksenteko on johdon vastuulla, työntekijöiden osallistuminen säästö- ja kehityskohteiden tunnistamiseen vahvistaa yhteistä sopeutumiskykyä ja lisää henkilöstön sitoutumista.

Yhteenvedon yritys suhtautuu kompleksisuuteen osana normaalia liiketoimintaympäristöä, ei poikkeustilana. Epävarmuutta hallitaan joustavasti, päätöksiä tehdään harkiten ja koko henkilöstö osallistuu kehitystyöhön omalla panoksellaan. Pienen yrityksen vahvuus on ketteryys ja kyky säilyttää toimintavarmuus rajallisilla resursseilla, vaikka käytössä ei ole laajoja työkaluja tai järjestelmiä. Yritys hyödyntää kokemusta, yhteistyötä ja nopeaa reagointia selviytyäkseen kompleksisessä ympäristössä.

Varte Oy

Yritys kohtaa kompleksisia tilanteita rakennusalalle tyypillisesti toistuvasti. Toimintaympäristö on luonteeltaan monimutkainen ja vaikeasti ennakoitava, mikä johtuu muun muassa harmaan talouden esiintymisestä, urakoitsijoiden vaihtuvuudesta ja kovasta hintakilpailusta. Tiukka markkinatilanne pakottaa yrityksen ottamaan riskejä esimerkiksi edullisimpien urakoitsijoiden ja materiaalien valinnassa, vaikka ne voivat pitkällä aikavälillä aiheuttaa lisäkustannuksia ja laadullisia ongelmia.

Kompleksisuus ymmärretään yrityksessä ennen kaikkea epävarmuutena ja hallinnan vaikeutena. Päätöksenteossa tämä näkyy tilanteina, joissa lopputulos ei ole varmuudella ennakoitavissa. Urakoiden aikana voi syntyä lisäkuluja, urakoitsijoita voi joutua vaihtamaan

ja työmailloilla voi esiintyä ongelmia esimerkiksi kielimuurin tai työn laadun vuoksi. Yritys tiedostaa, että osa riskeistä on väistämättömiä, mutta pyrkii minimoimaan niitä aktiivisella seurannalla ja reagoinnilla.

Kompleksisuutta hallitaan käytännönläheisesti. Työmaista vastaavat henkilöt seuraavat tilannetta jatkuvasti ja tekevät päätöksiä tarpeen mukaan, esimerkiksi purkamalla sopimuksia, jos yhteistyö urakoitsijan kanssa ei toimi. Yritys pyrkii siten rajaamaan riskit ajoissa, ennen kuin ne kasvavat kustannuksiksi tai aikatauluviiveiksi. Reagointi on ketterää ja perustuu konkreettiseen tilannetietoon työmailta.

Henkilöstön rooli kompleksisten tilanteiden hallinnassa on ennen kaikkea havainnointi ja tiedon välittäminen. Työmaalla olevat työntekijät tuovat esiin ongelmia ja havaintoja suoraan johdolle, mikä mahdollistaa nopean reagoinnin. Varsinainen päätöksenteko ja vastuu ongelmien ratkaisemisesta kuuluu kuitenkin johdolle.

Yhteenvetona yritys suhtautuu kompleksisuuteen realistisesti ja käytännönläheisesti. Se ei pyri poistamaan kaikkia epävarmuuksia, vaan keskittyy tunnistamaan riskit varhain ja rajaamaan niiden vaikutuksia. Kompleksisuus on yrityksen näkökulmasta olennainen osa rakennusalan toimintaa, jota hallitaan parhaiten tiiviillä valvonnalla, nopealla reagoinnilla ja luotettavien kumppanuuksien hyödyntämisellä. Päätöksenteko on hierarkiasta, mutta tieto kulkee tehokkaasti työmailta johtoon, mikä tukee yrityksen kykyä selviytyä monimutkaisissa ja muuttuvissa tilanteissa.

4.3 Päätöksenteko muutoksessa organisaatiossa

Aihki Arctic Outdoor Oy

Yrityksen päätöksenteko perustuu avoimuuteen ja yhteisiin arvoihin, joita ovat vastuullisuus, kestävyys ja yhdessä tekeminen. Muutosten suunnittelussa henkilöstö otetaan aktiivisesti mukaan keskusteluun, ja heille annetaan mahdollisuus vaikuttaa ratkaisuihin. Tämä lähestymistapa lisää sitoutumista ja varmistaa, että muutokset toteutetaan realistisesti ja pitkäjänteisesti, tukien sekä kestäväää kasvua että asiakaslupausten pitämistä.

Vaate-alan liiketoiminta edellyttää jatkuvaa tasapainottelua nopeuden ja laadun välillä päätöksenteossa: operatiivisissa asioissa tarvitaan nopeaa reagointia, kun taas strategiset päätökset tehdään yhdessä harkiten. Päätösten laatu varmistetaan hyödyntämällä asiakkaista ja markkinoista saatua tietoa, jolloin ratkaisut ovat paitsi ketteriä myös kestäviä. Näin yritys pystyy sopeutumaan nopeasti muuttuviin olosuhteisiin ilman, että päätöksenteon laatu kärsii.

Yhteenvetona yritys nojaa arvolähtöisyyteen, avoimuuteen ja henkilöstön osallistamiseen. Päätöksiä tehdessä korostuu kaksijakoinen lähestymistapa: operatiivisissa kysymyksissä toimitaan nopeasti ja joustavasti, kun taas strategisissa ratkaisuisa painotetaan harkintaa ja yhteistä linjausta. Näin varmistetaan sekä muutosten toteutumisen onnistuminen että henkilöstön sitoutuminen.

Varte Oy

Yrityksen päätöksenteko on hierarkkinen ja johdon ohjaamaa. Ylin johto tekee keskeiset päätökset, ja niiden käytännön toteutusvastuu siirtyy työnjohdolle, joka valvoo muutosten toimeenpanoa työmailla ja ohjeiden noudattamista alemmilla tasoilla. Tämä hierarkkinen päätöksentekomalli takaa sen, että päätökset siirtyvät tehokkaasti käytäntöön ja vastuunjako on selkeä kaikilla organisaatiotasolla.

