



**Tommi Toropainen**

**PIENTEN JA KESKISUURTEN YRITYSTEN STRATEGINEN REAGINTI  
NEGATIIVISEEN TALOUSKASVUUN JA DEGROWTH-ILMIÖÖN**

Pro gradu -tutkielma  
Kv-liiketoiminta ja johtaminen

01/2022

## Sisällysluettelo

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
1.1	Tutkimuksen metodit .....	7
1.2	Tutkimuksen aihe, tavoitteet ja ongelmanasettelu.....	7
1.3	Tutkimuksen viitekehys ja käsitteiden määrittely .....	7
1.4	Empiirinen materiaali.....	8
1.5	Tutkimuksen rakenne .....	8
1.6	Teoreettinen viitekehys .....	8
<b>2</b>	<b>KÄSITTEET</b> .....	<b>10</b>
2.1	Pienet ja keskisuuret yhtiöt .....	10
2.2	Strategia .....	10
2.3	Taantuma .....	11
2.4	Lama .....	11
2.5	Finanssikriisi.....	12
2.6	Pankkikriisi.....	12
2.7	Velkakriisi.....	12
2.8	Stagnaatio.....	13
2.9	Degrowth.....	14
2.10	Vihreä kasvu.....	14
<b>3</b>	<b>DEGROWTH ILMIÖ JA SEN VAIKUTUKSET YRITYKSIIN</b> .....	<b>16</b>
3.1	Kuinka yritykset voisivat toimia degrowth ajattelun puitteissa? .....	17
3.2	Rajalliset resurssit.....	18
3.3	Taloukasvu degrowth-ilmiössä.....	18
3.4	Degrowth-liikkeen tavoitteet.....	19
3.5	Onko degrowth-ilmiö kestävä? .....	19

3.6	Degrowth-ilmion kritiikki.....	20
3.7	Degrowth tyypit .....	21
3.8	Vihreän kasvun ja degrowthin yhteydet .....	21
4	<b>KRIISIT TALOUDESSA JA NIIDEN VAIKUTUKSET YRITYKSIIN ....</b>	<b>22</b>
4.1	Ensimmäisen maailmansodan jälkeinen kriisi .....	22
4.2	1930-luvun laman yhteydet heikkoon taloudelliseen suorituskykyyn .	22
4.3	Öljykriisi ja energiakriisi.....	23
4.4	1990-luvun laman seuraukset ja sen vaikutukset liiketoimintaan.....	23
4.5	IT-kuplan vaikutukset yrityksiin .....	27
4.6	Finanssikriisin vaikutukset yrityksiin .....	27
4.7	Koronakriisin yhteydet heikkoon taloudelliseen suorituskykyyn .....	31
5	<b>NEGATIIVINEN TALOUSKASVU JA PK-YRITYKSET .....</b>	<b>38</b>
5.1	Pk-yritysten rahoituksen ongelmat kriisissä.....	38
5.2	Pk-yritysten toimintaympäristön tasot negatiivisessa talouskasvussa	39
5.3	Riskit ja riskienhallinta Pk-yrityksissä laman aikaan.....	39
5.4	Yrityksen näkökulma heikkoon taloudelliseen suorituskykyyn .....	40
5.5	Laman vaikutukset osinkojen jakoon ja työttömyyden kehitys lamassa .....	44
5.6	Rahoituskulut ja yritysten investoinnit lamassa .....	44
5.7	Kriisin vaikutus pk-yrityksiin.....	45
5.8	Pk-yrityksien elpyminen kriisistä .....	46
5.9	Kysely yrityksille strategisista reaktioista kriisissä.....	46
5.10	Tilanne ennen kriisiä.....	46
5.11	Tilanne kriisin aikana .....	47
5.12	Kriisin jälkeen .....	48
5.13	Yhteenveto.....	48
6	<b>PK-YRITYSTEN STRATEGINEN REAGOINTI NEGATIIVISEEN TALOUSKASVUUN .....</b>	<b>49</b>

6.1	Laman vaikutukset yritysten kestäviin ratkaisuihin .....	49
6.2	Yhteistoiminta kriiseissä.....	52
6.3	Yritysetiikan ja työhyvinvoinnin toteutuminen laman aikana .....	52
6.4	Strateginen johtaminen ja innovatiivisuus negatiivisessa talouskasvussa.....	54
6.5	Myynnin tehostaminen ja selviytymisstrategiat kriisin keskellä .....	55
6.6	Markkinointi- ja HR strategiat lamassa .....	57
6.7	Liiketoimintamallin muutokset negatiivisessa talouskasvussa .....	58
6.8	Pk-yritysten strateginen reagointi negatiiviseen talouskasvuun.....	58
6.9	Mitä yritysten kannattaa tehdä lamassa? .....	59
6.10	Yrityksen laajentaminen laman aikana .....	60
6.11	Miten Pk-yritykset voisivat taistella talouden epävakautta vastaan? .	60
6.12	Kuinka yritykset voivat selvitä ja menestyä lamasta huolimatta? .....	61
7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	64
7.1	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....	66
7.2	Tutkimuksen rajaukset.....	66
7.3	Jatkotutkimusehdotukset .....	67

## Kuviot

### Kuva 1, Stagnaatio

## 1 JOHDANTO

Kirjoitan pro gradu työni pienten ja keskisuurien yritysten strategisesta reagoinnista negatiiviseen talouskasvuun ja degrowth-ilmiöön. Tämä aihe on erityisen ajankohtainen mielestäni ja todella mielenkiintoinen. Olen kiinnostunut esimerkiksi talouskasvusta ja tämä on perjätteessä sen vastakohta, joten aihe on todella hyvä mielestäni tähän työhön. Olen motivoitunut tekemään tämän tutkimuksen ja olen valmis tutkimaan aihetta ja etsimään tieteellisiä artikkeleita sitä varten. Edwardsin (2021) mukaan talouskasvu tuo ongelmia mukanaan, esimerkiksi planeetan kantokyky ei kestä nykyistä kulutustahtia. Suurin osa yrityksistä hakee strategioillaan kasvua. Vihreä kasvu on yksi vaihtoehto yrityksille. Minua kiinnostaa erityisesti yritysten strateginen reagointi negatiiviseen talouskasvuun, ja liiketoimintamallin muutokset.

Käsittelen tässä työssä lähinnä Pk-yrityksiä. Gillin ja Bigerin (2012) mukaan merkittävimmät pk-yritysten kasvua heikentävät tekijät ovat rahoituksen puute, ja sen hankkimisen vaikeudet, yrityksen johtamiseen ja hallintaan liittyvien taitojen puutteet, markkinoilla toimimiseen liittyvien taitojen puutteet sekä lainsäädännölliset seikat. Toisaalta Pk-yrityksiin voi vaikuttaa myöskin muut talouden epävarmuustekijät. (Piisinen, 2016)

Aihe on mielestäni erittäin relevantti, sillä olemme viime aikoina eläneet paljon negatiivisen kasvun tilassa, takana on lähes kymmenen vuoden jakso, jolloin Suomen talous ei kasvanut. Tällä on paljon vaikutuksia yrityksiin ja niiden toimintaedellytyksiin. Niemen (2016) mukaan Suomen valtion talouspoliittisia ratkaisuja perustellaan usein esimerkiksi sillä, että vain talouskasvu takaa saavutetun elintason hyvinvointiyhteiskunnassamme. Toisaalta on myös muita näkemyksiä, joiden mukaan talouskasvu ei ole kestävä, kuten degrowth-ajattelu.

Negatiivista kasvua voi aiheuttaa se, että ihmiset eivät kouluttaudu tarpeeksi, täten ei ole tarjolla sopivia työntekijöitä kaikille Pk-yrityksille. Tämä näkyy erityisesti varsinkin kehitysmaissa. Ongelmia tuottaa myös yhteiskunnan toimimattomuus ja julkisen vallan vastuunvelvollisuuden puute. (Leinonen, 2020) Negatiivinen kasvu

heikentää yritysten mahdollisuuksia menestyä ja saada aikaan voitollista liiketoimintaa. Tästä syystä aihetta on syytä tutkia ja avata hieman näitä yhteyksiä.

Aihetta ovat tutkineet esimerkiksi Zhang, Prowle ja Lowth (2010) tutkimuksessaan laman vaikutuksista strategiasuunnitteluun englantilaisissa yrityksissä. Aihetta ovat tutkineet myös Salt ja Wood (2012) tutkimuksessaan laman vaikutuksista kansainvälisten yritysten liikkumavaraan. Aihetta ovat tutkineet myös Jones, Herbert ja Hudspeth (2009) tutkimuksessaan laman vaikutuksista turismiliiketoiminnassa. Aiheesta on kattavasti tietoa jo valmiiksi, toisaalta erilaisia strategisia lähestymistapoja ei ole tutkittu laajasti, oma tutkimukseni pyrkii korjaamaan tämän ongelman.

Aion käyttää tieteellisiä artikkeleita ja omaa pohdintaa. Tutkimuskysymykseni on se, että miten yritykset voivat parantaa toimintaedellytyksiään näissä negatiivisissa talouden tilanteissa, ja miten ne reagoivat strategisessa mielessä näihin tilanteisiin. Aion rajata aiheeni yritysten mahdollisuuksiin ja uhkiin näissä tilanteissa.

Aihe on äärimmäisen tärkeä juuri tänä päivänä, sillä yritysten toimintaedellytyksiä haastaa negatiivinen kasvu ja uhka siihen. Talous kasvaa juuri nyt, mutta tulevaisuus voi tuoda tullessaan taas uuden negatiivisen kasvun aikakauden. Tätä aihetta on syytä tutkia lisää ja lisätä ymmärrystä siitä.

Rajaan tämän työn koskemaan erilaisia talouskriisejä ja niiden vaikutuksia yrityksiin yleisesti ottaen. Käsittelen eri kriisejä, ja miten ne ovat vaikuttaneet yritysten toimintaedellytyksiin ja yritysten johtoon. Tarkoitukseni on myös käsitellä negatiivisen kasvun eri ilmiöitä ja niiden implikaatioita yritysten toimintaan.

Työn tarkoitus on avata näkymiä siihen, miten taloudelliset kriisit, negatiivinen kasvu ja näiden ilmiöt ja tilanteet vaikuttavat yritysten toimintaedellytyksiin ja mahdollisuuksiin. Tarkoituksena on tutkia näitä yhteyksiä ja löytää erilaisia toiminta- ja sopeutumistapoja.

## **1.1 Tutkimuksen metodit**

Tutkimuksen tutkimusmenetelmä on tieteellisten artikkeleiden ja verkkosivujen tutkiminen. Aion hakea laajan katsauksen erilaisia lähteitä tieteellisiä artikkeleita käyttäen. Aion yhdistellä tietoa ja luoda laajemman kuvan aiheesta. Materiaalia kerätään Google Scholarin avulla. Aineisto luokitellaan sen sisällön mukaan, ja jaetaan eri kappaleisiin. Tietoa analysoidaan ja luodaan uusia ajatuksia sitä kautta. Menetelmä on valittu sen suhteen, että millä keinolla saadaan parasta tietoa ja laaja-alainen kokonaiskäsitelmä aiheesta. Google Scholarin kautta saa paljon ja laaja-alaista tietoa, siksi se on pääasiallinen tiedonkeruukohta. Tutkimusaineisto on lähdeluettelon tieteelliset artikkelit ja verkkosivut. Valinnat on tehty sen mukaan, miten relevantteja ne ovat tutkimukseni kannalta.

Tutkimus rajoittuu erilaisiin talouden negatiivisiin ilmiöihin, jotka aiheuttavat negatiivista kasvua. Käsitelen eri kriisejä, jotka aiheuttavat ongelmia taloudelliselle toiminnalle, ja tutkin näiden historiallista kontekstia, ja sitä miten ne ovat vaikuttaneet yrityksiin ja tulevat vaikuttamaan. Tutkimus myös käsittelee tiettyjä yritysten toimia, joihin nämä kriisit vaikuttavat. Tutkimus käsittelee pk-yritysten strategisia muutoksia ja erilaisia strategisia ratkaisuja näissä talouden negatiivisissa ilmiöissä.

## **1.2 Tutkimuksen aihe, tavoitteet ja ongelmanasettelu**

Tutkimuksen aihe on pk-yritysten strateginen reagointi negatiiviseen taloudelliseen kasvuun. Käyn läpi erilaisia tilanteita tieteellisten artikkeleiden pohjalta, joissa talouden negatiivinen kasvu vaikuttaa yritysten toimintaan ja mahdollisuuksiin menestyä. Tavoitteenani on löytää, miten negatiivinen taloudellinen kasvu ja degrowth-ilmiö vaikuttavat yrityksiin.

## **1.3 Tutkimuksen viitekehys ja käsitteiden määrittely**

Tutkimuksen viitekehys on erilaiset talouden ilmiöt, jotka vähentävät talouskasvua ja aiheuttavat ilmiöitä, joissa talouden tila on heikkenemässä. Näitä käsitteitä ovat esimerkiksi degrowth-ilmiö, erilaiset taluskriisit, ja tilanteet, joissa talous ei kasva,

vaan menee negatiiviseen suuntaan. Negatiivinen kasvu on talouden tila, jossa talous ei kasva, tai menee negatiiviseen suuntaan, eli talouden tila, esimerkiksi bruttokansantuote laskee. Negatiiviset talouden tilat aiheuttavat pk-yrityksissä strategisia muutoksia. Yritykset tekevät liiketoimintaansa muutoksia, joilla he yrittävät kamppailla ongelmia vastaan.

#### **1.4 Empiirinen materiaali**

Tutkimusaineistona toimii tieteelliset artikkelit ja muut artikkelit, joten tutkimus on toisen käden tietoa. Tutkimus on kirjallisuuskatsaus tutkituista aiheista. Pyrin löytämään jo löydettyä tietoa näistä ilmiöistä ja yhdistelemään niiden tietoa, luodakseni kuvan negatiivisen kasvun vaikutuksista yrityksiin ja näiden strategisista ratkaisuista kriisissä. Käytän laajaa tieteellisten artikkelien pohjaa, pyrin löytämään mahdollisimman paljon eri näkökulmia ja yhdistelemään näitä tietoja.

#### **1.5 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimuksen rakenteessa ensin aloitan johdannolla, sitten rajaan tutkimuksen aiheen ja viitekehysten. Käyn läpi aineistoa ja viitekehystä. Seuraavaksi käsittelem eri termit ja mitä ne tarkoittavat käytännössä. Näitä ovat esimerkiksi degrowth-ilmio ja talouden eri vaiheet, joissa talouskasvu on miinusmerkkistä tai heikkoa. Sitten siirryn degrowth-ilmioon ja yrityksen näkökulmaan siihen. Seuraavaksi käyn läpi erilaisia tilanteita, joissa negatiivinen kasvu on heikentänyt Pk-yritysten toimintaedellytyksiä. Viidennessä kappaleessa käsittelem negatiivista talouskasvua ja pk-yrityksiä. Kuudennessa kappaleessa keskityn Pk-yritysten strategiseen reagointiin negatiiviseen talouskasvuun.

#### **1.6 Teoreettinen viitekehys**

Tässä työssä käydään läpi sitä, miten negatiivinen kasvu ja sen eri ilmiöt näkyvät yritystoiminnassa. Yrityksillä on suuria vaikeuksia pysyä voitollisina talouden eri kriiseissä. Toisaalta jotkut yritykset voivat myös hyötyä kriiseistä. Tämä tutkimus avaa erilaisia näkökantoja näihin tilanteisiin, ja käy läpi yritysten tapoja selvitä näistä kriiseistä ja lamoista. Yritykset tekevät kaikkensa, jotta ne säilyisivät lamojenkin yli,



ja tehdään erilaisia toimia, joilla pyritään pysymään voitollisena. Yritykset joutuvat joskus tekemään raskaitakin päätöksiä, kuten irtisanomisia ja lomauttamisia, jotkut yritykset joutuvat vähentämään investointeja, ja näillä toimilla on vaikutuksia yritysten toimintaedellytyksiin. Työhöni kuuluu esimerkiksi degrowth-liikkeen vaikutukset Pk-yrityksiin, sekä erilaisten taloudellisten kriisien vaikutukset Pk-yrityksiin. Työssäni tutkin näitä yhteyksiä ja pyrin luomaan selkeän kuvan siitä, miten tällaiset tilanteet vaikuttavat yritysten mahdollisuuksiin ja toimiin, käsittelen myös sitä, miten yritykset voisivat menestyä näistä tilanteista huolimatta. Tuon myös esille erilaisia skenaarioita siitä, miten esimerkiksi negatiivinen taloudellinen kasvu vaikuttaa erilaisiin yritysten toiminta-alueisiin.