Muutosten suunnittelu ja päätöksenteko tapahtuvat johdon sisällä yhteisen keskustelun ja harkinnan kautta, mikä lisää päätösten laatua ja johdon sitoutumista niihin. Johtoryhmä tekee päätökset yhdessä, ja niiden takana seistään yhtenäisesti. Tämä yhteinen päätöksentekotapa lisää yrityksen johdonmukaisuutta ja varmistaa, että linjaukset pysyvät selkeinä myös haastavissa olosuhteissa.

Päätöksenteossa korostuu nopeuden ja laadun tasapaino. Rakennusalan toimintaympäristö vaatii usein nopeita ratkaisuja, erityisesti kriisitilanteissa, joissa työmaiden viivytykset voivat aiheuttaa merkittäviä kustannuksia ja viiveitä. Yritys painottaa päätösten ripeää toimeenpanoa ja sitä, että kerran tehtyihin päätöksiin sitoudutaan. Näin varmistetaan, ettei työmaa pysähdy ja että toiminta jatkuu tehokkaasti myös paineen alla.

Yhteenvetona yrityksen päätöksenteko perustuu hierarkkiseen mutta yhteistyöhön pohjautuvaan malliin, jossa johto tekee ratkaisut harkiten ja seisoo niiden takana. Käytännön toteutus on työnjohdon vastuulla, mikä mahdollistaa päätösten tehokkaan toimeenpanon työmaatasolla. Päätöksenteossa yhdistyvät riipeys, sitoutuminen ja selkeä vastuunjako, joiden avulla yritys pystyy reagoimaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin ilman, että päätöksenteon laatu kärsii.

4.4 Organisaation resilienssi

Aihki Arctic Outdoor Oy

Yrityksen resilienssi arvioidaan kokonaisuutena melko heikoksi, sillä sen toiminta on vahvasti sidoksissa kuluttajien ostovoiman kehitykseen. Samalla kuitenkin korostetaan pienen yrityksen etuja kuten ketteryyttä ja kykyä reagoida nopeasti muutoksiin. Yrityksessä keskitytään vain kaikkein olennaisimpaan mikä auttaa sopeutumaan epävarmaan

toimintaympäristöön ja useisiin samanaikaisiin haasteisiin, kuten inflaatioon, kustannuspaineisiin ja asiakkuuksien säilyttämiseen.

Yrityksen resilienssiä vahvistaa yrityksen avoin ja matalan kynnyksen vuorovaikutuskulttuuri. Säännölliset palaverit ja jatkuva keskustelut varmistavat, että henkilöstö voi tuoda esiin ajatuksiaan ja huoliaan. Näin päätöksenteon pohjaksi syntyy yhteinen ymmärrys ja jaettu näkemys tilanteesta.

Yritys panostaa ennakoivaan toimintaan ja luottaa siihen, että se pystyy selviytymään myös yllättävistä tilanteista. Tämä perustuu jatkuvaan markkinoiden seuraamiseen sekä tiiviiseen vuorovaikutukseen asiakkaiden ja tavarantoimittajien kanssa. Ennakoiva asenne ja sidosryhmäyhteistyö nähdään keskeisinä keinoina vahvistaa toimintakykyä epävarmuuden keskellä.

Yhteenvetona resilienssi on ulkoisten tekijöiden vuoksi rajallinen, mutta yrityksen pienuus ja ketteruus tuovat joustavuutta toimintaan. Avoin vuorovaikutus ja ennakoiva yhteistyö sidosryhmien kanssa muodostavat sen keskeisimmät selviytymiskeinot. Yritys luottaa siihen, että vaikka haasteet ovat moninaiset, niin sen reagoitakyky ja keskittyminen olennaiseen tukevat sen kykyä jatkaa toimintaansa epävarmoissa olosuhteissa.

Varte Oy

Yritys arvioi oman resilienssinsä vahvaksi, vaikka toimintaympäristö on ollut haastava. Taloudelliset tulokset ovat säilyneet hyvinä vaikeista ajoista huolimatta, mikä kertoo kyvystä reagoida nopeasti ja tehdä onnistuneita päätöksiä paineen alla. Resilienssi perustuu ennen kaikkea nopeaan reagointiin ja johdon päätöksentekokykyyn. Yritys reagoi tilanteisiin välittömästi, eikä jälkikäteen syyllistä ja epäröi päätöksiä tehdessä.

Yrityksen sisäinen vuorovaikutus toimii toimihenkilötasolla tehokkaasti ja sujuvasti, mutta työmaapuolella on havaittavissa puutteita tiedonkulussa. Tietoa ei aina välity työntekijöille ajoissa tai riittävän selkeästi, ja tiedonvälitys perustuu osin epäviralliseen huhupuheeseen. Tämä asettaa haasteita organisaation sisäiselle yhtenäisyydelle ja voi heikentää luottamusta henkilöstön keskuudessa.

Varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan osalta yrityksellä on vahva taloudellinen pohja ja strateginen ennakointi kunnossa. Kassanhallintaa hoidetaan huolellisesti, jotta yritys pystyy säilyttämään hyvän omavaraisuusasteen ja vakuutuskelpoisuuden. Lisäksi yrityksellä on tulevaisuuden varalle valmiiksi tonttivarauksia ja kehityshankkeita, jotka mahdollistavat nopean käynnistymisen heti, kun markkinatilanne paranee. Organisaation koko ja toimintamalli tukevat tätä joustavuutta, sillä hankkeet voidaan aloittaa nopeasti ilman pitkää valmistelua.

Yhteenvetona yrityksen resilienssi rakentuu ennen kaikkea nopeasta reagoinnista, taloudellisesta vakaudesta ja pitkäjänteisestä ennakkoinnista. Johto kantaa suuren vastuun ja paineen päätöksenteosta, mutta on onnistunut säilyttämään toimintakyvyn vaikeinakin aikoina. Kokonaisuutena yritys osoittaa vahvaa operatiivista resilienssiä ja valmiutta hyödyntää mahdollisuuksia heti, kun markkinat elpyvät.

5 Yhteenveto ja pohdinta

5.1 Johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli tarkastella inflaation aiheuttaman epävarmuuden vaikutuksia pienen ja suuren suomalaisen yrityksen arkeen, päätöksentekoon ja resilienssiin kompleksisessa toimintaympäristössä. Tavoitteena oli myös selvittää millä keinoilla yritykset selviytyvät kyseisistä haasteista arjessa ja miten se näkyy heidän toiminnassaan käytännön tasolla. Opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksessa käsiteltiin kattavasti inflaation, kompleksisuuden, päätöksentekoon ja resilienssiin liittyvää tietokirjallisuutta.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten inflaation aiheuttama taloudellinen epävarmuus vaikuttaa pienen ja suuren yrityksen arkeen ja päätöksentekoon kompleksisessa toimintaympäristössä. Tutkimuksen kyselyn vastauksista sai selville molempien kohdeyrityksien varsin laajat omat näkemyksensä päätöksentekoon. Aihki Arctic Outdoor Oy painottaa kustannusten hallintaa ja varovaisuutta päätöksenteossa, mutta sen ensisijainen huoli liittyy kuluttajakäytännön romahtamiseen ja yleiseen talouden heikkouteen. Toimintaa mukautetaan sen sijaan, että pyritäisiin vaikuttamaan ympäristöön. Yritys tunnistaa toimintaympäristönsä monimutkaisuuden, mutta ei koe sitä poikkeuksellisenä. Kompleksisuus on osa yrityksen arkea ja sitä pyritään hallitsemaan eri keinoilla sopeutuvasti, mutta ei ennakoivasti. Kompleksisuutta hallitaan myös henkilöstön yhteistyön ja kehitysehdotusten avulla. Varte Oy suhtautuu inflaation realistisesti ja käytännönläheisesti, ja he reagoivat sen tuomiin muutoksiin eri vastatoimilla, kuten kustannusten karsimisella ja toiminnan tehostamisella. Rakennusalaasi asiakkaiden investointihalukkuus ja hankkeiden aloitusaikataulut ovat hidastuneet kustannuspaineiden vuoksi, mikä on edellyttänyt Varte Oy:ltä joustavuutta tarjoustensa hinnoittelussa ja sopimusneuvotteluissa. Yritys on onnistunut säilyttämään inflaation ja kompleksisuuden aiheuttamasta paineesta huolimatta hyvin toimintakykynsä ja osoittanut sopeutumiskykyä. Yrityksen toimiala luo kompleksisen ympäristön ja siinä esiintyy vaikeasti hallittavat ilmiöt, kuten hintakilpailu ja urakoitsijoiden vaihtuvuus, mutta yritys pystyy näistä asetelmista huolimatta suhtautumaan niihin osana normaalia liiketoiminnan arkea reagoimalla ongelmiin nopeasti sekä seuraamalla työmaiden tilanteita jatkuvasti ja minimoimalla riskejä.

Tutkimuksen alakysymyksillä selvitettiin miten yritykset reagoivat asiakaskäyttötymisen muutokseen ja sopeuttavat hinnoitteluaan inflaation mukaiseksi. Samalla tutkittiin sitä miten erikokoiset ja eri alalla toimivat yritykset ovat hyödyntäneet erilaisia keinoja vastataksaan inflaation tuomaan epävarmuuteen. Kyselyn vastauksista tunnistettiin merkittävimpiä

asioita, kuinka kohdeyritykset ovat muuttaneet toimintaansa markkinatilanteen ollessa normaalia heikompaa. Tutkimuksessa ja kysymyksissä kiinnitettiin huomiota siihen, miten organisaatiot muuttavat toimintaansa niin että päätöksenteko pysyy tehokkaana myös epävarmoina aikoina.

Aihki Arctic Outdoor Oy:n päätöksenteko nojaa avoimuuteen ja yhteiseen harkintaan, jossa päätöksenteon malli on hierarkkinen, mutta samalla keskusteleva. Yritys tasapainoilee laadun ja nopeuden välillä, jossa operatiiviset päätökset tehdään nopeasti ja rohkeasti ilman että laatu kuitenkaan kärsii samalla. Tehokkuus ja yhteisöllisyys on isossa osassa päätöksentekokulttuuria. Yrityksen resilienssi on riippuvainen kuluttajien ostovoimasta, mutta pienenä organisaationa sen etuna on ketteryys ja kyky keskittyä olennaiseen, jonka avulla pystytään pitämään asiakaskunta ja sopeutumaan epävarmaan ja muuttuvaan toimintaympäristöön. Varte Oy:n päätöksenteko perustuu selkeään hierarkiaan ja ylimmän johdon yhteiseen harkintaan, joka takaa johdonmukaisuuden ja nopean reagoitakyvyn mikä on rakennuslalla tärkeää. Operatiiviset päätökset tehdään nopeasti ja hyödynnetään olemassa olevaa tietoa, mutta samalla rajoitetaan henkilöstön osallistuvuutta ja tiedonkulkua työmaatasolla ja pidetään tieto vain ylimmässä johtoportassa. Yritys osoittaa vahvaa resilienssiä, kun on pystynyt säilyttämään taloudellista vakauttansa ja saamaan hyvää tulosta vaikeista markkinaolosuhteista huolimatta. Kassanhallinta ja tonttivaraukset takaavat yrityksen jatkuvuudenhallintaa ja valmiutta hyödyntää kasvumahdollisuuksia tulevaisuudessa. Haasteena on sisäinen tiedonkulku sekä viestinnän epätasaisuus työn ylimmän johdon ja työmaatasolla olevien työntekijöiden välillä mikä heikentää luottamusta ja yhteistä suuntaa etenkin työmaatasolla olevien henkilöstön keskuudessa. Kokonaisuudessa yrityksen resilienssi perustuu taloudelliseen vakauteen ja johdon nopeaan kykyyn reagoida.