## 2 KÄSITTEET

### 2.1 Pienet ja keskisuuret yhtiöt

Pienet ja keskisuuret yritykset eli Pk-yritykset ovat yrityksiä, joiden koko on määritelty. Määritelmä vaihtelee maiden mukaan. Esimerkiksi Euroopan Unionissa yritys, jossa on vähemmän kuin 250 työntekijää on Pk-yritys. Yhdysvalloissa Pk-yrityksessä voi olla jopa 1200 työntekijää. Pk-yrityksiä on suurin osa yrityksistä. 99.9% yrityksistä on Pk-yrityksiä Yhdysvalloissa. Niiden osuus bruttokansantuotteesta on kuitenkin vain 44%. Euroopassa yritys, jossa on alle 50 työntekijää, on pieni yritys. (Ward, 2020) Pk-yrityksillä on tärkeä rooli taloudessa, ne lisäävät huomattavasti esimerkiksi innovaatioita. (Liberto, 2020) Pk-yritykset muodostavat Suomen kansantalouden tärkeimmän kivijalan. Niiden osuus kaikista yrityksistä on noin 99,8 prosenttia ja kaikkien yritysten liikevaihdosta pk-sektorille kuuluu noin 55 prosenttia. (Nalli, 2015) Pk-yritykset toimivat Suomen talouden selkärankana sillä Suomessa toimi vuonna 2019 yhteensä 292 377 pk-yrityksiä, jotka työllistävät 1,5 miljoonaa ihmistä. Pk-yritykset edistävät innovaatioita, kilpailukykyä ja luovat työpaikkoja sekä muodostivat vuonna 2019 57,5 % liikevaihdon Suomen kaikkien yritysten liikevaihdoista. Lisäksi pk-yritysten osuus Suomen bruttokansantuotteesta oli 2019 noin 40 %. (Yrittäjät, 2021)

### 2.2 Strategia

Sana strategos on antiikin kreikkaa ja tarkoittaa armeijan kenraalin tapaa toimia. Strategialle on annettu sodankäynnin ulkopuolella runsaasti erilaisia yritys-elämään sopivia määritelmiä. Varsinaisena liiketaloustieteellisenä käsitteenä sana esiintyi ensimmäisiä kertoja Igor Ansoffin teoksessa ”Corporate Strategy” vuonna 1965 (Ansoff, 1965). Hän esittää, että yrityksen tuote- ja markkinavalintaa ohjaavat taloudelliset tavoitteet, joista tärkein on pääoman tuotto. Muita tavoitteita ovat sisäinen tehokkuus eli alhaiset yksikkökustannukset ja ulkoinen tehokkuus eli markkinaosuus tai kasvu, sen lisäksi joustavuus, joka ilmenee erilaisina mukautumiskykyinä. (Heiskanen, 1997)

James Brian Quinn määrittelee strategia suunnitelmaksi tai poluksi, joka yhdistää organisaation päämäärät, toimintatavat sekä toiminnot kokonaisuudeksi. (Quinn, 1980) Druckerin mukaan strategia voidaan määrittää kysymykseksi, jolla vastataan siihen mikä on yrityksen liiketoimintaa tai mikä sen tulisi olla. (Drucker, 1954 & Heiskanen, 1997)

### 2.3 Taantuma

Negatiiviseen talouskasvuun kuuluu käsitteet taantuma ja lama. Taantuma on heikko taloudellinen ajanjakso, jolloin taloudellinen tila on tavallista heikompi. Taantuma vaikuttaa moniin asioihin taloudessa. Taloudellinen aktiviteetti vähenee kaikilla sektoreilla. Taantuma kestää pidempään kuin usean kuukauden. Taantumana näkee BKT:n hidastumisesta, tulojen vähentymisestä, työpaikkojen menettämisestä, tuotannon vähenemisestä ja myynnin vähenemisestä. (Abberger & Nierhaus, 2008) Taantuma on ajanjakso, jolloin reaalitytulot laskevat ja työttömyys kasvaa samanaikaisesti. Taantumasta voidaan puhua silloin, kun talouskasvu on ollut negatiivista kahden perättäisen kvartaalin ajan. Tällöin talous kutistuu ja bruttokansantuote alenee merkittävästi. (Levamo, 2016) Taantumalla ei yleensä aluksi ole merkittävää vaikutusta yritysten sen hetkiseen markkina-asemaan. Yrityksen lykkäävät usein investointejaan ja saattavat haluta neuvotella sopimuksia uudelleen. Yritysten rahoituksen hankintaa vaikeuttaa tässä tilanteessa pankkien rahoituksen antamisen kiristyminen, niiden halutessa parantaa lainojensa luokituksia ja riskisyyttä. (Pälli, 2013)

### 2.4 Lama

Laman määritelmässä puhutaan siitä, että talouden tuottavuus vähenee 20% tai enemmän per henkilö pidempään kuin neljän vuoden aikana. Lamat ovat suhteellisen yleisiä. Lama on aina tragedia. Palautuminen lamasta on hidasta. (Breuer & DeDermott, 2013) Lama vaikuttaa yritysten toimintaedellytyksiin hyvin negatiivisesti. Lama vaikuttaa pk-yritysten toimintaan laajalla alueella. Jälkeenpäin tarkasteltuna talouskriisien on havaittu noudattavan tietynlaista kaavaa. Tällä perusteella onkin yllättävää, että talouskriisejä ei silti osata ennakoita tai estää. Talouskriisin riskitekijät tunnistettiin laajalti jo ennen vuoden 2008-taantumaakin,

mutta kaikkia uusia kytköksiä rahoitusmarkkinoiden ja asuntolainainstrumenttien monimutkaiseen toimintaan ei silti havaittu. (Hellman, 2010) Kun talouskasvu on hidasta ja työttömyys korkeaa, voidaan puhua tässä tilanteessa lamasta. Ominaista on deflaatiopaine ja eri toimijoiden heikko luottamus talouteen. Laman erottaa taantumasta voimakkuus: poikkeuksellisen pitkäkestoinen ja vahva taantuma voidaan määritellä lamaksi. (Levamo, 2016)

## **2.5 Finanssikriisi**

Yleisesti finanssikriisi on rahoitusmarkkinoiden toimintahäiriö, joka voi ajaa kansantalouden taantumaan tai lamaan. Tämä vaikuttaa myös pk-yrityksiin, ja niiden toimintaedellytyksiin. Finanssikriisin juuret voivat olla kotimaasta tai ulkomailta, sekä kriisi voi johtua joko julkisen, tai yksityisen sektorin toimista. Kriisi on yleensä yhdistelmä useista erilaisista tapahtumista, joita voivat olla esimerkiksi huomattavat muutokset luottojen määrässä ja annossa, tai omaisuuserien hinnoissa, suuren mittakaavan ongelmat taseessa tai äärimmäisen voimakkaat tarpeet julkistalouden tuelle. Finanssikriisit voidaan jaotella valuuttakriiseihin, velkakriiseihin, pankkikriiseihin sekä yhtäkkisen pysähtymisen kriiseihin. (Levamo, 2016)

## **2.6 Pankkikriisi**

Nordberg-Lainosen (2014) mukaan pankkikriisissä pankit tai muut vastaavat rahoittajainstanssit kohtaavat ongelmia omien vastuiden hoidossa, sekä kokevat odottamattomia luottotappioita liiketoiminnassaan. Pankkikriisin taustatekijänä on yleisesti kupla taseissa johtuen liian suuresta lainanannosta, sekä liiallisen riskisyyden kantamisesta. Markkinoiden epäusko pankin kyvystä selvittää luottotappioista aiheuttaa talletusten nopeaa nostoa, jolloin pankin puskuri luottotappioita kohtaan entisestään pienenee.

## **2.7 Velkakriisi**

Velkakriisissä velan määrä suhteessa velan nimenomaiseen vakuuteen kasvaa huomattavasti yli vakuusarvon. Tämä aiheuttaa ongelmia pk-yrityksille ja esimerkiksi pankeille. Tällöin velallisen maksukyvyttömyys aiheuttaa tappion velan

myöntäneelle rahoitusinstanssille, joka kohdatessaan usean vastaavanlaisen velallisen joutuu vaikeuksiin ilman riittävää oman pääoman puskuria. Velkakriisi vaikuttaa moneen eri toimijaan. Velkakriisi on levinnyt rahoitusinstansseista myös valtioihin, kun valtiot ovat joutuneet takaamaan ja maksamaan instansseille puskuria, jotta nämä eivät olisi menneet konkurssiin. (Nordberg-Lainonen, 2014)

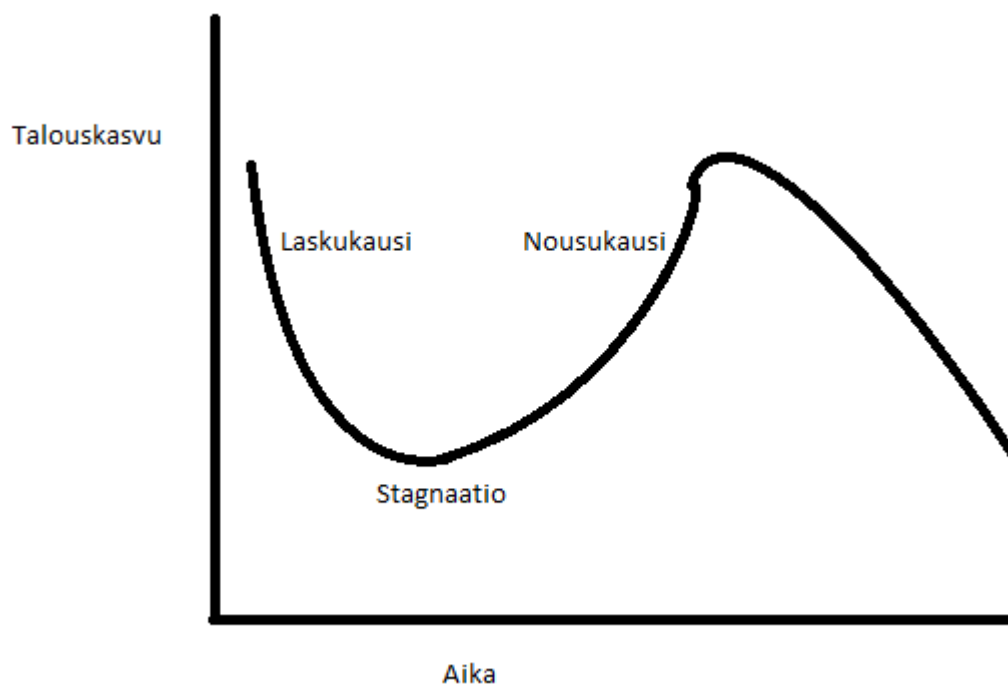
## 2.8 Stagnaatio

Stagnaatio on ajanjakso, jolloin talous ei kasva normaalisti. Sitä voisi kuvailla pitkäksi ajaksi, jolloin talouden kasvussa on ongelmia. (Foster, 1987)

Vuonna 2008 alkanut taantuma oli syvä sekä pitkäkestoinen, ja sen jälkeen talouskasvu pysyi vaimeana pitemmän aikaa. Myös tuottavuuden kasvu kehittyneissä talouksissa on hidastunut tuntuvasti. Tämä lama heikensi huomattavasti yritysten mahdollisuuksia tehdä voittoa, toisaalta jotkut yritykset myös hyötyivät lamasta. (Schmöller, 2020)

Huolet sekulaarisesta stagnaatiosta - pitkittyneestä hitaan kasvun kaudesta – nousivat esiin vuosien 2008 ja 2009 ns. suuren taantuman jälkeen. Viimeaikaiset teknologiset innovaatiot ja niiden leviäminen saattavat tuoda mukanaan vielä mittaviakin tuottavuushyötyjä ja eliminoida sekulaarisen stagnaation riskin. Vuosien 2008 ja 2009 suurta taantumaa leimasivat BKT:n jyrkkä lasku ja työttömyyden voimakas lisääntyminen euroalueella ja muissa kehittyneissä talouksissa. Kriisin jälkeen talous kasvoi hitaasti, työttömyys oli mittavaa ja inflaatio pysyi vaimeana useamman vuoden ajan. Toisaalta tuottavuuden kehitys oli hidastunut jo ennen kriisiä. Vaikka “sekulaariselle stagnaatiolle” ei ole yhtä yksittäistä määritelmää, useimpien näkemysten mukaan käsitteellä viitataan pitkittyneeseen hitaan kasvun, vaimean inflaation ja alhaisten korkojen kauteen. Nousukaudetkin ovat mahdollisia sekulaarisen stagnaation oloissa. Euroalueella on yhä sekulaarisen stagnaation riski. (Euro & Talous)

### Kuva 1



Tämä kuva havainnollistaa miten stagnaatiota esiintyy taloudessa. Kun laskukausi kääntää talouskasvua alaspäin, päädytään lopulta stagnaatioon, jonka jälkeen nousu on sen sijaan nousukautta.

## 2.9 Degrowth

Degrowth sana tulee ranskankielisestä sanasta ”décroissance”, sen suorasta käännöksestä englanninkieleen. Sen yhtenä alkuna pidetään vuotta 2001. Se on sosiaalinen liike, jolla on paljon kriittisiä ajatuksia. Se on myös slogan talouskasvua vastaan. Liike ajaa radikaaleja muutoksia talouteen. Jotkut pitävät sitä myös ideologiana. (Demaria et. al. 2013)

## 2.10 Vihreä kasvu

Hickelin ja Kalliksen (2020) mukaan vihreä kasvu on yksi vastaus ympäristön kuormitukseen. Yhtenä keskeisenä ajatuksena tässä on se, että kestävä kasvu on mahdollista teknologisen kehityksen myötä. Uudet teknologiat mahdollistavat sen, että maapallon rasitus pienenee, mutta talous kasvaa. Antikaisen et. al. (2013) mukaan Vihreä kasvu on Suomelle suuri tulevaisuuden mahdollisuus, mutta kasvu ei

synny tyhjästä. Kasvun avainasemassa ovat yritykset, joille globaali talous luo suuret mahdollisuudet, mutta toisaalta myös erilaiset haasteet. Hallitus ja julkinen hallinto voivat luoda ja tehdä edellytyksiä vihreälle kasvulle. Laajasti tarkasteltuna siirtymä vihreään talouteen edellyttää kokonaisvaltaista älykkäiden ja kestävien ratkaisujen käyttöönottoa, ja muutoksia yhteiskunnan eri rakenteissa, yritysten ja yhdyskuntien toimintamalleissa ja kulutuksessa. Antikaisen et. al. (2013) mukaan vihreälle kasvulle ei ole mitään yksittäistä määritelmää, vaan siitä puhutaan monessa eri kontekstissa. Vihreän talouden toimille on runsaasti kysyntää maailmanlaajuisesti.

### 3 DEGROWTH ILMIÖ JA SEN VAIKUTUKSET YRITYKSIIN

Kestävät toimet ovat erittäin tärkeä osa-alue operaatioiden johtamisessa tänä päivänä. (Payan-Sanches & Perez-Valls, 2019) Kestävien toimien keskustelussa ekotehokkuus teknologisella kehityksellä on suosittua nykypäivänä. Tähän vaikuttaa se, että on mahdollista taistella ilmastonmuutosta vastaan, ja jatkaa liiketoimintaa tavalliseen tapaan. Vihreää kasvua pidetään suosittuna tällä hetkellä. (Köves & Bajmocy, 2022) Strateginen ajattelu yrityksiltä on tärkeää, että ne voisivat pysyä tehokkaina ja voitollisina. Kestävän talouden tulisi tarkoittaa kestäväää kehitystä. Kolme kestävyuden päätekijää ovat ympäristö, talous ja yhteiskunta. (Takacs-György, 2017)

Negatiivinen kasvu tai degrowth-ilmio pitää sisällään erilaisia luokkakuntia sen mukaan, miten ilmiöstä ajatellaan ja miten sen merkitys nähdään. Negatiivinen kasvu on aiheena erityisen tärkeä, ja se miten se vaikuttaa yrityksiin. Yritysten toimintaedellytykset ovat vaarassa sellaisissa tilanteissa, joissa talous ei kasva. Tämä lisää painetta yrityksiä kohtaan ja voi johtaa valtavia ongelmia yrityksille. Yritysten toimintaedellytykset on syytä turvata ja aion tutkia myös sitä. Yritysten toimintamahdollisuudet ovat erittäin tärkeitä, sillä ne ovat talouden vetureita. Ne tarjoavat työpaikkoja ja hyvinvointia. Jos joku uhkaa niiden toimintaa, niin se on suuri ongelma.