Kokonaisuutena molempien yritysten voi todeta vastanneen inflaatioon ja sen tuomiin epävarmuuksiin, kuten kompleksisuuteen omilla keinoillansa päätöksenteon ja resilienssin näkökulmasta. Molempien toimintatavat eroavat selkeästi yritysten kokoeron sekä eri toimialan vuoksi. Päätöksissä sekä valinnoissa on otettu huomioon käytettävissä olevat resurssit, toimiala sekä mahdollinen muuttuva ympäristö. Aihki Arctic Outdoor Oy toimii realistisesti ja resurssien mukaisesti epävarmassa toimintaympäristössä. Yritys luottaa ketteryyteensä, kokemukseensa ja tiiviiseen yhteistyöhön, jotka ovat sen suurin vahvuus. Samalla sen toimintamalli on riskialtis, sillä päätökset tehdään tilanteen mukaan. Tämän sijaan pitkäjänteistä ja ennakoivaa suunnittelua voisi kehittää pidemmän taloudellisen tuloksen takaamiseksi. Varte Oy hallitsee tehokkaasti akuutteja haasteita ja tekee nopeita päätöksiä, jotka tukevat sen selviytymistä epävarmassa taloudellisessa ympäristössä.

Yritys pitää huolta kassavirrastaan, mikä takaa hyvän kilpailukyvyn sekä kasvupotentiaalin tulevaisuutta ajatellen.

5.2 Kehitysehdotukset

Tässä kappaleessa vastataan molempien kohdeyritysten osalta tutkimuksen alussa esitettyyn kolmanteen alatutkimuskysymykseen eli miten yritykset voisivat vastata näihin tilanteisiin tarkoituksenmukaisella tavalla?

Aihki Arctic Outdoor Oy

Inflaation seuraamiseen voisi ottaa käyttöön yksinkertaisen seurantajärjestelmän, jossa katsottaisiin esimerkiksi inflaation ja kuluttajakäyttäytymisen kehitystä, mikä voisi auttaa ennakoimaan kysynnän muutoksia ajoissa ja reagoimaan niihin. Asiakkaille voisi myös viestiä siitä, miten inflaatio vaikuttaa yrityksen tarjoamien tuotteiden hintoihin vai vaikuttaako se ollenkaan, pitääkseen nykyisen asiakaskuntansa.

Kompleksisuuden hallintaan yrityksen olisi hyvä kokeilla ennakoivaa toimintatapaa, jossa voisi tehdä tuotteista erilaisia testieriä, esimerkiksi pieni erä uutta mallia ja katsoa millainen kysyntä niistä kasvaisi. Yritys voisi myös luoda riskikartan esimerkiksi 3–5 suurimmasta riskistä ja kartoittaa tämän avulla mahdollisia ongelmia ja kytköksiä niihin, sekä muuttaa toimintatapojansa niiden mukaisiksi.

Päätöksenteon kehittämiseksi yritys voisi dokumentoida päätöksiään kirjallisesti virheistä ja onnistumisista, jotta niistä voisi oppia ja samalla vähentää epäselvyyksiä. Henkilöstön osallistamista olisi hyvä ylläpitää niin että ideat kootaan ja priorisoidaan systemaattisesti ja otetaan huomioon entistä vahvemmin.

Resilienssin vahvistamiseen yrityksen olisi hyvä varata kassavirtaa kriisitilanteiden varalle, monipuolistaa tulon lähteitä esimerkiksi kumppanuuksien kautta sekä löytää uusia asiakasryhmiä. Yritys voisi lisäksi kehittää jatkuvuussuunnitelmaansa esimerkiksi, miten toimitaan tilanteissa, joissa tärkeä asiakas tai yhteistyökumppani lähtee kokonaan pois. Henkilöstön osaamista olisi hyvä myös vahvistaa etenkin kriisitilanteisiin, jotta sopeutuminen uuteen ympäristöön sujuisi mahdollisimman sujuvasti.

Varte Oy

Inflaation hallinnan kehityksen kannalta yritys voisi systemoida talousseurantaa, siten että siitä luodaan yksinkertainen seurantaraportti, jossa inflaatio, kustannusindeksit sekä materiaalien hinnat analysoidaan päätöksenteon tueksi. Yritys voisi myös hyödyntää pitkän

aikavälin sopimuksiansa ja sen avulla ennakoida hintavaihtelua sekä vahvistaa asiakassuhteitaan kehittämällä entistä enemmän palvelumalleja, jotka tuovat arvoa asiakkaalle, esimerkiksi joustavilla maksuehdoilla tai huolto- ja korjauspaketeilla.

Kompleksisuuden hallintaan yritys voisi luoda yksinkertaisen riskikartan, jossa keskeiset riskit kuten urakoitsijat, laatu ja aikataulut tunnistetaan ja niille määritetään vastuut ja toimintasuunnitelmat. Kumppaniverkostojen vahvistamisella yrityksessä välttäisiin epävarmuuksilta ja riskeiltä omaamalla luotettavia ja pitkäaikaisia yhteistyökumppaneita. Lisäksi urakoiden jälkeinen huolellinen jälkiarviointi mahdollistaa jatkuvan oppimisen ja tiedon lisäämisen.

Yrityksen hierarkkinen päätöksenteko on selkeä, mutta voi rajoittaa aloitteellisuutta ja hidastaa tiedonkulkua. Yritys voisi kehittää päätöksentekoansa avoimempaan tiedonvaihtoon ja työntekijöiden osallistamiseen. Työnjohdon tai työntekijöiden välistä kommunikaatiota tulisi tehostaa esimerkiksi tiedotustilaisuuksilla tai digitaalisilla viestintäalustoilla. Työmaalta tulevia havaintoja ja ehdotuksia tulisi huomioida päätöksenteossa, joka lisäisi työntekijöiden sitoutumista ja päätösten laatua. Päätöksentekoa olisi hyvä myös arvioida säännöllisin väliajoin sekä löytää parannuskohtia jatkuvaa oppimista ja parempia päätöksiä varten.

Yritys osoittaa vahvaa resilienssiä operatiivisella tasolla, mutta sen ylläpitäminen edellyttää rakenteellista vahvistamista ja sisäisen yhtenäisyyden kehittämistä. Jatkuvuudenhallintaa varten kassavarannon lisäksi olisi hyvä laatia erilaisia skenaariosuunnitelmia muuttuviamarkkinatilanteita varten. Henkilöstöä olisi hyvä osallistaa enemmän resilienssin rakentamiseen ottamalla huomioon heidän ideoitaan ja näkemyksiään, jonka avulla koko organisaation resilienssi muuttuu yksittäisten päätösten varassa toimivasta organisaatiosta rakenteelliseksi vahvuudeksi jokaisen työntekijän panoksella. Yritykseltä löytyy vahva pohja tuleville hankkeilleen, joita kannattaa priorisoida niin, että ne tukevat pitkän aikavälin kilpailuetua eivätkä vain lyhyen aikavälin selviytymistä.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä saa parannettua työasenteen ollessa kriittinen ja arvioiva. Arviointi laadullisessa tutkimuksessa on kriittistä tarkastelua. Peruskysymyksiä esimerkiksi, mitä tai miksi läpikäyminen koko tutkimuksen ajan on oleellista tutkimusta tehdessä. Tutkimuksen arvioinnissa on otettava huomioon tutkimuksen olevan tutkijan omaa rakennelmaa tietyistä lähtökohdista ja käytettävistä työkaluista. Tutkimuksen tulokseen ja johtopäätöksiin ei voi siis täysin luottaa, vaikka se toisikin tietynlaista turvaa lopputulosta ajatellen. Tutkimuksen tuloksista voidaan tehdä tietynlaisia johtopäätöksiä,

mutta niitä tarkastellessa on syytä ottaa huomioon tutkimuksen tekoon liittyviä seikkoja, kuten aika, paikka ja tutkimuksen tekijä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmä valittiin niin, että tietoa kyselyn vastauksista saisi mahdollisimman kattavasti ja yksityiskohtaisesti. Kysymysten runko laadittiin teoriapohjasta aihe kerrallaan ja kysymykset pyrittiin pitämään yksinkertaisina niin että vastaaja pystyi vastaamaan niihin mahdollisimman tarkasti. Kyselystä saatiin laajat ja yksityiskohtaiset vastaukset. Osa kysymyksistä oli avoimia ja laajoja jotta myös kokonaiskuvaa saisi selvitettyä vastauksista. Tietosuoja tutkimuksissa tulee aina huomioida niin että yksilön anonymiteetti toteutuu. Se luo vastaajalle turvallisen mahdollisuuden vastata tutkimuksen kysymyksiin rehellisesti. Anonymiteetti sekä tietosuoja kyselyyn vastaajilta saatiin pidettyä tutkimuksen ajan, joka helpotti kyselyyn vastaamista. Kyselymenetelmä osoittautui toimivaksi lähestymistavaksi, sillä se mahdollisti vastaajien omien kokemusten ja näkemysten esiin tuomisen ilman tutkijan ohjaavaa vaikutusta, ellei sitä erikseen vaadittu kysymysten tarkentamisessa. Menetelmä antoi mahdollisuuden tarkastella inflaation ja kompleksisuuden kautta yritysten arkea, päätöksentekoa ja resilienssiä käytännönläheisestä näkökulmasta, mikä toi tutkimukseen syvyyttä ja autenttisuutta.

Jatkon kannalta olisi kuitenkin hyödyllistä täydentää kyselytutkimusta esimerkiksi teemahaastatteluilla tai ryhmäkeskusteluilla, jotta ilmiöiden taustalla olevia syitä ja yritysten sisäisiä prosesseja voitaisiin ymmärtää entistä syvällisemmin. Näin saataisiin monipuolisempi kuva siitä, miten inflaation ja kompleksisuuden vaikutukset näkyvät eri tasoilla organisaatioissa. Molemmista yrityksistä oli vain yksi vastaaja, joka toi oman haasteensa, kun yritysten tarkastelu rajoittui eikä sitä voinut suoraan yleistää koko yrityksen toimintaan, saati laajemmin yritysten toimialoille tai eri toimialojen yrityksille. Luotettavuus tutkimuksessa olisi useamman vastaajan myötä siis parantunut. Tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää kaikkiin yrityksiin mutta se tuottaa kuitenkin lisäymmärrystä ja -näkökulmaa kohdeyritysten toiminnasta liittyen tutkimuksen aiheeseen ja ilmiöön.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen kohdeyritykset Aihki Arctic Outdoor Oy sekä Varte Oy voivat hyödyntää tätä tutkimusta omien toimintamalliensa tarkastelua, mahdollista muokkaamista sekä jatkotutkimuksia varten. Jatkotutkimusaihe voisi syventyä siihen, miten inflaatio ja taloudellisen epävarmuuden aiheuttama kompleksisuus vaikuttaa yritysten henkilöstöjohtamiseen ja työntekijöiden hyvinvointiin. Tutkimuksessa selvitettäisiin miten johtajat tukevat henkilöstön sitoutumista ja työhyvinvointia tilanteissa, joissa kustannuspaineet ja toimintaympäristön muutokset lisäävät epävarmuutta. Lisäksi voitaisiin

tutkia, millaisia käytännön keinoja yritykset kehittäisivät, jotta motivaatio ja yhteisöllisyys pysyisi organisaatiossa haastavina taloudellisina aikoina. Päättökysymys jatkotutkimuksessa voisi olla: Miten henkilöstö pidetään sitoutuneena ja yhteisöllisenä taloudellisen epävarmuuden keskellä? Tutkimus voisi tuoda esiin, miten avoin viestintä, osallistava päätöksenteko ja luottamuksen rakentaminen vaikuttavat organisaation resilienssiin ja yhteisöllisyyden säilymiseen organisaation kohdatessa vaikeita aikoja.