Wiefek & Heinitz (2018) toteavat, että vielä ei tiedetä juuri mitään siitä, miten degrowth ilmio tulee vaikuttamaan yrityksiin. Degrowthista puhutaan kokoajan enemmän ja enemmän. Degrowth liike ajaa myös sosiaalista tasa-arvoa, tällä voi olla vaikutuksia yritysten strategiaan, kun pitää miettiä miten saataisiin aikaan tasa-arvoa työyhteisön sisällä. Hickelin (2020) mukaan degrowth on suunniteltua vähennystä energian ja resurssien käytössä. Tällä pyritään löytämään balanssi taloudessa. Tavoitteena on myös parantaa ihmisten hyvinvointia. Degrowth ei välttämättä aja BKT:n pienentämistä, mutta BKT saattaa pienentyä, kun kulutusta vähennetään. Degrowth ei tarkoita lamaa. Degrowth on suunniteltua ja koherenttia toimintaa, jolla vähennetään ympäristöllisiä vaikutuksia. Vähennetään epätasa-arvoa ja parannetaan hyvinvointia. Degrowth saattaa Hickelin (2020) mukaan jopa parantaa työllisyyttä. Tässä mielessä jotkut yritykset saattaisivat jopa hyötyä degrowthista. Martinez-



Alierin (2012) mukaan energiaa ja materiaaleja käytetään tällä hetkellä maailmassa enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Tästä degrowth liike on huolissaan.

### 3.1 Kuinka yritykset voisivat toimia degrowth ajattelun puitteissa?

Kochin (2020) mukaan tällä hetkellä degrowth ajattelua ei vielä juurikaan toteuteta käytännön tasolla, se miksi näin on, ei vielä tiedetä. Degrowth ajattelu on vielä marginaalissa. On epätodennäköistä, että degrowth muutos tapahtuisi normaaleissa oloissa. Buhrin et. al. (2018) mukaan viimeisimmän vuosikymmenen aikana degrowth ajattelu on kehittynyt keskeiseksi tutkimusteemaksi kestäväen toiminnan keskustelussa. Siitä on puhuttu tieteessä vähemmän, miten degrowth vaikuttaa paikallisella tasolla. Degrowth on assosioitu myös kestäväen kehitykseen. Degrowthista on kuitenkin keskusteltu myös paikallisella tasolla, tässä tapauksessa Ruotsissa Alingsåsin kunnassa, siellä degrowth ajattelua pidetään tärkeänä ja tulevaisuuden osalta vielä tärkeämpänä. Hankammerin et. al. (2021) mukaan taloudellista kasvua pidetään tärkeänä taloudellisena ja poliittisena maalina. Tämän kritiikki on lisääntynyt viime aikoina. Degrowth ajattelun mukaan voitaisiin toimia kestävämmän siten, että ei haeta enää taloudellista kasvua. Yrityksille tämä tuottaa haasteita, sillä ne ovat tottuneet toimimaan kasvuhakuisesti. Tämä on haasteellinen kysymys siitä syystä. On vielä epävarmaa, miltä liiketoimintamallit näyttäisivät degrowth perspektiivistä. Matka kohti degrowthin ajattelua vaatisi kulttuurisia ja poliittisia muutoksia. Myös muutokset siinä, miten organisaatiot toimisivat, olisivat tarpeellisia, sillä liiketoiminta aktiveetti on tärkeä osa taloudellista kasvua. Se miten organisaatiot toimisivat degrowth ajattelun puitteissa, ei ole vielä varmaa. On osittain vielä epävarmaa, miten degrowth toimisi käytännössä. Silti on olemassa jo yrityksiä, jotka eivät hae kasvua. (Hankammer, et. al. 2021) Tällä hetkellä vaikuttaa siltä, että ei olla siirtymässä degrowth tyyppiseen talouteen, eikä sekään ole varmaa, miten yritykset voisivat menestyä niissä puitteissa. Degrowth ajatteluun liittyy se, että yritykset tuottavat vähemmän, tämä voi aiheuttaa ongelmia yrityksiin. Degrowth ilmiö nähdään yrityksissä uhkana. Toisaalta yritykset voisivat lisätä degrowth ajattelua esimerkiksi designiin, tehdä kestävämpiä tuotteita, tai esimerkiksi modulaarisia tuotteita. Yritykset voisivat myös valmistaa paikallisesti. Nämä toimet ovat jo mahdollisia. (Roulet & Bothello, 2020)

### 3.2 Rajalliset resurssit

Yritykset tarvitsevat resursseja, jotta niillä olisi toimintaedellytyksiä. Degrowth-ilmioon liittyy se, että resurssien ajatellaan olevan rajallisia. Tämä aiheuttaa ongelmia. Rajalliset resurssit ovat ongelma ja tämä on syytä pitää mielessä. Yritysten toiminta on uhattuna negatiivisen kasvun tilassa, kun tilauksia tulee vähemmän, joudutaan ehkä irtisanomaan tai lomauttamaan. Negatiivinen kasvu aiheuttaa suuria uhkia yritysten toiminnalle, mutta myöskin mahdollisuuksia, kuten digitaalisille yrityksille, joissa on tapahtunut kasvua kriiseistä huolimatta.

### 3.3 Talouskasvu degrowth-ilmiossa

Degrowth-ajattelussa talouskasvu nähdään liian aggressiivisena toimenpiteenä. Talouskasvu nähdään uhkana, ja taloutta pitäisikin supistaa. Nähdään että talous pitäisi pitää nollakasvussa sen jälkeen, kun talouden koko on saatu supistettua. Degrowth-ajattelijoiden mukaan tämä toimintamalli johtaa parempaan elämänlaatuun. Ajatteluun liittyy myös se, että talouden kasvu lisää energian käyttöä, ja energian käyttö aiheuttaa ilmastonmuutosta, tämän takia talouskasvu on kestäväntöntä. Tokic (2012) mukaan degrowth johtaisi osakemarkkinoiden romahdukseen, kun sijoittajat myisivät osakkeitaan suojellakseen sijoituksiensa arvoa. (Tokic, 2012)

Degrowth liikkeen mukaan nykyinen talouskasvu maksaa liikaa. Degrowth liikkeen tavoitteisiin kuuluu resurssien käytön vähentäminen ja energiankäytön vähentäminen. Tämä nähdään kestävämpänä tapana tehdä asiat. "Degrowth" on varsin uusi termi. Se haluaa liikkeenä radikaaleja poliittisia muutoksia. Se tarjoaa vaihtoehtoja kasvuperusteiselle taloudelle. Liikkeen mukaan on mahdollista elää tavalla, jossa resursseja käytetään huomattavasti vähemmän. Joidenkin mukaan liike alkoi Ranskassa 2000-luvun alussa, siellä kritisoitiin autoja, kulutusta ja mainontaa. Sieltä se levisi esimerkiksi Italiaan ja Espanjaan nopeasti, ja edelleen uusiin maihin. Ensimmäinen konferenssi järjestettiin 2008. 2014 Leipzigin konferenssissa oli jo 4000 osallistujaa, ja kritisoitiin esimerkiksi vihreää kasvua ja vaadittiin radikaaleja toimia. Konferensseissa tiedemiehet, aktivistit ja poliittiset toimijat jakavat ajatuksia. Degrowth on normatiivinen konsepti analyyttisillä ja käytännöllisillä toimilla.

Degrowth liike pohtii, miten nykyisestä kasvutaloudesta tuli niin hyväksyttyä ja normaalia. (Kallis, et. Al.)

### 3.4 Degrowth-liikkeen tavoitteet

Cosme et. al. (2017) toteaa, että degrowth liikkeellä on kolme keskeistä tavoitetta. Vähentää ympäristöön kohdistuvaa rasitusta, jakaa tulot uudestaan valtioiden välillä, ja muuttaa yhteiskunta vähemmän materialistiseksi ja enemmän osallistuvaksi. Kallis (2018) mukaan degrowth liikkeellä on lyhyen aikavälin tavoitteita ja nopean aikavälin tavoitteita. Se on suuri liike Euroopassa, sillä on myös merkitystä muualla maailmassa. USA:ssa sillä on myöskin paljon kannatusta. Sille on myös annettu muita nimiä, ja siihen on assosioitu useita termejä. Liikkeellä on suuria puheita, esimerkiksi he väittävät, että ilman suuria muutoksia maailma palaa keskiajalle. Liike kritisoi myös vihreää kasvua. Liikkeen mukaan velkakaan ei ole kestävä, se esittää kritiikkiä nykyistä tapaa kohtaan kasvattaa esimerkiksi valtionvelkaa. Liikkeen mukaan taloudellinen hyväksikäyttö on loputtava. Liike vaatii myös suoraa demokratiaa, eli muutoksia nykyiseen demokratiaamme. Tästä on ollut myös yleisesti puhetta Suomen politiikassa. Liikkeen sisällä puhutaan myös paikallisen tuottamisen lisäämisestä. Eli esitetään kritiikkiä globaalille valmistamiselle, jossa tavarat ja tuotteet liikkuvat valtioiden rajojen yli. Liike puolesta puhuu myös jakamisesta ja vahvoista perhesiteistä. Voitot tulisi myös jakaa yhteiseen hyvään, ei lisäkuluttamiseen. Myös diversiteetti on tärkeää heille. Kallis (2018) puhuu myös siitä, kuinka verotulot pitäisi ohjata uudella tavalla. Verotusta pitäisi ohjata resurssien käytön verottamiseen. On puhetta myös perustulosta, liike kannattaa sitä. Eli kaikki kansalaiset saisivat tietyn määrän rahaa esimerkiksi kuukaudessa. Tästäkin on ollut puhetta Suomessa. (Kallis, 2018)

### 3.5 Onko degrowth-ilmio kestävä?

Lorek & Fuchs (2013) sanovat että nykyiseen järjestelmään tarvitaan muutosta, he ehdottavat kestävä kehityksen lisäämistä. Heidän mukaansa ihmiset käyttävät 40% enemmän resursseja vuodessa, kuin maapallo tuottaa. Tässä mielessä degrowth ajattelu voisi tarjota ratkaisun, mutta onko se kestävä tapa toimia? Khamara & Kronenberg (2020) sen sijaan sanovat, että degrowth on pisimmälle menevä muoto

kestävää muutosta. Heidän mukaansa degrowth pitäisi operationalisoida, tämä tekisi degrowthista kestävämmän tavan toimia. Heidän mukaansa degrowth muutoksessa pitäisi käyttää muutosstrategioita. Kallis (2018) sanoo että kapitalistiset taloudet kasvavat lisäämällä tuotantoa ja resurssien käyttöä. Käytetään myös lisää työvoimaa. Kasvusta voidaan tehdä viherämpää lisäämällä uusiutuvien energioiden käyttöä. Suuri kysymys on se, että onko negatiivisen kasvun tilassa mahdollista luoda tyydyttävät olosuhteet elämälle? Valtioissa, joissa on isompi bruttokansantuote, on paremmat elinolosuhteet. Rikkaammissa valtioissa ollaan myös tyytyväisempiä ja iloisempia. Joidenkin mukaan degrowth tyyppisessä taloudessa on mahdollista saavuttaa täystyöttömyys. Kapitalistisissa talouksissa negatiivisen kasvun tila on nähty epävakaana aikana. Historiallisesti ihmiset ovat eläneet pitkään ilman talouskasvua. Talouskasvu on varsin uusi asia ihmisen pitkässä historiassa. Degrowth liikkeessä on ollut myös puhetta siitä, että teknologiaa pitäisi käyttää vähemmän. Nykyisissä talouksissa talouskasvu nähdään todella tärkeänä. Viimeisin lama ja nollakasvu aiheutti suuria ongelmia länsimaaisissa talouksissa ja myöskin muissa talouksissa. Kallisin et. Al. Mukaan talouskasvusta luopuminen vaikuttaa poliittisesti mahdottomalta. Nykyään puhutaan enemmän vihreästä kasvusta kuin kasvusta luopumisesta. Talouskasvusta tuli yleinen tavoite 1950-luvulla. Talouskasvusta luopuminen loisi epävakautta. Kapitalismi ja degrowth eivät ole kovinkaan yhteensopivia. (Kallis, et. Al.)

### **3.6 Degrowth-ilmion kritiikki**

Van den Bergh (2010) tutkimuksessaan pitää degrowth ilmiötä sekoittavana konseptina, ja näkee siinä paljon ongelmia. Degrowth ei välttämättä ole kestävä tapa katsoa taloutta. Degrowth ajattelu ei välttämättä vähennä ympäristön kuormitusta. Degrowth voi myös aiheuttaa työttömyyttä. Barthold (2020) pitää taas degrowth ajattelijoita fanaatikkoina. Schwartzman (2012) pitää degrowth liikettä erityisen ongelmallisena, koska se ei onnistu analysoimaan kvalitatiivisia аспектеja talouskasvussa.

### 3.7 Degrowth tyypit

Van den Bergh (2010) listaa viisi erilaista degrowth tyyppiä. Ensimmäinen on BKT-degrowth, joka tarkoittaa sitä että BKT:n (bruttokansantuote) pitäisi pienentyä. Toinen on kulutuksen degrowth, joka tarkoittaa sitä, että kulutuksen pitäisi vähentyä. Kolmas on työajan degrowth, joka tarkoittaa sitä, että töitä tehdään vähemmän. Neljäs on radikaalinen degrowth, joka ajaa radikaaleja muutoksia talouteen, esimerkiksi muutoksia arvoihin, etiikoihin, tapoihin, finanssijärjestelmään, markkinoihin, työntekoon, rahan asemaan, tuottoihin ja johtamiseen. Viides on fyysinen degrowth, jolla tarkoitetaan talouden fyysisen koon pienentämistä. Tämä tarkoittaa sitä että käytetään vähemmän resursseja ja vähennetään saastumista. Drews & Reese (2018) sen sijaan puhuvat myös post-growthista, jonka mukaan resursseja on rajallisesti, ja esimerkiksi ihmisten määrä ei voi kasvaa loputtomasti. Puhutaan myös vihreästä kasvusta. Vihreä kasvu tarkoittaa ympäristöllisesti kestävästä kasvusta.

### 3.8 Vihreän kasvun ja degrowthin yhteydet

Panzer-Krausen (2019) mukaan nykyään puhutaan paljon siitä, että pitäisi siirtyä kestävämpään tapaan elää. Degrowth ajattelu ja vihreä kasvu kumpikin ajavat tätä, toisaalta eri lähtökohdista. Vihreässä kasvussa talouskasvu nähdään mahdollisena, Degrowth-ajattelussa taas ei. Näillä on siis strategisia eroja. Kumpaankin ajatteluun kuuluu kestävä innovaatio. Näitä ovat innovaatiot, jotka parantavat kestävyyttä, vihreitä tavoitteita ja kehitystä, joka on maapallolle kestävä. Sandbergin et. al. (2019) mukaan vihreää kasvua on kritisoitu paljon, mutta degrowth-ajattelu on vielä marginaalissa. Vihreästä kasvusta puhutaan enemmän. Vihreään kasvuun kuuluu markkinainnovaatiot ja teknologiset innovaatiot, joilla saataisiin tehostettua tuotantoa, ja tämä vähentäisi ympäristön raskautta.