Tutkimus tehtiin kahden eri kokoisen ja eri alalla toimivan yrityksen kyselyiden vastauksista. Tutkimusta ei voi siis yleistää jokaiseen yritykseen vaan se on verrattavissa jossain määrin samalla alalla toimivissa yrityksissä etenkin, jos ne ovat suunnilleen samankokoisia kuin tutkimuksessa esitetyt kohdeyritykset. Voidaan olettaa molempien kohdeyritysten toimialoilla olevan samoja ongelmia ja haasteita useissa muissakin yrityksissä. Tämän tutkimuksen kohdeyritysten tai muiden yritysten toimintaa tutkimalla syvemmin jatkotutkimuksen avulla saisi tarkempaa tietoa siitä millä keinoilla yritys pitäisi henkilöstönsä sitoutuneena ja yhteisöllisenä erityisesti taloudellisesti vaikeina aikoina. Jatkotutkimusaihe siis sivuaisi tämän tutkimuksen aihetta ja syventyisi yhteen osa-alueeseen, liittyen sitoutumiseen ja yhteisöllisyyteen.

Tutkimuksen aihe oli ajankohtainen kohdeyrityksille sekä yleisesti yhteiskunnallisesti. Tutkimuksessa mainittuja aiheita kehittämällä ja syventymällä niihin eri organisaatiot alasta riippumatta pystyvät varmasti kehittämään toimintaansa eteenpäin ja sopeutua paremmin muuttuvaan toimintaympäristöönsä. Jatkotutkimusaihe on toteutuskelpoinen ja sen avulla pääsisi syventymään aiheeseen entistä paremmin työntekijän näkökulmasta. Jatkotutkimus voisi toimia laadullisena tutkimuksena, jossa hyödynnettäisiin esimerkiksi haastatteluja eri organisaatioiden työntekijöiden ja esihenkilöiden kanssa, joka tarjoaisi syvällisempää tietoa johtamiskäytännöistä, viestintätavoista ja yhteisöllisyyttä tukevista toimenpiteistä. Näin jatkotutkimuksen tulokset voisivat tukea tämän tutkimuksen kohdeyrityksiä sekä myös muita yrityksiä, jotka pyrkivät kehittämään toimintaansa muuttuvassa toimintaympäristössä.

Lähteet

- Alahuhta, M.2017. Johtajuus kirkas suunta ja ihmisten voima. Docendo. Viitattu 31.8.2025. Saatavissa <https://www.finna.fi/Record/tuni.999466204205973#versions>
- Alfat, R.2024.Vuoden 2022 inflaation vaikutus suomalaisten pörssiyhtiöiden taloudelliseen suoriutumiseen. Diplomityö. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT. Tuotantotalous. Viitattu 2.9.2025. Saatavissa https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/167817/Diplomityo_Roza_Alfat.pdf?sequence=1
- Asiakastieto. 2024.Yrityshaku. Aihki Arctic Outdoor Oy. Viitattu 2.9.2025. Saatavissa <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/aihki-arctic-outdoor-oy/29066601/taloustiedot>
- Beshears, J & Gino, F.2015. Leaders as decision architects. Harvard business review. Viitattu 31.8.2025. Saatavissa <https://houdekpetr.cz/ldata/papers/Beshears%20Gino%202015.pdf>
- Brinkerhoff, D.V.2014.State fragility and failure as wicked problems: beyond naming and taming.Third world quarterly. Viitattu 28.8.2025. Saatavissa <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/01436597.2014.878495?needA>
- Casti, J, L.2017 Prosperity on the edge of crisis (or, why the trend is not your friend). Youtube-video.TVA FFA. Viitattu 16.6.2025. Saatavissa <https://www.youtube.com/watch?v=9hsbzIxa8Yo>
- Danskebank. 2023. Ukrainan sota muutti Euroopan todellisuuden: inhimillinen ja taloudellinen hinta kietoutuvat toisiinsa. danskebank.com. Viitattu 5.9.2025. Saatavissa <https://danskebank.com/fi/uutiset/uutisarkisto/press-releases/2023/24022023>
- Heiniö, M. 2021. Kuinka resilientti yrityksesi on? Selviä muutoksista ja kriiseistä resilienssin avulla. Yrittäjät.fi. Viitattu 17.6.2025. Saatavissa <https://www.yrittajat.fi/uutiset/kuinka-resilientti-yrityksesi-on-selvia-muutoksista-ja-kriiseista-resilienssin-avulla/>
- Huovinen, E.2023.Näin yritys voi nostaa hintojaan inflaation keskellä. op-media.fi. Viitattu 26.8.2025. Saatavissa <https://www.op-media.fi/yrittajyys/nain-yritys-voi-nostaa-hintojaan/>
- Intrum.2023. Tutkimus: inflaatio jarruttaa useamman kuin joka toisen yrityksen kasvusuunnitelmia. Viitattu 13.5.2025. Saatavissa <https://www.intrum.fi/fi/yrityksille/raportit-ja-analyysit/analyysit/tutkimus-inflaatio-jarruttaa-useamman-kuin-joka-toisen-yrityksen-kasvusuunnitelmia/?m>

Juuti, P & Luoma, M.2009. Strateginen johtaminen. Otava. Viitattu 27.8.2025. Saatavissa <https://jyu.finna.fi/Record/jykdok.1118465#versions>

Kenttä, P.2019. Kompleksista organisaatiomuutosta on johdettava yhdessä. filosofianakatemia.fi. Viitattu 27.8.2025. Saatavissa <https://filosofianakatemia.fi/blogi/kompleksista-organisaatiomuutosta-on-johdettava-yhdessa/>

Koho,H & Jokinen, A.2022. Varte-konsernin tilinpäätös on vahvistettu. varte.fi. Viitattu 13.10.2025. Saatavissa <https://www.varte.fi/varte/ajankohtaista/varte-konsernin-tilinpaatos-2022-vahvistettu>

Kuusisto,T & Virtanen.U.2022.Poikkeuksellisella hintojen nousulla monia vaikutuksia: kurjistaa kotitalouksien tilannetta ja hämärtää talouden näkymää. stat.fi. Viitattu 5.8.2025. Saatavissa <https://stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2022/poikkeuksellisella-hintojen-nousulla-monia-vaikutuksia-kurjistaa-kotalouksien-tilannetta-ja-hamartaa-talouden-nakymaa>

Lahtinen, E.2018.Kontrollin illuusiosta kompleksisuuden lävistämiseen. Elinvoimainenorganisaatio.wordpress.fi. Viitattu 10.8.2025. Saatavissa <https://elinvoimainenorganisaatio.wordpress.com/tag/kompleksisuus/>

Lehtikangas, M.2022. Inflaatio, Ukrainan sota ja koronavirus -Miten yritykset selviävät tästä kaikesta? rantalainen.fi. Viitattu 27.8.2025. Saatavissa <https://www.rantalainen.fi/julkaisut/artikkelit/inflaatio-ukrainan-sota-ja-koronavirus-miten-yritykset-selviavat-tasta-kaikesta/>

Lehtikangas, M.2022. Miten pidät liiketoimintasi kannattavana inflaation kiihtyessä. rantalainen.fi. Viitattu 7.7.2025. Saatavissa <https://www.rantalainen.fi/julkaisut/blogit-fi/miten-pidat-liiketoimintasi-kannattavana-inflaation-kiihtyessa/>

Lindell, J.2017.Muutosjohtajuuden pirullinen puoli,Väitöskirja. Acta Wasaensia 375. Vaasa. Viitattu 28.8.2025. Saatavissa https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-745-3.pdf

Lindell,J & Lundström.N.2020.Kompleksisuuden johtaminen: Ratkaisematon paradoksi vai avain uuteen? Vaasan yliopisto. Sites.uwasa.fi. Viitattu 7.7.2025. Saatavissa <https://sites.uwasa.fi/hktp2020/tyoryhmat/5-kompleksisuuden-johtaminen-ratkaisematon-paradoksi-vai-avain-uuteen/>

Lipponen,K.Resilienssi työssä ja arjessa. ttk.fi. Viitattu 13.9.2025. Saatavissa <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/10/Resilienssi-tyossa-ja-arjessa.pdf>

- Lundström, N.2015.Aluekehittämisen pirullinen peli. Väitöskirja. Acta Wasaensiaa 236. Vaasa. Viitattu 28.8.2025. Saatavissa https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-623-4.pdf
- Lääveri,J. Aihki Arctic Outdoor Oy. 2025. Toimitusjohtaja. Haastattelu. 19.6.2025.
- Mäki-Kuhna, M.2024. Kahvi kallistuu jatkuvasti- asiantuntijat kertovat miksi. yle.fi. Viitattu 2.9.2025. Saatavissa <https://yle.fi/a/74-20106101>
- Meriläinen, J & Hand, K.2022.Suhdekiemuroita – resilienssi ja kestävyys yritystoiminassa. blogit.metropolia.fi. Viitattu 1.9.2025. Saatavissa <https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2022/03/03/suhdekiemuroita-resilienssi-ja-kestavyys-yritystoiminnassa/>
- Raisio,H. Kaukana yksinkertaisesta, rakas Watson-kompleksisessa maailmassa yllätykset eivät stressaa (niin paljon). keva.fi. Viitattu 6.8.2025. Saatavissa <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/harri-raisio-kaukana-yksinkertaisesta-rakas-watson-kompleksisessa-maailmassa-yllatykset-eivat-stressaa-niin-paljon/>
- Remes, M.2022.Inflaation kiihtyminen haastaa talouden ja liiketoiminnan suunnitteluun. tilisanomat.fi. Viitattu 5.8.2025. Saatavissa <https://tilisanomat.fi/talousohjaus/18352>
- Riabacke, A.Riabacke, M.2015.Päätöksenteko. Käännetty painos. Helsinki. Talentum. Viitattu 13.9.2025
- Rinne, L.2022. Johtaminen epävarmuudessa. keva.fi. Viitattu 24.6.2025. Saatavissa <https://www.keva.fi/blogi-kirjoitukset/johtaminen-epavarmuudessa>
- Rittel,H.W.J & Webber,M.M. (1973. Dilemmas in a general theory of planning. Policy Sciences. Viitattu 28.8.2025. Saatavissa https://urbanpolicy.net/wp-content/uploads/2012/11/Rittel+Webber_1973_PolicySciences4-2.pdf
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006.KvaliMOTV – Menetelmä opetuksen tietovaranto. Tutkimuksen arviointi – reklektointia. Viitattu 28.10.2025. Saatavissa https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_3.html
- Salmi, T & Seppä,T. 2025, Maailma murroksessa kestävyys koetuksella. diff.fi. Viitattu 8.9.2025. Saatavissa https://dif.fi/wp-content/uploads/2025/06/Boardview_1_25.pdf?page=47
- Stacey, R. 2007. Strategic management and organisational dynamics. Viitattu 27.8.2025. Saatavissa https://archive.org/details/strategicmanagem0000stac_5ed3/page/n5/mode/1up

Suomenpankki. Hintavakaus. Viitattu 17.6.2025. Saatavissa

<https://www.suomenpankki.fi/fi/rahopolitiikka/hintavakaus>

Suomen talous.2022. Sota Ukrainassa heikentää Suomen talouskasvua ja nopeuttaa inflaatiota. eurojatalous.fi. Viitattu 5.9.2025. Saatavissa

<https://www.eurojatalous.fi/fi/2022/artikkelit/sota-ukrainassa-heikentaa-suomen-taloukasvua-ja-nopeuttaa-inflaatiota/>

Tikkanen, S.2024.Strateginen johtaminen kompleksisuuden hallinnassa: tarkastelussa koulutuskuntayhtymät. Väitöskirja. Vaasan Yliopisto. Julkisojohtaminen. Viitattu 6.8.2025.