## **4 KRIISIT TALOUDESSA JA NIIDEN VAIKUTUKSET YRITYKSIIN**

### **4.1 Ensimmäisen maailmansodan jälkeinen kriisi**

Ensimmäistä maailmansotaa seurannut taantuma 1918-1921 oli lyhyt, mutta terävä. Sen aiheutti Euroopan hyperinflaatio, jonka myötä taantuma levisi Yhdysvaltoihin. Yrityksiä suljettiin, koska kauppa ei enää käynyt ja rahaa ei ollut kulutukseen. Työmarkkinat olivat heikot ja sodasta palanneet miehet ilmestyivät kisaamaan hiljentyneille työmarkkinoille. Työttömyysprosentti esimerkiksi Yhdysvalloissa vuonna 1919 oli 1,4, kun se seuraavina vuosina oli 5,2 ja 11,7 prosenttia. (Värri & Vepsäläinen, 2011)

### **4.2 1930-luvun laman yhteydet heikkoon taloudelliseen suoriutumiskykyyn**

Scottin & Ziebarthin (2015) mukaan tuotannon tehokkuus vaikutti siihen, mitkä yritykset selvisivät tästä kriisistä. Ne yritykset, joilla oli kilpailuetua, pärjäsivät paremmin. Toisaalta myös yrityksen koko vaikutti, isommat tuotantoyritykset pärjäsivät paremmin kuin Pk-yritykset. Mechlingin (2017) mukaan pienet yritykset kärsivät erityisesti tästä lamasta. Vuodesta 1929 vuoteen 1933 tuotanto pieneni kolmanneksella, ja hinnat laskivat 20%, aiheuttaen pahan deflaation. Työttömyys nousi 4%:sta 25%:iin, sillä monet työnantajat joutuivat irtisanomaan. Pelkästään vuonna 1931 28285 yritystä meni konkurssiin, suurin osa näistä oli pieniä yrityksiä. Romerin (2003) mukaan 1930-luvun suuri lama alkoi vuonna 1929, ja kesti aina vuoteen 1939. Se oli 1900-luvun suurin lama. Se alkoi Yhdysvalloista, ja vaikutti lopulta lähes kaikkiin valtioihin. Yritysten tuotanto väheni kriisin myötä, myös kysyntä tuotteille väheni. Grahamin & Narasimhanin (2005) mukaan 1930-luvun suuri lama aiheutti paljon ongelmia moniin yrityksiin. Tämä lama on 1900-luvun tärkein taloudellinen tapahtuma, se aiheutti paljon taloudellisia ja muita vaikutuksia moniin toimijoihin. Tämä lama tuli yllätyksenä yrityksille, täten sitä voisi kuvailla eksogeenisenä shokkina yrityksille. Laman aikana on tärkeää tutkia yritysten johdon tehokkuutta. Tässä lamassa, jos yrityksillä oli pienempi hallitus, ne selvisivät lamasta paremmin. Tämä johtunee siitä, että pienen hallituksen tehokkuus heikossa taloudellisessa tilassa on parempi. Tämä lama aiheutti paljon stressiä yrityksille, ja irtisanomisia. Kokonaistuotanto laski hurjasti USA:ssa. Ne yritykset, joilla oli paljon

velkavipua ennen tätä kriisiä, kärsivät siitä enemmän. Myöskin parempi luottoluokitus, auttoi selviämään tästä lamasta. Ne yritykset, joilla oli huonompi luottoluokitus, kärsivät enemmän. Moni yritys menetti arvoaan tässä lamassa. (Graham & Narasimhan, 2005)

### **4.3 Öljykriisi ja energiakriisi**

Energiakriisin ajanjakso vuosina 1974-1985 ei ollut yhtenäinen, pitkäkestoinen kriisi. Kyseiset vuodet sisältävät kaksi eri talouselämän erilaista notkahdusta, mutta koska molemmat johtuivat öljystä ja samoista taustatekijöistä, voidaan tämä reilu vuosikymmen tarkastella yhtenä kriisinä, joka välillä sisälsi yhden nousukauden. (Värri & Vepsäläinen, 2011) Öljykriisi ja energiakriisi ovat käytännössä sama asia. 1970-luvulla tapahtui muutoksia, jotka vaikuttivat kriisin syntyyn. Ensin oli öljykriisi. Öljyn hinta nousi nopeasti. Seuraavaksi kaasun tuotanto heikkeni. Myös elektronisten tuotteiden tuotanto väheni. Tämä vaikutti myös yritysten toimintamahdollisuuksiin negatiivisesti. (Lifset, 2014)

### **4.4 1990-luvun laman seuraukset ja sen vaikutukset liiketoimintaan**

Hellmanin (2010) mukaan 1990-luvun lamaan Suomi ajautui 1980-luvun vahvasta nousubuumista suoraan. Neuvostoliiton kanssa käyty bilateraalin kauppa oli erityisen kannattavaa. Korkean inflaation aiheuttamat ongelmat korjattiin devalvaatioilla ja Suomella oli oma valuutta markka käytössään. Neuvostoliiton kaatumisen romahdutti Suomen viennin, ja tällä oli suuria vaikutuksia esimerkiksi Pk-yrityksiin. Gorodnichenkon (2009) mukaan suomalaisten työntekijöiden korkea liittoutumisaste pahensi laman ja neuvostoviennin romahtamisen yhteisvaikutusta, sillä laman aikana nimellispalkat olivat jäykkiä alaspäin eikä palkkojen alentamista voitu käyttää apuna talouden elvyttämiseen. Joustamattomien palkkojen takia jouduttiin sopeuttamaan tuotantomääriä, jolloin tuotanto, kulutus, investoinnit ja työllisyys laskivat huomattavasti sekä syvensivät lamaa entisestään. Kianderin (2001) mukaan 1990-luvun lama syntyi ennen kokemattomien ongelmien hallitsemattomasta kärjistyisestä. Tämä lama vaikutti vahvasti Suomen yrityksiin ja pk-yrityksiin. Suomen talous ja koko suomalainen yhteiskunta joutuivat kriisiin 1990-luvulla. Tämän kriisin vaikutukset yrityksiin olivat massiivisia. Kansantalous

ajautui syvään lamaan kriisin seurauksena. Kriisi vaikutti vahvasti suomalaiseen yhteiskuntaan ja organisaatioihin. Suomen työttömyys kasvoi hurjasti, sillä lama ajoi yritykset irtisanomaan ja vähentämään rekrytointeja. Pitkäaikaistyöttömyys kasvoi myös paljon. Myöskin tuotannon rakenne muuttui ratkaisevasti. Tälle lamalle oli useita syitä, esimerkiksi rahoitusmarkkinoiden taitamaton vapauttaminen, pankkien holtiton luotonanto ja niiden puutteellinen valvonta, kansalaisten lyhytnäköinen kulutusvimma, vakaan markan politiikka ja Neuvostoliiton romahtaminen. Kriisin hoitoakin on kritisoitu paljon. Kotimaisella talouspolitiikallakin oli suuri merkitys kriisin syntyyn. (Kiander, 2001)

Hellmanin (2010) mukaan tässä lamassa työttömyys kasvoi paljon valtion velkaantuessa yhä enemmän. Työttömyys koski kaikkia alueita ja palkansaaajaryhmiä. Lamaa yritettiin saada taittamaan teollisuuden rakennemuutoksella. Suomalaiset yritykset kansainvälistyivät tämän kriisin seurauksena. Nurmen (2006) mukaan 1990-luvun alun lama perkesi markkinoilta etenkin pieniä ja nuoria yrityksiä. Suhdannetekijöiden ohella yritysten selviytymiseen vaikuttavat monet muut tekijät, esimerkiksi kansainvälinen kilpailu ja koulutettu henkilöstö. 1990-luvun lama oli kova isku suomalaisille yrityksille ja pk-yrityksille. Laajamittainen yritys- ja toimialatason rakennemuutos ja 1990-luvun alun laman aikainen toiminnan rationalisointi ovat johtaneet teollisuuden yrityskannan uusiutumiseen ja työvoiman osittaiseen uudelleensijoittumiseen. 1990-luvun alun laman negatiiviset vaikutukset näyttävät siis kohdistuneen erityisesti nuoriin ja pieniin toimipaikkoihin, joiden henkiin jäämisen edellytykset heikkenivät suhteellisesti enemmän kuin vanhempien ja suurempien toimipaikkojen. Tähän voivat olla syynä nousukauden huumassa perustettujen nuorempien toimipaikkojen epärealistiset odotukset ja heikkommat toimintaedellytykset perustamisvaiheessa. 1990-luvun lama siis heikensi eri organisaatioiden toimintaedellytyksiä. Rahoitusolosuhteiden heikkenemisen merkitys voi olla suurempi pienille toimipaikoille, koska sisäistä rahoitusta on huomattavasti saatavilla. Lisäksi suuremmissa toimipaikoissa ja yrityksissä on helpompi sopeutua alhaisempaan kysyntään työvoimaa vähentämällä joutumatta lopettamaan koko toimintaa. Lama siis iskee enemmän pieniin yrityksiin. Tämä opittiin 1990-luvun alun lamassa. (Nurmi, 2006)



Uusitalon (1996) mukaan työttömyys nousi hurjasti Suomessa tässä kriisissä. Ihmisiä lomautettiin ja irtisanottiin erityisen paljon. Työttömyysaste nousi alle neljästä prosentista jopa kahdeksaantoista prosenttiin. Ihmisten pitkäaikaistyöttömyys kasvoi, kun yrityksillä ei ollut varaa palkata uudestaan. Yli-Mutkan (2009) mukaan 1990-luvun lama vaikutti enemmän ravintola-alan sisäiseen kuin ulkoiseen toimintaympäristöön. Lama tiukensi ja tarkensi yritysten toimintaa. Lama vaikutti eniten henkilöstöön ja palkkaukseen, palkattiin myös enemmän osa-aikaisia työntekijöitä kriisin seurauksena. Laman vaikutuksesta ravintolakäynnit romahtivat ja työttömyys nousi erittäin korkealle tasolle. Korkea velkaantumisaste nosti työvoimakustannuksia ja heikensi ostovoimaa, jolloin palveluiden kysyntä väheni. Asiakasmäärien romahtaminen sai aikaan työttömyyden kasvun. Ravintoloiden määrä kuitenkin yllätyksellisesti kasvoi. Elinkeinon vapautuminen kiristi osaltaan myös kilpailua ja aiheutti siten laajalti konkurssseja. Lama oli kansainvälinen, mutta Suomessa erityisen syvä ja yllätyksellinenkin. Tilanteeseen vaikuttivat sekä kansalliset tekijät, että kansainvälinen kehitys, kuten taantuma koko Länsi-Euroopassa ja idänkaupan romahtaminen. Rahamarkkinoiden vapauttamista seurasi yritysten ja kotitalouksien velkaantuminen, hallitsematon luotonanto, korkojen nousu ja pankkikriisi. Lama oli suuri murros pk-yrityksille monille toimialoilla. Kansainvälistyminen eli globalisaatio, koventunut markkinatalouskilpailu ja siirtymä tietoyhteiskuntaan leimasivat 1990-luvun murrosta. Lama vaikutti myös yritysten asenteisiin. Kun talous heikkeni, ravintolapalveluista tingittiin heti ensimmäiseksi. Vaikka talous lähtikin 1994 nousuun, työttömyys aleni edelleen tuskallisen hitaasti, mikä vähensi potentiaalisten asiakkaiden määrää yrityksissä. Syvä lama ja työttömyys lopulta alkoivat helpottaa 1990-luvun lopulla, omaisuustulot ja etenkin suurimmat palkat lähtivät nousuun sekä verotuksen progressio lieveni. (Yli-Mutka, 2009)

Lindenin (1998) mukaan Suomen 90-luvun syvän laman syitä ja seurauksia on tutkittu jonkin verran myös ekonomistien toimesta. Syitä ovat esimerkiksi virheellinen raha- ja valuuttapolitiikka. Yli-Mutkan (2009) mukaan kilpailu kiristyi useasta laman aikana syntyneistä tekijöistä. Lama pakotti yrittäjät kustannustehokkuuteen ja kaikkien toimien uudelleenarviointiin. Suurimpina tekijöinä olivat työnteon kallistuminen, kulutuksen väheneminen, anniskeluoikeuksien helpottuminen ja sen myötä uusien kilpailijoiden ilmestyminen

ja elinkeinovapaus. Ravintoloiden lisääntyessä yritykset joutuivat kilpailemaan asiakkaista yhä enemmän. Ravintola-ala kuuluu työvoimavaltaisiin aloihin, johon kohdistetut säästötoimet kohdistuivat raskaimmin juuri työntekijöihin. Konkurssit ja henkilöstön vähentäminen johtivat 1990-luvulla ravintola-alalla suurtyöttömyyteen. Toimintaedellytykset heikkenivät. Vuosina 1991-93 työttömyyden annettiin vapaasti kasvaa. Pahimmillaan miltei joka viides työkäinen oli ilman töitä. Ne, joiden työpaikka vielä säilyi, joutuivat selviytymään lisääntyneestä työtahdistasta. Tämä kuormitti työntekijöitä. Heikon kannattavuuden vuoksi paikat joutuivat vähentämään henkilökuntaansa ja yksi ihminen sai entistä laajemman toimenkuvan. Tämä aiheutti lisää ongelmia. 1990-luvun alussa pieni määrä sijoittajia ja ravintoloitsijoita osasi ennustaa laman tulon, mutta siihen ei pystytty reagoimaan tarpeeksi ajoissa, joten monet toimijat joutuivat ongelmiin. Monet yllättyivät myös laman suuruudesta. Monet niin uudet kuin vanhat ravintolayritykset menivät konkurssiin tai selviytymisen pakosta investointeja myytiin pois. (Yli-Mutka, 2009)

Johanssonin (2021) mukaan Suomen taloutta ravisteli 1990-luvulla poikkeuksellisen laaja ja syvä kriisi, sillä oli pitkäkestoisia vaikutuksia suomalaiseen yhteiskuntaan ja sen kansalaisiin ja yrityksiin, myös Pk-yrityksiin. Moni yritys meni konkurssiin. Levamon (2016) mukaan 1990-luvun lama oli yksi merkittävimpiä laskusuhdanteita Suomen historiassa. Yritykset joutuivat esimerkiksi laskemaan palkkoja, pystyäkseen jatkamaan toimintaansa. Tämä heikensi työntekijöiden moraalialaa. Yritysten palautuminen tästä lamasta oli erityisen hidasta. Ennen tätä lamaa edelsin yli kymmenen vuotta kestänyt nopean talouskasvun kausi. Investoinnit supistuivat paljon kriisin myötä. Honkarannan (2012) mukaan viime vuosina pankkeja on ajautunut ongelmiin pankkikriisien seurauksena niin Suomessa kuin lähialueilla. Suurimmat ongelmat ovat toistaiseksi olleet ulkomaisilla pankeilla ja rahoituslaitoksilla. Suomessa toimivien pankkien kannattavuus laski lyhyessä ajassa 1990-luvun laman aikana ja valtio joutui voimakkaasti tukemaan pankkisektoria erilaisin elvytystoimin. Pankkien huonontuneeseen tilanteeseen vaikutti lamavuosina suurelta osin luottotappioiden määrän nopea kasvaminen. Suomea 90-luvulla ravistaneen laman aikana Suomessa toimivien pankkien kannattavuus laski merkittäväällä tavalla. Luottoriskejä ei enää kyetty hallitsemaan pankkisektorilla. Kun luottolaitoksen asiakas ei kykene maksamaan lainojansa, joutuu luottolaitos kirjaamaan luottotappioita. Kansainvälisen valuuttarahaston tutkimuksen mukaan

pankkikriisin tuntomerkkejä ovat muun muassa maksukyvyttömyyden ja samalla järjestämättömien saamisten kasvu. Kansainvälisen valuuttarahaston tutkimuksen mukaan Suomen 1990-luvun lamavuosien pankkikriisin hinta Suomen taloudelle oli bruttokansantuotteeseen ja rahoitussektorin yhteenlaskettujen varojen määrän suhteutettuna kuudenneksi vakavin kaikista tilastoiduista pankkikriiseistä. Lama siis kohteli Suomea erityisen kaltoin. Pankkikriisin syntymiseen Suomessa vaikutti lamavuosia edeltäneiden vuosien tapahtumat, kuten rahoitusmarkkinoiden vapautuminen ja nopea lainanoton kasvu. Pankit ottivat riskejä, ja tämä aiheutti ongelmia. Heikentynyt yleinen taloudellinen tilanne 1990-luvulle tultaessa vaikeutti pankkien asiakkaiden kykyä hoitaa velkojansa. Tämän seurauksena pankkien kannattavuus alkoi laskea vuonna 1989. Kansainvälisen valuuttarahaston tutkimuksen mukaan Suomessa ei ollut pankkikriisiä vuosien 2005-2011 välillä, toisin kuin monessa muussa Euroopan maassa. (Honkaranta, 2012)

#### **4.5 IT-kuplan vaikutukset yrityksiin**

Hellmanin (2010) mukaan vuosituhannen vaihteen osakemarkkinahuumassa joukko tulevaisuuden pieniä, lupaavia teknologiamurroksen edelläkävijäyrityksiä listautui pörssiin. IT-huumassa rahaa syydettiin yhtiöille enemmän kuin ne pystyivät toimintaansa käyttämään ja monet yritykset osoittautuivat hyvin lyhytaikaisiksi tästä syystä. Lusyanan & Sherifin (2016) mukaan yritykset käyttivät yhdistymisiä muiden yritysten kanssa selvitäkseen tästä kriisistä. Hawkinsin (2004) mukaan tämä kriisi aiheutti paljon epävarmuutta teknologia-alalle. Liiketoimintamallien ongelmat olivat yksi kuplaan vaikuttaneita tekijöitä.

#### **4.6 Finanssikriisin vaikutukset yrityksiin**

Maailmanlaajuinen finanssikriisi ajoi maailmantalouden syvään laskusuhdanteeseen eli lamaan. Yhdysvalloista levinnyt lama johtui riskilainojen antamisesta. Tästä syystä syntyi pankkikriisi, ja sillä oli monia vaikutuksia eri yrityksiin. Koko maailmanlaajuinen taloussektori ajautui kriisiin. Lama heikentää yritysten tulosta. Hellmanin (2010) mukaan kesällä 2008 tilanne näytti vakaalle, vaikka Yhdysvaltojen subprime-markkinoilla vuoden kestänyt häiriö oli jättänyt riskilisät korkealle tasolle ja kansainvälisesti katsottuna pankkisektorille oli odotettavissa tappioita. Tilanne

huononi nopeasti syyskuussa, kun yhdysvaltalaiset puolijulkiset rahoituslaitokset Fannie Mae ja Freddie Mac otettiin valtion hallintaan ja luottoriskivakuutusmarkkinoiden keskeisen toimijan vakuutusyhtiöjätti American International Group:n, AIG, pelastamiseksi tehtiin valtavia tukitoimia. (Haavio et. al. 2009)

Pällin (2013) mukaan tämä kriisin vaikutukset tuntuivat vielä useita vuosia kriisin jälkeen. Kriisi siis lisäsi epävakautta monella sektorilla. Tämä kriisi jätti pysyvän jäljen moniin esimerkiksi pk-yrityksiin. Luottamus järjestelmään horjui laajalti. Monet yritykset lykkäsivät investointejaan tulevaisuuteen. Kriisi aiheutti talousongelmia yrityksille. Tämän kriisin myötä isoja pankkeja kaatui, kuten Lehman Brothers, sen kaatumisen seuraukset olivat vakavat ja laajat monissa maissa. Lehman Brothersin kaatuminen aiheutti markkinoilla luottamuspuolan eri toimijoille. Esimerkiksi kansainvälinen kauppa laski Suomessa. Pulkan (2018) mukaan 2007-2009 koettiin globaali finanssikriisi, ja tämä vaikutti vahvasti yritysten toimintaan, lähinnä negatiivisesti. Finanssikriisin myötä yritysten kannattavuus heikentyi huomattavasti. Finanssikriisit voidaan yleisesti määritellä rahamarkkinoiden kriiseiksi, joissa markkinat eivät voi toimia normaaliin tapaan rahan välittäjinä niille, jotka sitä tarvitsisivat tuottoisten investointien rahoittamiseen. Rahamarkkinat eivät toimi tehokkaasti, ja tämä johtaa taantumaa. Suomessa viennin arvo laski noin neljänneksellä aiemmasta tasostaan finanssikriisin seurauksena vuonna 2009. (Pulkka, 2018)

Pällin (2013) mukaan taantumassa on tyypillistä yrityksen myynnin laskeminen yleisen talouden aktiivisuuden seurauksena, koska investointi aktiivisuus ja yksityinen kulutus vähenevät. Bekiariksen & Koutoupisin (2013) mukaan 2007 alkanut kriisi aiheutti taantumaa lähes maailman joka kolkkaan. Yritysten johdon ongelmat paljastuivat tässä kriisissä. Yritysten sisäinen tarkastus on myös osa kriisienhallintasuunnitelmaa. Sisäisellä tarkastuksella on mahdollisuus löytää heikkouksia yritysten toiminnassa, jotka saattaisivat johtaa ongelmiin kriisin sattuessa. 2007 kriisi johtui siitä, kun subprime lainan ottaneet eivät enää pystyneet maksamaan lainojensa lyhennyksiä. Tämä kriisi vaikutti yrityksiin ympäri maailman. Monet instituutiot kaatuivat tämän kriisin johdosta. Monta pankkia pelastettiin tässä kriisissä tukipaketeilla. Toisaalta moni pankki myös kaatui, kuten Lehman Brothers,

joka oli valtava kooltaan, ja lisäsi vain kriisin vakavuutta. Pääsyyt tähän kriisiin olivat irrationaalinen asuntolainojen antaminen, näiden lainojen hakeminen tilanteissa, joissa takaisinmaksun mahdollisuudet eivät ole kunnossa, lainariskin väärinarviointi, valvontaelinten toimimattomuus ja heikko yritysten johto. Yksi pääsyyistä tähän kriisiin oli yritysten johtojen ongelmat. Yritysten johdot toimivat tehottomasti ja eivät pystyneet estämään tätä kriisiä. Taloudellisen riskin hallinta on todella tärkeää kaikissa yrityksissä, ja sen rooli on vahvistunut viimeisen 20 vuoden aikana. 2007 alkanut kriisi osoitti, että yrityksillä oli isoja ongelmia kriisinhallinnassa. Useilta eri kriiseiltä oltaisiin voitu välttyä, jos nämä kriisinhallintatoimet olisivat olleet kunnossa yrityksissä. Riskinhallinta nähdään nykyään keskeisenä osana yritysten toimintaa. On viisi eri asiaa, joiden takia kriisinhallintajärjestelmä ei toimi: oikeiden metriikoiden käyttö ei onnistu, tunnettujen riskien vakavuutta ei tunneta, ei varauduta tunnettuihin riskeihin, ei kommunikoida riskejä johdolle ja ei osata monitoroida ja hallita riskejä. (Bekiaris & Koutoupis, 2013)

Finanssikriisi vaikutti talouteen erityisen kokonaisvaltaisesti, myös pk-yrityksiin. Yhdysvalloista alkunsa saanut finanssikriisi oli suurin rahoitusmarkkinoita kohdannut kriisi, koska rahoitusmarkkinat olivat jo globaalisti avoimet, eli kriisillä oli kriisimaan ulkopuolelle yhtä suuret vaikutukset kuin kriisimaan sisäisesti. (Nordberg-Lainonen, 2014) Pankkilainan saanti jo ennen finanssikriisiä on ollut huomattavasti vaikeampaa pk-yrityksille kuin suuryrityksille, vaikka pk-yrityksen pääomarakenne olisi ollut terveemmällä pohjalla kuin suuryrityksen. (Mörec & Raskovic, 2012) Tämän päivän maailmassa, sisäisen tarkastuksen olisi kyettävä löytämään ja havaitsemaan eri riskit, ja näiden riskien uhat. Resurssien vähentäminen sisäiseltä tarkastukselta saattaa aiheuttaa uhan yrityksille. Riskienhallintaa tulisi kehittää jokaisessa yrityksessä, sillä se vähentää kriisien vaikutusta, ja mahdollistaa voitollisen tuloksen myös tulevaisuudessa. Sisäisen tarkastuksen tärkeys tulee korostumaan tulevina vuosina, se on erittäin tärkeä työkalu riskienhallinnassa. Sisäisellä tarkastuksella tulee olemaan myös haasteita, esimerkiksi vakauden hallinta, tehokkuus, kommunikointi, riskienhallinnan laatu ja riskien havaitseminen. Sisäinen tarkastaminen luo arvoa organisaatiolle. Yritysten johdon tehokkuus on tärkeää tulevaisuudessakin. (Bekiaris & Koutoupis, 2013)

Sidelin ja Enrichin (2008) mukaan yhdysvaltalainen pankkijärjestelmä joutui kiristämään lainanantoaan pienyrityksille maksamattomien lainojen vuoksi jo vuoden 2008 alussa. Hertatin (2020) mukaan kriiseillä on negatiivisia vaikutuksia yrityksiin. Kriisellä on potentiaalia heikentää yritysten toimintamahdollisuuksia. Kriisi voi esimerkiksi heikentää työntekijöiden moraalia. Kriisien keskellä harjoitetaan kriisikommunikaatiota. Kriisikommunikaatio on tärkeää kriisinhoidossa. Kriisitilanteissa päätöksenteolla on tärkeä merkitys. Päätösten pitää mahdollistaa palautuminen kriiseistä ja tehdä tilaa liiketoiminnan jatkumiselle. Yrityksillä pitää olla myös suunnitelma kriisejä varten, miten toimitaan ja miten selvittää kriisistä. Pandemiakriisissä on tärkeää mahdollistaa kodissa työskentely mahdollisimman monelle. Kriisit saattavat myös heikentää mielikuvia yrityksestä. (Hertati et. Al., 2020)

Pällin (2013) mukaan tässä lamassa luottamus pankkien taseissa oleviin velkoihin oli mennyt subprime-luottojen seurauksena. Tämä aiheutti laajaa epäluottamusta talouteen ja eri toimijoihin. Taantumassa yrityksen tärkein tavoite on turvata oma hengissä säilyminen. Vahva tase on omiaan auttamaan yritystä selviämään taantumassa, mutta yrityksen on myös tärkeää pyrkiä leikkaamaan kustannuksia laskevan tuotannon tahdissa. Nämä toimet parantavat selviytymismahdollisuuksia. Resurssien allokoiminen heikommista tuotteista kannattaviin on mahdollinen toimi. Yrityksen tulee kuitenkin varoa, ettei se tule vahingossa karsineeksi sille tärkeitä tulevaisuuden menestystekijöitä. Raatikaisen (2011) mukaan taloustaantumien synty on monimutkainen ilmiö, se miten se tapahtuu, on usein hämärän peitossa tavallisille ihmisille. Se on siis erityisen monimutkainen tapahtuma. Talouteen liittyy erinäisiä suhdannevaihteluita, osa näistä on normaaleita, osa taas on niin raskaita yrityksille, että niistä puhutaan stagnaationa, lamana, tai matalasuhdanteena, joskus myös negatiivisena kasvuna. Matalasuhdanteen painuessa poikkeuksellisen syväksi, käytetään usein termiä taantuma. Taantumalla on monia vaikutuksia pk-yrityksiin. 2007 alkanut finanssikriisi alkoi Yhdysvalloista ja levisi ympäri maailman. Virheitä tehtiin myöskin paljon ennen tätä. Halvat asuntolainat olivat yksi syy. Tästä puhutaan termillä subprime-kriisi. Asuntolainoja myönnettiin, vaikka maksukykyä ei välttämättä ollut tarpeeksi. Isoja pankkeja alkoi kaatua, ja tällä oli vaikutuksia kaikkiin maailman talousalueisiin. Epäluottamus pankkeja ja rahoituslaitoksia kohtaan kasvoi ja aiheutti suuria ongelmia eri sektoreilla. USA teki valtavia

tukipaketteja kaatuvien pankkien takia, mutta nämä eivät estäneet laman syntymistä. Kriisi levisi maailmalle nopeasti. Kriisillä oli valtava vaikutus maailmantalouteen. Markkinat laskivat kaikkialla, ja epäluottamus lisääntyi. Euroalueenkin BKT romahti kriisin myötä. Kriisi levisi siis Yhdysvalloista joka puolelle maailmaa. Kriisi vaikutti vahvasti myös Suomen talouteen, ja suomalaisiin pk-yrityksiin. Lama pakotti yrityksiä tehostamaan toimintaansa huomattavasti. (Raatikainen, 2011)

#### **4.7 Koronakriisin yhteydet heikkoon taloudelliseen suorituskykyyn**

Pääomarakenteella ja likviditeetillä on ollut vaikutuksia yritysten markkina-arvon muutokseen Covid-19 kriisin aikana. Likviditeetillä on suuri vaikutus markkina-arvoon tässä kriisissä. Velkavivun suhteen vaikutus on taas tilastollisesti merkitsevä, mutta negatiivinen. Velkaantumisasteella ei havaittu olevan yhteyttä markkina-arvoon. Markkina-arvo siis pysyi stabiilina velasta huolimatta. Nousumarkkinan osalta yhdelläkään muuttujalla ei havaittu olevan yhteyttä markkina-arvojen muutoksiin tässä Pesosen (2021) tutkimuksessa. Rahoituksen joustavuus on tärkeintä ulkoisen rahoituksen hankkimisen ollessa hankalaa, tai tulevaisuuden rahavirtoihin liittyvän epävarmuuden yhteydessä. Rahoituksen joustavuus on siis tärkeä tekijä kriisissä. Yleisimmin rahoituksen joustavuuden huoltaminen tarkoittaa velkaantumisasteen pitämistä mahdollisimman alhaisena tai likvidien varojen osuuden erityistä korottamista. Useissa tutkimuksissa on havaittu positiivinen yhteys yrityksen rahoituksen joustavuuden ja suorituskyvyn välillä taloudellisesti huonoina aikoina. Korkeiden kasvuodotusten aloilla, kuten teknologia ja terveydenhuolto, taloudellinen joustavuus on erittäin tärkeää. (Pesonen, 2021)

Koronakriisi on aiheuttanut uuden taloudellisen laman viimevuosina. Eräiden näkemyksien mukaan Pk-yritykset pärjäävät suuria paremmin koronakurimuksessa. Tämä johtuu niiden erityisominaisuuksista ja pienen koon mahdollistavista suuristakin nopeista muutoksista. Ihmiset ovat tehneet paljon töitä etänä, tämä on saattanut vaikuttaa työn tehokkuuteen ja tuottavuuteen monella tavalla. 2020 kirjoitettiin että odotukset loppuvuodelle ovat heikon positiivisia. Myös Pk-yritysten liikevaihto alkoi heikentyä 2020. Joten nekin kokivat ongelmia. Suurin osa maksetuista koronatuista näytti suuntautuneen pienille ja keskisuurille yrityksille. Monen yrityksen liiketoiminta on heikentynyt koronan takia. On ollut paljon

toimintojen lakkauttamista, yt-neuvotteluita ja lomautuksia. Kriisi siis koettelee laaja-alaisesti. Nämä toimet ovat koetelleet etenkin suuria yhtiöitä. Varsinkin palvelualojen pienillä yrityksillä sujui yhä suuria paremmin. Vuonna 2020 päivittäistavarakaupassa liikevaihtoaan kasvattivat eniten alle 50 henkeä työllistävät yritykset. Autokauppaa ja useita erikoiskaupan toimialoja korona koetteli pahasti, mutta sen sijaan päivittäistavarakauppa onnistui kasvattamaan liikevaihtoa lisäämällä ruoan verkkokauppaa ja panostamalla kotiinkuljetuspalveluihin. Nämä toimet siis parantavat toimintamahdollisuuksia. Sen sijaan teollisuudessa myös pk-yritysten liikevaihto heikkeni toisella neljänneksellä. Rakennusalan liikevaihdossa poikkeusolot eivät vielä näkyneet, työmaat olivat toiminnassa koko vuoden, eikä rakentamisen toimialan liikevaihdossa ole havaittavissa poikkeusoloista johtuvaa romahdusta. Yritystuilla koronakriisissä autetaan eniten pieniä ja mikroyrityksiä. (Kuussaari, et. al. 2020)

Kauppalehden mukaan Suomen talous pärjäsikin hyvin vuonna 2020 – miten käy koronakriisin jälkeen? 2020 oli monella tavalla vaikea vuosi monille toimijoille taloudellisesti. Siitä löytyy kuitenkin myös ilon aiheita. Suomen talous oli vuonna 2020 euroalueen parhaiten pärjänneiden maiden joukossa. Korona ei siis kurittanut Suomea yhtä pahasti kuin muita maita. Suomen talous supistui 2,8%, kun euroalueella keskimäärin vastaava luku oli 6,6%. Pitkän ajan haasteet ovat kuitenkin vielä olemassa. Koronan synnyttämä digiloikka ja panostukset vihreään siirtymään voivat parhaimmillaan myös nostaa tuottavuutta tulevina vuosina. Koronakriisi on myllertänyt globaalia taloutta isolla kädellä ja sen vaikutukset pirtyvät näkyviin vasta tulevina vuosina. (Mikkonen, 2021)

Lappeenrannan yliopiston artikkelissa sanotaan, että talouskriisin iskiessä yritys pärjää keskimäärin paremmin, jos se keskittyy luomaan uusia toimintamalleja. Uudet toimintamallit siis parantavat tehokkuutta ja toimintaa. Ennakkoon varautuminen helpottaa yrityksen kykyä selvitä ulkoisesta kriisistä. Tämä on siis tärkeä toimi. Kriisin iskiessä yrityksellä on valittavanaan kaksi vaihtoehtoa: uusiin liiketoimintamalleihin panostaminen tai olemassa olevan liiketoiminnan säilyttämiseen keskittyminen. Taloudellisten shokkien määrä ei ole vähenemässä. Sellaisten yritysten, joihin kriisi osui kaikkein pahiten, kannatti keskimäärin alkaa



luoda uutta liiketoimintaa. Ennakointi on myös erityisen tärkeää. Pienissä yrityksissä ei aina ole resursseja varautua taloudellisen tilanteen ongelmiin. (Ritala, 2021)

Digitaaliset yhtiöt ovat saattaneet hyötyä koronakriisin aiheuttamasta lamasta. Esimerkiksi Netflix on saanut lukuisia uusia tilauksia kriisin myötä, ja kasvattanut arvoaan. Osakkeen tuotto on noussut digitaalisissa yrityksissä. Mitä enemmän korona on tarttunut, sitä enemmän digitaaliset yritykset ovat tehneet tuottoa. Tämä on merkittävä havainto. Koronakriisi on aiheuttanut heittelyä USA:n markkinapaikoilla ja osakkeiden osalta. Kiinassa koronakriisi on yleisesti ottaen heikentänyt osakkeiden arvoa. Koronakriisi on edistänyt digitalisaatiota. Yritysten P/B luku on myös parantunut koronakriisin aiheuttaman laman osalta digitaalisissa yrityksissä. (Ben-Ahmed et. al.)

Päättäjät miettivät parhaillaan kuinka vakava koronakriisi on taloudelle ja erityisesti yrityksille, ja mitä yritysten pitäisi tehdä varautuakseen kriisiin. Koronakriisillä on potentiaalia aiheuttaa katastrofi taloudelle, ja vaikutus yritysten toimintamahdollisuuksiinkin olisi iso. Yritysten toimintaedellytykset ovat vaarassa tässä kriisissä. Yritysjohdolla ei ole välttämättä tietoa siitä, miten kriisiin tulisi varautua. Kriisi on vaikuttanut esimerkiksi Kiinalaisiin yrityksiin. Kiinalainen tuotanto on esimerkiksi hyytynyt huomattavasti. Yritykset ovat esimerkiksi parantaneet etätyöskentelyn mahdollisuuksia, eli digitalisaation on edistynyt kriisin myötä. Yritysten olisi parasta parantaa likviditeettiään kriisissä, jotta maksuvalmius säilyisi pahimman sattuessa. Hyväntekeväisyyttäkin olisi syytä harjoittaa kriisin vallitessa, se parantaa myös yritysten toimintamahdollisuuksia. (Hudecheck, et. al.)

Koronakriisillä on ollut suuria vaikutuksia talouteen ja yrityksiin. Koronakriisi on aiheuttanut negatiivista kasvua monilla sektoreilla. Yritysten kestävyys on tärkeää tässä kriisissä, olisi syytä kehittää tapoja selvitä, ja tehdä voitollista bisnestä. Yritykset voivat kasvaa esimerkiksi vahvemmin pärjääviksi. Koronakriisi on haitannut miljoonia yrityksiä, ihmisiä ja yrittäjiä. Myös työttömyys on lisääntynyt tietyillä alueilla. Yritysten tulisi vahvistaa toimintaansa eri keinoilla koronakriisissä. Yrittäjien on toimittava dynaamisemmin ja innovatiivisemmin, että he pärjäisivät. Yrittäjien on valmistauduttava muutokseen. Yrityksille tulee eteen useita tilanteita, jotka uhkaavat heidän toimintaedellytyksiään. Yritysten tulee kehittää toimintatapoja,

jotka auttavat heitä selviytymään. Yritysten tulee olla tietoisia globaaleista riskeistä, monitoroida ja parantaa riskien hallintaa. Yritysten pitää laajentaa toimintaansa tietyissä tilanteissa, parantaa asiakkaiden lojaalisuutta ja olla proaktiivisia ja optimistisia. Tällaiset toimet auttavat selviytymään. Yritysten pitää myöskin olla innovatiivisia, myös kriisin ollessa päällä. Erilaiset kriisit vaativat erilaisia toimintatapoja. (Castro & Zermeno, 2021)

Yritysten on syytä luoda kriisistrategia koronakriisin aiheuttamassa talouskurimuksessa. Kriisistrategia on tärkeä jokaiselle yritykselle kriisissä. Tilanne oli vielä 2020 kohtuullisen vaikea yrityksille. Yritykset ovat kasvavien paineiden alla. Erilaisia kriisejä on ollut viime vuosikymmeninä useita. Globaalien kriisien uskotaan lisääntyvän tulevaisuudessa, joten kriisejä vastaan tehtävien toimien tärkeys tulee vain korostumaan. Kriisijohtaminen on tärkeä osa Pk-yritysten strategiaa. Tehokkaalla kriisijohtamisella yrityksillä onkin mahdollisuus jopa hyötyä kriiseistä. Kriisit avaavat monia mahdollisuuksia, kun markkinoiden tilanteet muuttuvat. (Koivunen, 2020)

Kilpailustrategiaa käytetään kaikissa liiketoimintaa tekevissä yrityksissä, sillä se auttaa yritystä synkronoimaan liiketoiminnan osa-alueita ja tyydyttämään asiakkaiden toiveita ja tarpeita. Se on siis tärkeä toimi jokaiselle organisaatiolle kriisin aikana. Taloudellisissa vaikeuksissa nämä strategiat auttavat selviämään. Kriisistrategia on tärkeä osa jokaisen yrityksen toimintaa, miten toimitaan kriisin sattuessa. Koronakriisi aktivoi näiden strategioiden käytön. Verrattaessa strategista suunnittelua ja kriisijohtamista, strateginen suunnittelu keskittyy enemmän keskipitkän aikavälin suunnitteluun ja sen tavoitteena on nostaa yrityksen kyvykkyyttä, kun taas kriisijohtamisen avulla pyritään vastaamaan enemmän odottamattomiin uhkiin. Pk-yritysten määrä on Suomen kaikista yrityksistä huomattavan suuri, ja niiden selviytyminen yli kriisien on yhteiskunnan kannalta tärkeää. Pk-yrityksiä kannattaa siis tukea kriisin aikana. Strateginen johtaminen auttaa yrityksiä identifioimaan kriisejä aikaisessa vaiheessa, sekä estää kriisejä syntymästä ja vähentää epäonnistumista. Pk-yritykset ovatkin erityisen alttiita erilaisille kriiseille, sillä ne ovat hyvin haavoittuvaisia, mikä johtuu niiden riippuvuudesta toisiin yrityksiin. Pk-yrityksiä on siis syytä tukea. Kriiseihin on erilaisia lähestymistapoja, kun vertaillaan suuryritysten ja Pk-yritysten selviytymistä

kriiseistä. Hyvällä johtamisella voi vähentää kriisien vaikutusta yritykseen. Kriisitilanteissa johtaminen ei olekaan pelkästään päätöksen tekoa, vaan siihen liittyy myös vahvasti toivon ja optimistisuuden välittäminen, inspiraation levittäminen ja roolin ottaminen Pr-päällikkönä. Kriisitilanteet koettelevat organisaatioita ja pistävät johtajuuden kyvykkyyden testiin. Kriisitilanteissa johtajuuden rooli on merkittävä. (Koivunen, 2020)

Kriiseille on usein ominainen tarve nopeaan päätöksentekoon muuttuvassa tilanteessa, jossa päätöksentekoon liittyvissä tiedoissa on puutteita tai tietojen luotettavuuteen kohdistuu epävarmuutta. Kriiseissä yritysten tulee tehdä strategisia päätöksiä varovasti, mutta nopeasti. Strategisilla päätöksillä estetään pahimpien katastrofien tapahtuminen. Yrityksellä tulee olla vahva ja päättäväinen toimitusjohtaja ja tehokas johtoryhmä. Tehokkuus on siis tärkeää. Yrityksen tulee etsiä riskejä samalla, kun suoritetaan päätöksien turvallista ja asteittaista toteutusta. Kriisit vaikuttavat yrityksen toimintaan, niin pitkällä, kuin lyhyelläkin aikavälillä. Yrityksen onnistuminen ja epäonnistuminen riippuu paljon yrityksen strategiasta. (Koivunen, 2020)

Keväällä 2020 koko maailmaan levinnyt Covid-19-viruksen aiheuttama koronakriisi aiheutti suuria toimintaympäristön muutoksia laajoilla alueilla. Useat yritykset joutuivat lomauttamaan, karsimaan toimintoja ja muuttamaan liiketoimintakonseptia. Kriisi siis aiheutti monia muutoksia. Liiketoimintaa on myös jouduttu keskeyttämään ja irtisanomaan henkilökuntaa. Kriisin myötä usean yrityksen tulot ovat pienentyneet ja asiakasmäärät vähentyneet. Toisaalta kriisin aikana osa yrityksistä on tavoittanut uusia asiakasryhmiä. Yritykset ovat myös joutuneet hakemaan erilaisia tukia. Yrittäjien jaksamisessakin on ollut ongelmia kriisin aikana. Yrittäjillä on kuitenkin luottoa siihen, että heidän yrityksensä selviää kriisistä. (Kettunen et. Al., 2020)

Koronan lähdettyä leviämään, sillä on ollut suuria vaikutuksia yrityksiin ympäri maailmaa. Monilla yrityksillä on ollut vaikeuksia selvitä siitä kriisistä. On jouduttu tekemään tiettyjä toimia, toimintaedellytysten turvaamiseksi. Toisaalta jotkut yritykset ovat muuttuneet tuottavimmiksi kriisin myötä, esimerkiksi digiyritykset. Suuri osa yrityksistä on kuitenkin lähinnä kärsinyt. Lama on heikentänyt toimintaedellytyksiä monilla sektoreilla. Suomen talouskin joutui taantumaan kriisin

myötä. Toisaalta tästä taantumasta ollaan jo selvitty 2021, toisaalta tulevaisuudessa on jälleen uusia uhkakuvia. Eniten koronasta ovat kärsineet palvelualat. Erityisesti on kärsinyt myös majoitus- ja ravitsemustoiminta. Myös teollisuus kärsi huomattavasti. Peli ja ohjelmistoalan yritykset hyötyivät taantumasta. Korona on vaikuttanut erityisesti nuorten työllisyyteen. (Kangasvieri, 2021)

Euroalueen stagnaation riski on kasvanut koronakriisin myötä. Stagnaatiolla tarkoitetaan hitaan talouskasvun kautta, johon usein liittyvät alhaiset korot ja hidas inflaatio. Euroalueella koronakriisi yhdistettynä jo valmiiksi ikääntyvään yhteiskuntaan, hidastuneeseen tuottavuuskehitykseen sekä paikoitellen jo ennen koronakriisiä korkeiksi nousseisiin velkatasoihin saattaa heikentää talouden elpymiskykyä. Uhkana on luisua hitaan inflaation ja alhaisten korkojen tasapainoon, ns. likviditeettiloukkuun. Koronapandemia on selkeästi aiheuttanut uuden taluskriisin ja moni toimija on kärsinyt. Koronakriisi on heikentänyt kasvu- ja inflaationäkymiä monilla aloilla. Koronakriisi voi alentaa luonnollisen koron tasoja ja siten rahapolitiikan liikkumavaraa entisestään. Väestön ikääntyminen ja tuottavuuden kasvun hiipuminen altistivat taloudet stagnaatiolle jo ennen koronaepidemian puhkeamista. Yksi potentiaalisen tuotannon kasvua hidastava tekijä on demografinen kehitys, jossa syntyvyyden laskusta ja eliniän pidentymisestä seuraa väestön ikääntyminen ja työikäisen väestön määrän väheneminen. Myös tuottavuus on kehittynyt viime aikoina heikosti Euroopassa, Japanissa ja Yhdysvalloissa. (Vilmi, et. al. 2020)

Kriisin vuoksi nousseet velkatasot ja kasvaneet taseiden sopeutustarpeet voivat lisätä stagnaation riskiä. Taluskriiseihin ovat usein liittyneet varallisuushintojen jyrkkä lasku ja ylivelkaantuneisuuden purku. Heikentyneiden reaalityökalouden perustekijöiden lisäksi riskinä vaikeat inflaatio-odotukset. Väestön ikääntyminen ja tuottavuuden kasvun hiipuminen ovat pitkäkestoisia muutoksia talouden perustekijöissä. Koronakriisin myötä kasvanut stagnaation riski lisää voimakkaiden politiikkatoimien tarvetta. Koronakriisi on siis aiheuttanut paljon ongelmia monille sektoreille. Koronapandemian aiheuttama taluskriisi käynnistyi terveyteen kohdistuvasta uhasta ja viruksen hillitsemisen kannalta välttämättömistä talouden rajoitustoimista. Koronakriisi voi hystereesin (eli mekanismien, jotka hidastavat tai jopa estävät

palautumista lähtötilanteeseen) kautta johtaa pitkäkestoisiin tai jopa pysyviin vaikutuksiin tuottavuuskehityksessä ja työmarkkinoilla. (Vilmi et. al. 2020)

## 5 NEGATIIVINEN TALOUSKASVU JA PK-YRITYKSET

Parginoksen (2019) tutkimuksessa Kreikan talouskriisissä ja lamassa 2000-luvulla negatiiviset vaikutukset kohdistuivat varsinkin Pk-yrityksiin. Pk-yritysten ongelmat johtuvat osittain siitä, että niillä on käytössä vähemmän resursseja, kuin esimerkiksi isoilla yrityksillä. Sharman et. al. (2011) mukaan viimeisin taloudellinen lama 2007-2009 vaikutti erityisesti pieniin tuotantoyrityksiin. Pienet yritykset yrittivät kehittää erilaisia strategioita selviytyäkseen lamasta. Pienet ja heikot yritykset kokivat laman pahimpana. Pk-yrityksillä ei ole samaa liikkumavaraa kuin isoilla yrityksillä, esimerkiksi pienenevät kysynnän, peruttujen tilausten, heikomman rahoituksen ja viivästyneiden maksujen suhteen. Pk-yrityksillä on vaikeuksia esimerkiksi pienentää kokoaan, koska ne ovat jo valmiiksi pieniä. Ne ovat myös vähemmän eriytyneitä, ja keskittyvät enemmän johonkin tiettyyn toimeen. Niiden rahoitus on myös heikompaa. Lisäksi niiden luottoluokitus on heikompi. Pk-yritysten pärjääminen on tärkeää, koska niiden painoarvo taloudessa on suuri. Suuria ongelmia oli myös vientiyrityksissä, kun ulkomailta tulleet tilaukset vähenivät.

### 5.1 Pk-yritysten rahoituksen ongelmat kriisissä

Nordberg-Lainosen (2014) mukaan pk-yritysten olemassaolo on elintärkeää innovaatioiden, työllisyyden sekä kasvun vuoksi, joten olisi pystyttävä varmistamaan niiden rahoittaminen myös hankalassa talustilanteessa. Lisäksi pankkien mahdollisuuksiin rahoittaa pk-yrityksiä vaikuttavat eniten tiedonanto, vakuudet sekä takaisinmaksukyky. Varumin & Rochan (2013) mukaan aikaisemmat tutkimukset painottavat pk-yritysten tärkeyttä varsinkin taantumasta selviytymisestä, koska niiden on huomattu toimivan talouden taantumia tasoittavina ja sen suunnan kääntämistä edistävinä. (Varum & Rocha, 2013) Vaikka pk-yritykset kärsivätkin suuryrityksiä huomattavasti enemmän heikentyneestä kysynnästä, talouden epävarmuudesta sekä rahoituksen estymisestä, ne pitävät kiinni työntekijöistään ja pyrkivät kasvamaan mahdollisuuksien mukaan. (Ogawa & Tanaka, 2013)

## 5.2 Pk-yritysten toimintaympäristön tasot negatiivisessa talouskasvussa

Tulevaisuuden ollessa täysin tuntematon, luo tämä useita haasteita yrityksille. Yritysten tulee löytää toimintakäytäntöjä ja malleja, jotka mahdollistavat menestyksen myös tulevaisuudessa. Yritysten täytyy olla yhä enemmän dynaamisempia ja joustavampia sekä varautua ja analysoida toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia säilyttäen kilpailukykyänsä ja ohjaten yritystä oikeaan suuntaan. Pk-yrityksien yksi tyypillinen ominaisuus liittyy rajallisiin resursseihin, ja täten heikompiin edellytyksiin negatiivisessa talouskasvussa kuin isoilla yrityksillä. Etenkin kun puhutaan mikro- ja pienistä yrityksistä, niiden resurssit ovat suhteellisen vähäiset, ne ovat tarkoin hyödynnettävissä ja jaoteltu käytön mukaisesti, eikä ylimääräistä ole. (Carter & Jones-Evans 2006). Ennen yritykset eivät panostaneet toimintaympäristön analysoimiseen, vaan budjetoivat rahaa muihin toimintoihin. Nykypäivänä toimintaympäristön analysoiminen ja seuraaminen ovat kuitenkin jopa välttämättömiä ja tärkeitä toimenpiteitä ja kuuluvat lähes jokaisen keskisuuren ja suuren yrityksen vakiokäytäntöihin ja toimintatapoihin. (Hedin et al. 2011) Toimintaympäristö on yritystä ympäröivä suurin ja laajin toiminta-alue, jossa yritys itse toimii sekä vaikuttaa. (Kaakkunen, 2021)

## 5.3 Riskit ja riskienhallinta Pk-yrityksissä laman aikaan

Riski voidaan määritellä monella eri tavalla. Riski on mahdollisuus tapahtumalle, jolla on vaikutusta ennalta määrättyihin tavoitteisiin. Laman aikaan yrityksen pitää hallita riskejä ja ottaa riskit huomioon kaikessa toiminnassaan. Kansainvälisessä liiketoiminnassa riskit voidaan jakaa neljään kategoriaan: kulttuurien välinen riski, maariski, valuuttariski ja kaupallinen riski. (Cavusgil et al. 2012) Riskit voivat vaikuttaa organisaation taloudelliseen suorituskykyyn ja toimintamahdollisuuksiin, minkä takia on tärkeää järjestää ja strukturoida riskienhallinta tehokkaasti parantamaan suorituskykyä epävarmassa toimintaympäristössä. Riskienhallinta voidaan yksinkertaisesti määrittää toimiksi, jotka pyrkivät neutraloimaan liiketoiminnan kohtaamat epävarmuustekijät (Incelemesi & Dinamikleri, 2014). Riskienhallinnassa on erityisen tärkeää yrityksen toiminnan varmistaminen ja yritykseen sijoittaneiden tahojen, kuten omistajien ja pankkien, sijoitusten arvon turvaaminen sekä tuottovaatimusten yleinen toteuttaminen ja erilaisten tarpeiden

huomioon ottaminen. Riskienhallinnan tehtävä on erityisesti varmistaa yritystoiminnan jatkuminen yrityksen arvoja ja toimintatapoja noudattaen ja tukea strategiasa asetettujen tavoitteiden saavuttamista valvomalla yrityksen ottamia riskejä sen riskinkantokykyyn ja riskinottohaluun nähden. (Nalli, 2015)

Yrittäjysteoria pyrkii luomaan yleisen kuvan yritysjohtajien toiminnasta riskienhallinnassa. Yrittäjysteorian mukaan yrittäjät ja yritysjohtajat toimivat oman tietonsa, odotusten ja erilaisten mielipiteidensä pohjalta. Jos tapahtumat jatkuvat entisellään vanhojen suunnitelmien mukaan, ilman uusia ongelmia, yrittäjillä ei ole tarvetta uusille päätöksille ja toimille. Erilaiset odottamattomat tapahtumat ja siitä johtuvat riskien mahdollisuuksien suureneminen vaikuttavat siihen, millaisia päätöksiä tehdään ja uusitaanko vanhoja toimintatapoja. Yrittäjysteorian mukaan yrittäjän mahdollisuudet ovat parhaimmillaan, kun markkinoilla vallitsee suuri volatilitteetti ja arvaamattomuus. Jos markkinat olisivat koko ajan ennustettavissa, yrittäjän mahdollisuudet olisivat minimissään. (Di Gregorio, 2005) Riskienhallinta voidaan järjestää yrityksessä yleisesti hyväksytyjä riskienhallintastandardeja hyväksikäyttäen. (Nalli, 2015)

#### **5.4 Yrityksen näkökulma heikkoon taloudelliseen suorituskyykyyn**

La Rosan & Berninin (2018) mukaan omistuksen jakautuminen useammalle aiheuttaa ongelmia Pk-yritysten tehokkuudessa, jos ne ovat ulkomaalaisomistuksessa. Jotkut Pk-yritykset pärjäävät paremmin heikossa taloudellisessa tilanteessa, esimerkkinä vedonlyöntiyritykset. Lowth et. al. (2010) kirjoittaa että brittiläisissä yrityksissä on vähän uskoa tulevaan. Tämä on sitä aikaa, kun finanssikriisi ja eurokriisi olivat pahimmillaan. Tällaisia tapauksia sattuu laman aikana, kun yritykset eivät enää luota ja usko tulevaan. Tämä on hyvin valitettavaa ja tapahtuu aina laman aikoihin. Yritykset menettävät tilauksia ja joutuvat huonoon asemaan. Toisaalta samassa hän toteaa, että optimismia kuitenkin on omaan liiketoimintaan. Uskotaan siihen, että myynti ulkomaille jatkuu esimerkiksi. On myöskin uskoa siihen, että omaa tekemistä voidaan parantaa ja kehittää, lisäksi suhteet asiakkaisiin paranevat toivottavasti, ja tuotteiden kehitys kukoistaa.



Pricen et. al. (2013) mukaan lamassa pienet yritykset nähdään investointiriskinä. Tämä johtaa siihen, että niillä ei ole yhtä paljon tulonlähteitä ja rahoitusta tarjolla kuin isommilla yrityksillä. Joillakin toimialoilla lama ei vaikuta yhtä paljon, esimerkiksi öljyntuotannossa ja maataloudessa. Myöskään ruoantuotantosektori ei kärsi yhtä pahasti. Pk-yritysten lamansietokykyyn vaikuttaa myös koko, tuotantosektori, sijainti ja ympäristöllinen konteksti. Jos Pk-yritys on rakenteeltaan laaja-alaisempi, sillä on taitavampia työntekijöitä, sillä on kehittyneempi yrityskulttuuri ja sen taloudellinen johto on laadukkaampi, se sietää paremmin lamaa. Lowth et. al. (2010) toteaa että yritykset ovat huomanneet, että liiketoimintastrategia on erittäin tärkeä, ja sen merkitys on valtava onnistuneen liiketoiminnan kannalta. Se auttaa onnistumaan taloudellisen taantuman aikaan. Liiketoimintastrategia siis helpottaa yritysten toimintaa negatiivisen kasvun aikana. Sen tärkeys tunnustetaan yrityksissä. Tämä on yksi strateginen keino kamppailla negatiivista taloudellista kasvua vastaan Pk-yrityksissä.

Price et. al. (2013) kertoo, että jos Pk-yritys sijaitsee kaukana kasvukeskuksista, sillä on heikentynyt kyky suojautua laman vaikutuksilta. Tornikoski et. al. (2011) kirjoittaa, että varsinkin heikentynyt taloudellinen ympäristö saa aikaan muutoksia yrityksen liiketoiminnassa ja tavoissa. Pk-yritykset tarvitsevat erityisen kasvustrategian, tämä auttaisi niitä selviytymään kriiseistä. Näillä kasvustrategioilla viitataan kasvun keinoihin, joiden avulla yritys saa lisää myyntiä ja liikevaihtoa. Yritys voi kasvattaa liikevaihtoaan orgaanisesti eli kasvattamalla nykyisten tai uusien tuotteiden avulla tai ulkoisesti, jolloin yritys ostaa toisia yrityksiä tai fuusioituu jonkun toisen yrityksen kanssa. Nuorten ja pienten yritysten liiketoiminnan kasvu on suurelta osin orgaanista. Esimerkkejä ulkoisen kasvun strategioista on mm. kasvun toteuttaminen verkostosuhteiden kautta, portfolioryittäjäisyys, vuokratyövoiman käyttö tai franchising-ryittäjäisyys. (Tornikoski, et. al., 2011) Yritykset joutuvat tekemään suuria muutoksia tiettyihin aspekteihin, kun talous laahaa ja markkoinoilla on vaikeuksia. Ollaan esimerkiksi huolissaan siitä, saadaanko lisärahoitusta sijoittajilta. Rahaa ei ole niin paljon tarjolla heikolla taloudellisella tilanteella. (Lowth et. al. 2010)

Pk-yritykset ovat riskialttiissa asemassa, kun kysyntä vähenee. Jopa neljä viidestä Pk-yrityksestä vähentää työntekijöitä lamassa Isossa-Britanniassa tehdyn

tutkimuksen mukaan. Lisäksi viisi kymmenestä menettää myyntiä. Sen sijaan laman jälkeen haetaan aggressiivisesti kasvua. Tämä indikoi sitä, että lamasta palaudutaan nopeasti Pk-sektorilla. (Cowling et. al. 2015) Lowthin et. al. (2010) mukaan lama aiheuttaa valtavia strategisia muutoksia, kun yritykset joutuvat miettimään miten he selviävät siitä. Negatiivinen kasvu pakottaa yritykset sopeutumaan tilanteeseen. Tilanne oli erityisen paha kun finanssikriisi ja eurokriisi olivat pahimmillaan. Tämä johti suuriin muutoksiin brittiläisissä yrityksissä, kun ne kamppailivat olemassaolonsa puolesta. (Lowth et. al. 2010)

Negatiivinen kasvu aiheuttaa pessimismia. Esimerkiksi negatiivinen uutisointi voi aiheuttaa negatiivisia assosiaatioita ihmisille. Ihmiset saattavat negatiivisen kasvun tilassa ajatella, että kulutusta pitää vähentää, tämä vain pahentaa talouden tilannetta. (Garz, 2013) Ei nähdä enää tulevaisuutta positiivisena. Nähdään ongelmia tulevaisuudessa. Yritysten asenne muuttuu negatiivisemmaksi, kun tilauksia tulee vähemmän ja muutoksia tarvitaan. Pitkällä tähtäimellä nähdään uhkia, kun ei ole tietoa siitä, muuttuuko tilanne paremmaksi. Viimeisin lama nähdään brittiläisten yritysten perspektiivistä kuitenkin erilaisena kuin edelliset lamat. Tähän on useita syitä. Pankeilla oli paljon likviditeetti ongelmia, ja yrityksille ja pankeille lainaaminen supistui. Erityisen eron aiheuttaa myös se, että talous on paljon globaalimpaa nykyisin. Eri talouksilla on valtava määrä yhteyksiä, tämä teki lamasta myöskin erilaisen. Lama yhdessä maassa vaikuttaa myös muihin maihin, tämä ei ollut tilanne edellisissä lamoissa. (Lowth et. al. 2010)

Tutkimukseen ja kehittämiseen investoiminen pienissä yrityksissä laman aikana voi olla ongelmallista, jos siihen ei ole oikeita resursseja. Näihin resursseihin vaikuttaa yrityksen ikä, viennin määrä, tehokkuus ja alan jakautuminen. Sen sijaan investointi tutkimukseen ja kehitykseen Pk-yrityksissä on kannattavaa, jos yritys on innovatiivinen, ja pystyy tuottamaan hyvin laman aikana. (Jung et. al. 2018) Kaikilla yrityksillä on liiketoimintastrategia. Se muuttuu laman myötä, kun varaudutaan pahimpaan ja tehdään korjaavia liikkeitä sen suhteen, että liiketoiminta pysyisi pystyssä myös tulevaisuudessa. Liiketoimintastrategialle on useita määritelmiä. Liiketoimintastrategian tulisi pystyä määrittelemään ulkoiset, ympäristölliset syyt jotka vaikuttavat yrityksen kykyyn kilpailla. Myöskin pitkän aikavälin suunnitelmat, aktiviteetit markkinoilla ja arvot, sekä odotukset. (Lowth et. al. 2010)

Brittiläisissä yrityksissä oli kuitenkin vuonna 2010 paljon luottoa siihen, että resessio päättyy pian ja talous tulee kasvamaan pian. Totuus oli kuitenkin se, että nollakasvu jatkui kuitenkin vielä useita vuosia. Osa ei osannut vastata kysymykseen ja pieni osa uskoi laman jatkuvan vielä seuraavana vuonna. (Lowth et. al. 2010)

Yritykset eivät välttämättä osaa reagoida oikein laman aikaan, saatetaan vähentää investointeja liikaa. Tämä voi aiheuttaa yrityksen kilpailuedun menettämisen. Yritysten tulisi aina ottaa huomioon pitkän aikavälin tavoitteet. (Ghemawat, 1993) Brittiläiset yritykset tekivät paljon muutoksia vastauksena lamaan. Rahan hallintaa parannettiin, myöskin ihmisiä irtisanottiin. Menoja karsittiin myöskin. Voittojen huvetessa, on syytä tehdä muutoksia, jotta voidaan varautua pahimpaan. Yrityksillä on useita keinoja varautua lamaan, niistä käytetään yhtä tai useampaa vastauksena tilanteelle. Tutkimuksen ja kehityksen ulkoistamista ulkomaille ei nähty kovinkaan tärkeänä, ei myöskään tuotannon ulkoistamista ulkomaille. Sen sijaan muiden yritysten kanssa tehtävä yhteistyö nähtiin tärkeänä, ja tuotannon vähentäminen. Jotkut yritykset näkivät lisäinvestoinnit tärkeänä vastauksena lamaan. Tällainen laman aikana investointi voi luoda uusia mahdollisuuksia kasvulle. (Lowth et. al. 2010)

Isommat yritykset tekevät muutoksia enemmän HR toimintaan laman aikana kuin pienet. Pienet yritykset reagoivat enemmän menojen karsinnalla. Isot yritykset irtisanovat herkemmin laman aikana kuin Pk-yritykset. Pienten yritysten työntekijät raportoivat vähemmän muutoksia laman takia kuin isojen. Yritysten etu lamassa on toimiva HR järjestelmä. (Lai., et. al. 2016) Nettokäyttöpääoman hallinnassa tapahtui paljon muutoksia laman vaikutuksesta. Nettokäyttöpääoma on kaikista eniten likvidi ja muuttuva komponentti taseen loppusummassa. Nettokäyttöpääoma on tärkeä komponentti yrityksen selviämisessä ja kehityksessä. Se on tärkeä komponentti myöskin yrityksen lyhyen aikavälin rahoituksessa. Yritysten on syytä parantaa likviditeettiään heikoissa taloudellisissa tilanteissa. Joskus nettokäyttöpääoman hallinta liitetään likviditeetin hallintaan. Nämä kaksi eivät kuitenkaan ole aivan sama asia. Likviditeetin hallinta on kapeampi termi. Lama tuo muutoksia nettokäyttöpääoman hallintaan. Sen määrä vähenee laman aikana, mutta sen toimintaa tehostetaan samalla. (Okreglicka, 2014)

## 5.5 Laman vaikutukset osinkojen jakoon ja työttömyyden kehitys lamassa

Osingot ovat tärkeä determinantti yrityksen arvossa. Lama vaikuttaa osinkojen jakoon. Osinkojen jako on myös indikaattori sille, miten terve yritys on. Laman aikana osinkoja jaetaan vähemmän, tätä on kuitenkin syytä tutkia myös enemmän. Laman aikana yrityksillä on käytössään vähemmän rahaa, tämä johtaa siihen että osinkoja jaetaan vähemmän. Viimeisimmän suuren laman aikana osinkoja jaettiin selvästi vähemmän, verrattuna edelliseen kasvukauteen. (Theis, et. al. 2010)

Varumin & Rochan (2013) mukaan irtisanominen lisääntyy lamojen aikana, ja tämä aiheuttaa suuria ongelmia. Yritysten kasvu heikkenee lamojen aikana, tämä ajaa irtisanomaan henkilöstöä. Toisaalta Pk-yritykset nähdään myös vakauttavana tekijöinä kriisien aikaan, sillä ne irtisanovat suhteessa vähemmän kuin isot yritykset. Kianderin (2001) mukaan lama näkyi kaikkein selvimmin työttömyyden yleisessä kehityksessä. Tämä vaikutti paljon suomalaisiin yrityksiin ja pk-yrityksiin, kun ihmisiä lomautettiin ja irtisanottiin paljon. Tämä johtaa tuotannon vähenemisiin ja konkurssihin pahimmassa tapauksessa. Myös julkinen talous ajautui valtavaan kriisiin tilanteen myötä. Tälläkin on vaikutuksia yrityksiin, kun julkiset toimijat eivät voi enää tukea yritystoimintaa samalla tavalla. Kriisi johti myös pankkikriisiin. Tälläkin on vaikutuksia yrityksiin, kun pankeilla ei ole enää edellytyksiä lainata rahaa kuten ennen. Yritykset kuitenkin toipuivat lamasta kohtuullisen nopeasti, suurimmaksi osaksi jo 1990-luvun puolella. Lama muutti talouspolitiikkaa, tällä on vaikutuksia yrityksiin. Suomen taloudesta tuli 1990-luvun aikana merkittävästi aiempaa avoimempi ja kansainvälisempi. Esimerkiksi vienti kasvoi huomattavasti. Voidaan ajatella, että talouden avautuminen ja kansainvälistyminen eli globalisaatio, kiristää kilpailua ja pakottaa yrityksiä rationalisoimaan toimintojaan. Laman aikana tapahtui ennätysmäärä konkurssseja. Lama iski erityisen kovasti velkaisiin pk-yrittäjiin ja perheyrityksiin. Toisin kuin aiemmin, monen yrityksestä luopumaan joutuneen yrittäjän kohtalona oli nyt työttömyys. (Kiander, 2001)

## 5.6 Rahoituskulut ja yritysten investoinnit lamassa

Lama-aikana aloittaneet yritykset kärsivät muita korkeammista rahoituskuluista. Niiden lainakulut ovat korkeammat. Ne ovat käyttäneet myös pankkirahoitusta

vähemmän. Tämä aiheuttaa ongelmia pk-yrityksille. Laman aikana aloittaneet yritykset siis kärsivät lamasta vielä sen jälkeenkin. Epävakaisten aikojen riskiherkkyys kolahtaa pahimmin pieniin yrityksiin. Varsinkin aloittavat yritykset ovat hyvin pankkiriippuvaisia. (Soisalon-Soininen, 2013)

Investoinnit usein vähenevät talouden erilaisissa laskusuhdanteessa. Yritykset käyttävät siis entistä vähemmän rahaa, sillä rahaa on vähemmän niiden käytössä. Finanssikriisin vaikutuksiin törmätään edelleen maailmalla. Finanssikriisi vaikutti erityisesti yritysten investointeihin, rahoitukseen ja henkilöstöön. Taloudellinen kasvu ei ole tasaista, vaan välillä se kasvaa nopeammin ja välillä taas hitaammin. Nämä muutokset vaikuttavat yritysten toimintaan laajalti ja erityisesti toimintaedellytyksiin ja mahdollisuuksiin. Laskukautena kokonaistuotanto kasvaa keskimääräistä kasvua hitaammin. Silloin vienti sekä yksityinen investointi- ja kulutuskysyntä laskevat. Myös kuluttajahintojen nousu hidastuu ja kuluttajien rahankäyttö muuttuu varovaisemmaksi. Laskusuhdanteessa yritykset harvemmin palkkaavat uutta työvoimaa. Erityisesti juuri investoinnit vähenevät kriisin keskellä. Vuosien 2008-2010 aikana 33 prosenttia yrityksistä oli joutunut sopeuttamaan toimintaansa, eli irtisanomaan tai lomauttamaan henkilöstöään. (Nieminen, 2011)

## **5.7 Kriisin vaikutus pk-yrityksiin**

Michael ja Robbins (1998) kirjoittavat, että pk-yritykset ovat suurimpia kärsijöitä kriisin aikana. Kysynnän romahtaminen ja likviditeettihaasteet nousevat esille kaikissa pk-yritys kokoluokissa kriisin aikana, sillä kysyntä vähenee kriisin aikana merkittävästi. Pienillä yrityksillä on kapea asiakaskunta esimerkiksi yksi asiakas voi muodostaa yrityksen liikevaihdosta kahdenkymmenen prosentin osuuden, jolloin asiakkaan menetys on yritykselle kohtalokas tapahtuma. (Albaz et al. 2020) Pk-yrityksillä ei välttämättä ole toimintamahdollisuuksia, mitä suurilla yrityksillä on ydinliiketoiminta-alueilla kaupallisten paineiden hallitsemiseksi ja kriisiin vastaamiseksi. Tämä ilmenee kyvyttömyydestä mukauttaa toimitusketjua ja tuotantoa tarpeeksi nopeasti. Kriisit aiheuttavat isoja häiriöitä toimitusketjussa, jolloin monet pk-yritykset jäävät ilman liiketoiminnan ylläpitoon tarvittavia mahdollisuuksia. (Kaakkunen, 2021) Kriisit siis vaikuttavat vahvasti kaikkien Pk-yritysten toimintamahdollisuuksiin ja edellytyksiin. Niillä ei ole tarvittavia resursseja taistella

talouden epävakautta vastaan, tämä on niille suuri ongelma, ja ne tarvitsevat strategioita kamppailla näitä ongelmia vastaan.

### **5.8 Pk-yrityksien elpyminen kriisistä**

Ei ole olemassa varmoiksi tunnettuja strategioita tai toimintatapoja, joiden avulla yritykset selviytyisivät kriisistä, yritysten tulee siis itse analysoida tilanteensa ja tehdä tarvittavat päätökset ja toimet. Yritysten pitää löytää oikea toimintatapa. Jokainen kriisi on omalla tavallaan uniikki ja toimintaympäristössä aiheutuvat muutokset vaikuttavat tasoihin eri tavalla. (Kaakkunen, 2021) Suurimpia haasteita pk-yritysten elpymisessä on johdon toimenpiteisiin liittyvien kompromissien löytäminen (Rhodes & Stelter, 2009). Pk-yrityksillä on mahdollisuus elpyä myös talouskriisistä, ja nousta jälleen voitolliseksi ja jatkaa liiketoimintaa. Pk-yritysten selviytymiskeinot kriisitilanteessa ovat erilaisia ja ovat toisenlaisia kuin suurilla yrityksillä. Pk-yritykset ovat suhteellisen pienikokoisia ja sen vuoksi ne ovat joustavia, ja niiden organisaatiomuutokset ovat helpompia kuin isompien yritysten. (Eggers 2020).

### **5.9 Kysely yrityksille strategisista reaktioista kriisissä**

Tämä kysely käsittelee finanssikriisin vaikutuksia kolmeen Pk-yritykseen Vietnamissa. Se rakentuu tilanteeseen ennen kriisiä, kriisin aikana ja kriisin jälkeen. Lopussa on yhteenveto. Ensimmäinen yritys on Ax Co. Ltd. Tämä yritys toimii maatalousalalla. Tämän yrityksen omistajaa haastateltiin. Toinen yritys on Khanhpuon Co. Ltd jonka omistajaa ja presidenttiä haastateltiin. Tämä yritys toimii koruualalla. Kolmas yritys on BTWIN Co. Ltd jonka toimitusjohtajaa haastateltiin. Tämä yritys tuottaa esimerkiksi design laukkuja, kasvattaa harvinaisia eläimiä, ja kasvattaa puulajeja. Tutkimus on tehty tieteellisessä artikkelissa, jota käytän. (Nguyen & Kock, 2011)

### **5.10 Tilanne ennen kriisiä**

Ax Co. Ltd:ssä omistaja kommentoi tilannetta ennen kriisiä: ”Tilanne on kompleksinen ja turbulentti. Muutoksista ei voi tietää etukäteen. Meillä on kuitenkin

eri liiketoiminta-alueita: maataloustuotteet ja niiden vaihdanta. Selvitäksemme kriisistä, meillä tulee olla suunnitelma eri skenaarioihin. Teemme muutoksia kehityksen mukana.”

Khanhpuon Co. Ltd:n omistaja kommentoi tilannetta ennen kriisiä: ”Meillä on kaksi eri fokusta: kultaisten korujen valmistaminen ja niiden levittäminen. Me kehitämme liiketoimintaamme karttaaksemme riskejä.”

BTWIN Co. Ltd:n toimitusjohtaja kommentoi tilannetta ennen kriisiä: ”Kompleksisessa liiketoiminta-alueessa ei koskaan tiedä mitä tapahtuu. Meidän on tehtävä useita päätöksiä, jotta voimme taistella riskejä vastaan.” (Nguyen & Kock, 2011)

### **5.11 Tilanne kriisin aikana**

Ax Co. Ltd:n omistaja kommentoi tilannetta kriisin aikana: ”Meidän on muutettava liiketoimintamme fokusta. Meidän asiakkaamme ovat kriisissä. Kriisin myötä meidän on löydettävä uusia tapoja tehdä liiketoimintaa. Aloitamme uusia liiketoimia. Etsimme myös uusia markkinoita. Olemme myös enemmän mukautuvaisia hinnoittelussa ja maksujen keräämisessä.”

Khanhpuon Co. Ltd:n omistaja kommentoi tilannetta kriisin aikana: ”Meidän on kehitettävä liiketoimintaamme. Kriisi on aiheuttanut epävakautta liiketoimintaan. Ihmiset ostavat vähemmän kultaisia koruja. Kriisin myötä meidän täytyy löytää uusia toimintatapoja. Lopetimme tuotannon ja aloimme ostaa ja myydä kultaisia koruja.”

BTWIN Co. Ltd:n toimitusjohtaja kommentoi tilannetta kriisin aikana: ”Meidän täytyy tehdä innovatiivisia valintoja. Etsimme tapoja toimia tehokkaammin ja lanseeraamme halvempia tuotteita. Otamme myös uusia mahdollisuuksia harkintaamme.” (Nguyen & Kock, 2011)

## 5.12 Kriisin jälkeen

Ax Co. Ltd:n omistaja kommentoi tilannetta kriisin jälkeen: ”Etsimme jälleen uusia ideoita ja olemme valmiita muutoksiin. Kriisistä huolimatta jatkamme edelleen samoilla strategioilla, jotka keksimme kriisin aikana. Yritämme tehostaa yrityksemme rakennetta, jotta se sopisi paremmin strategioillemme. Etsimme uusia ideoita, jotta olisimme valmiita seuraavaan kriisiin.”

Khanhpuon Co. Ltd:n omistaja kommentoi tilannetta kriisin jälkeen: ”Valmistaudumme muutoksiin. Vaikka kriisi on ohi, tilanne on silti turbulentti täällä Vietnamissa. Meidän täytyy olla valmiita muutokseen. Etsimme parempia tapoja tehdä asioita, ja kehitämme strategiaamme ja rakennettamme.” (Nguyen & Kock, 2011)

BTWIN Co. Ltd:n toimitusjohtaja kommentoi tilannetta kriisin jälkeen: ”Odotamme suuria muutoksia. Pahin aika on silti jo ohi. Ympäristöä on silti vaikea ennustaa. Meidän on muokattava strategiaamme. Etsimme uusia ideoita ja liiketoimintamalleja.” (Nguyen & Kock, 2011)

## 5.13 Yhteenveto

Yritysten tulee kriisissä olla siis mukautuvaisia. Pienet muutokset voivat aiheuttaa suuria ongelmia yrityksille. Pitää tehdä innovatiivisia muutoksia pärjätäkseen. On tärkeää, että Pk-yrityksillä on useampi toimiala, jotta ne voivat vähentää yhtä osa-aluetta ja panostaa toiseen, jos liiketoiminnassa tapahtuu muutoksia. Yritysten tulee myös aloittaa uusia liiketoimintoja kriisin aikana. Tulee myös kehittää strategiaa ja laajentaa liiketoimintaa. Muutoksia tulee tehdä sen mukaan, miten liiketoimintaympäristö kehittyy. Mukautuvaisuus mahdollistaa aktiviteettien muutoksen liiketoimintaympäristön muutoksien mukaan. (Nguyen & Kock, 2011)



## 6 PK-YRITYSTEN STRATEGINEN REAGOINTI NEGATIIVISEEN TALOUSKASVUUN

Yrityksen liikearvo uhkaa alentua lamassa. Tähän pääsyyntä on se, että lama heikentää toimintaedellytyksiä. Finanssikriisi heikensi yritysten toimintamahdollisuuksia ja tulevaisuudennäkymiä. Tämä näkyi yritysten arvossa. Toimialalla on merkitystä tilikauden arvon alentumisen todennäköisyyteen. Tietyillä toimialoilla selvittää kriiseistä paremmin. Liikearvolla on kasvava merkitys suomalaisille yrityksille. Kasvun hakeminen yritysostojen kautta lisää väistämättä liikearvoa taseessa. Liikearvon arvioiminen on haastavaa. Liikearvon alenemisessa on ulkoisia ja sisäisiä viitteitä. Ulkoiset viitteet ovat merkittävät muutokset liiketoimintaympäristössä, avoin markkina kilpailulle, epäsuotuisat muutokset lainsäädännössä sekä muutokset toimittajien ja jakelijoiden sopimussuhteissa. Sisäiset viitteet ovat epäonnistuminen budjettiennusteissa, avainhenkilöstön menettäminen, yrityksen nimen muuttaminen sekä epäonnistuminen yrityskaupan johtamisessa. Myös verojen vaikutus tulisi ottaa huomioon arvioitaessa muutoksia liikearvossa. Markkina-arvoltaan suurimmilla yrityksillä on eniten liikearvoa taseessaan. (Karjalainen, 2012) Pk-yrityksillä on kriisitilanteissa suuria ongelmia, koska niillä on vähemmän resursseja kuin suurilla yrityksillä. Ne ovat myös riippuvaisia pankeista, lainasta ja ne maksavat suuria korkokuluja. Niillä on myös vähemmän resursseja teknologian, johtamisen ja osaamisen osalta. Tämä saattaa vaikeuttaa niiden mahdollisuuksia selvittää lamasta ja kriisistä. Ne voivat myös olla täysin riippuvaisia muutamasta asiakkaasta, tämäkin aiheuttaa ongelmia kriisin keskellä. (Bourletidis & Triantafyllopoulos, 2014)

### 6.1 Laman vaikutukset yritysten kestäviin ratkaisuihin

Andersonin et. al. (2020) mukaan lamalla on vaikutuksia yritysten kestäviin ratkaisuihin. Jos yritys lisää kestäviä ratkaisuja, sillä on positiivisia vaikutuksia. Monet kuitenkin vähentävät kestäviä ratkaisuja. Tämä voi vaikuttaa esimerkiksi yrityksen imagoon. Viimeisin lama aiheutti sen, että yritykset eivät panostaneet enää niin paljon sosiaalisesti kestäviin toimiin. Tällainen on suuri ongelma maailmassa jossa elämme, lama ei saisi vaikuttaa tällä tavoin, sillä sosiaalisesti kestäviä toimia

on syytä jatkaa täydellä voimalla koko ajan, varsinkin kun elämme tilanteessa jossa ilmasto lämpenee. (Klara, 2011)

Andersonin et. al. (2020) mukaan useat tutkimukset osoittavat, että kestäville ratkaisuilla on positiivisia vaikutuksia yrityksen toimintakykyyn. Klaran (2011) mukaan sosiaaliset ratkaisut yrityksissä on paljon tutkittu aihe. Siitä ei ole pelkästään puhetta yksityisellä sektorilla, vaan myöskin yhdistyneissä kansakunnissa ja maailmanpankissa. Sosiaalisten ratkaisujen tekeminen ja kestävät toimet parantavat yritysten imagoa, tämä on heille erittäin tärkeää. Ihmiset nimittäin suosivat tuotteita, joiden valmistuksessa ja kehityksessä on otettu huomioon kestävät ratkaisut. (Klara, 2011)

Khudyakovan & Schmidin (2019) mukaan makrotaloudelliset muutokset vaikuttavat yritysten kestäviin ratkaisuihin. Klaran (2011) mukaan yrityksillä on yhteiskunnassa muukin kuin taloudellinen vastuu ja vaikutus. Yritysten on syytä ottaa huomioon kestävät ratkaisut ja sosiaaliset asiat. Yrityksillä on vaikutus yhteiskuntaan ja ympäristöön. Tämä on syytä ottaa vakavasti. Lamalla on suuri vaikutus siihen, miten yritykset ottavat sosiaalisesti kestäviä ratkaisuja käyttöön. Lama vaikuttaa siten, että yritykset investoivat vähemmän kestäviin ratkaisuihin. Kun kuluja yritetään karsia, karsitaan myös ekologisista projekteista rahoitusta. (Klara, 2011)

Campbellin (2010) mukaan nykyään ei voi enää pitää voitonmaksimointia yrityksen ainoana tavoitteena, sosiaaliset ja ekologiset arvotkin on syytä ottaa huomioon ja kestävät ratkaisut. Kestäville ratkaisuilla on myös positiivisia vaikutuksia yrityksiin. Monet asiat vaikuttavat yritysten ekologisiin päätöksiin, näitä ovat esimerkiksi ala, koko ja johto. Lama on kuitenkin toisaalta myös näyttänyt sen, miten tärkeää kestävät ratkaisut ovat. Tämä havaittiin kaikissa Klaran (2011) tutkimissa yrityksissä. Tämä on mielenkiintoinen ja tärkeä havainto. Sosiaalisten toimien strategisuus ymmärrettiin laman myötä paremmin. Näillä toimilla on siis myös strategisia implikaatioita. Ennen lamaa sosiaaliset toimet nähtiin hyvin vahvoina tekijöinä kilpailuedun syntymisessä ja saavuttamisessa.

Campbellin (2010) mukaan ei ole täysin varmaa miten viimeisin lama on vaikuttanut yritysten kestäviin ratkaisuihin. Kyselyssä yrittäjät sanoivat, että suurimpaan osaan

yrittäjistä lama ei vaikuttanut kestäviin ratkaisuihin. Kestävät ratkaisut ovat tärkeä osa yritysten strategiaa nykypäivänä. Yrityksen tulos vaikuttaa kestäviin ratkaisuihin. Klaran (2011) mukaan sosiaaliset toimet ovat kilpailuetu yrityksille, sillä ihmiset suosivat tuotteita, joissa nämä tekijät on otettu huomioon. Yritysten imago ja brändi paranevat, sitä mukaa kun he ottavat sosiaalisia toimia mukaan liiketoimintaansa. Ihmiset pitävät enemmän tuotteista, joissa on otettu ympäristöllinen näkökulma huomioon, tämä avaa paljon mahdollisuuksia yrityksillä. Nämä toimet on koettu tärkeiksi etenkin laman aikana, kun myynti laskee ja tarvittaisiin uusia asiakkaita. (Klara, 2011)

Barnorin & Exterin (2009) mukaan finanssikriisi ei vaikuttanut suuresti yritysten kestäviin ratkaisuihin, vaikka kriisillä oli vakavia vaikutuksia yrityksiin. Kestävät toimet nähdään yrityksissä tärkeinä jopa laman aikana. Klaran (2011) tutkimuksessa havaittiin, että sosiaalisiin asioihin investoitiin vähemmän laman vaikutuksesta. Lamalla oli vaikutuksia sosiaalisiin toimiin ja taloudellisiin toimiin. Ympäristöllisiin toimiin lamalla oli vähiten vaikutusta, tämä johtui korkeista ympäristöllisistä standardeista ja ympäristöllisten toimien systeemeistä. Yksi tutkituista yrityksistä lopetti kokonaan liiketoiminnan korkean riskin ympäristöissä, laman vaikutuksesta. Moni tutkituista yrityksistä joutui irtisanomaan laman vaikutuksesta, tai vähentämään työtunteja. Myöskin palkkojen korotukset peruttiin ja työntekijöiden etuja vähennettiin, vain investoinnit työntekijöiden