Saatavissa <https://osuva.uwasa.fi/items/a5674118-ace0-4826-ba22-b83444b12cb5>

Tietoarkisto 2021. Kyselylomakkeen laatiminen. Tampereen yliopisto. Viitattu 2.9.2025.

Saatavissa

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/>

Tilastokeskus. 2025. Kuluttajahintaindeksi. stat.fi. Viitattu 10.9.2025. Saatavissa

<https://stat.fi/tilasto/khi>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A.2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (uud. painos).

Helsinki: Tammi. Viitattu 20.6.2025. Saatavissa <https://www.tammi.fi/kirjat/laadullinen-tutkimus-ja-sisallönanalyysi/>

Työterveyslaitos. Resilienssi ja jatkuvuudenhallinta. ttl.fi. Viitattu 8.9.2025. Saatavissa

<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/resilienssi-ja-jatkuvuudenhallinta>

Uhl-Bien, M & Marion, R.2009. Complexity leadership in bureautic forms of organizing: A meso model. University of Nebraska. Viitattu 17.9.2025. Saatavissa

<https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1037&context=managementfacpub>

Varte. Suomalainen rakennusalan perheyryitys. varte.fi. Viitattu 13.10.2002. Saatavissa:

<https://www.varte.fi/varte>

Vartiainen, P & Raisio, H.2020. Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Gaudeamus.

Viitattu 27.8.2025. Saatavissa <https://www.gaudeamus.fi/teos/johtaminen-kompleksisessa-maailmassa/>

<https://www.gaudeamus.fi/teos/johtaminen-kompleksisessa-maailmassa/>

Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H & Lindell, J.2014. Johtajana kaaoksen reunalla Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Gaudeamus Oy. Helsinki. Viitattu 28.8.2025. Saatavissa

<https://kauppa.gaudeamus.fi/sivu/tuote/johtajana-kaaoksen-reunalla/2493444>

Yrityksen perustaminen. Päätöksenteko-mitä on päätöksenteko? yrityksen-perustaminen.net. Viitattu 11.9.2025. Saatavissa <https://yrityksen-perustaminen.net/yrittajan-sanakirja/paatöksenteko/>

Liite 1. Kyselylomake

Kyselylomakkeen kysymykset

1. Miten olette kokeneet inflaation vaikuttaneen yrityksenne päivittäiseen toimintaan ja päätöksentekoon? Miten se näkyy?
2. Millä tavoin inflaatio on muuttanut yrityksenne kustannusrakennetta ja miten olette vastanneet tähän muutokseen?
3. Miten inflaatiotilanne on vaikuttanut asiakkaidenne käyttäytymiseen ja ostopäätöksiin, ja miten yrityksenne on sopeutunut tähän?
4. Millaisia säästötoimenpiteitä tai tehostamiskeinoja olette ottaneet käyttöön inflaation aikana, ja millä perusteilla nämä valinnat tehtiin?
5. Miten inflaatio on vaikuttanut yrityksenne investointipäätöksiin ja tulevaisuuden kasvusuunnitelmiin?
6. Millä tavoin pyritte ylläpitämään ja vahvistamaan asiakkuuksia, kun asiakkaiden ostovoima heikkenee inflaation vuoksi?
7. Miten yrityksenne seuraa ja analysoi inflaation kehitystä päätöksenteon tueksi?

8. Kohtaako yrityksenne kompleksisia tilanteita? Esimerkiksi lähiaikoina normaalia enemmän tai tasaisin väliajoin?
9. Miten ymmärrätte kompleksisuuden yritystoiminnassa, ja millä tavoin se näkyy omassa arjessanne ja päätöksenteossa?
10. Millaisia käytännön keinoja tai menetelmiä käytätte hallitaksenne kompleksisia tilanteita yrityksessänne?
11. Miten henkilöstö osallistuu kompleksisten ongelmien ratkaisuun ja päätöksentekoon esimerkiksi inflaation kaltaisessa epävarmassa ympäristössä?
12. Miten arvioitte yrityksenne kykyä sopeutua samanaikaisesti useisiin päällekkäisiin haasteisiin, kuten inflaatioon, asiakkuuksien säilyttämiseen ja kustannuspaineisiin? Eli toisin sanoen millainen resilienssi yrityksellänne on?
13. Miten yrityksessänne varmistetaan, että päätöksenteko tukee muutoksen toteutumista ja samalla henkilöstö sitoutuu siihen?
14. Miten päätöksenteossa tasapainotetaan päätösten nopeus vaatimus ja samalla päätösten laadun varmistaminen monimutkaisessa toimintaympäristössä?
15. Miten yrityksenne huolehtii avoimesta vuorovaikutuksesta ja tiedonjakamisesta organisaation sisällä?
16. Millaisia käytäntöjä yrityksellänne on varautumiseen ja jatkuvuudenhallinnan suhteen?

Liite 2. Kyselylomakkeen saate

Hei arvoisa yrityksesi edustaja!

Teen opinnäytetyötä LAB-ammattikorkeakouluun, jossa on aiheena Inflaation aiheuttaman taloudellisen epävarmuuden vaikutus yritysten arkeen ja päätöksentekoon kompleksisessa toimintaympäristössä. Olisin kiitollinen, jos voisitte vastata antamiini kysymyksiin mahdollisimman avoimesti ja laajasti. Kyselyyn voi käyttää rauhassa aikaa ja kysyä mikäli siitä herää kysymyksiä. Vastajien henkilöllisyyksiä ei voi yhdistää vastauksiin millään tavalla ja yrityksenne nimi pidetään halutessanne piilossa tutkimuksesta. Kiitos vastauksista!

Ystävällisin terveisin,

Rene Raikaa

LAB-ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelija.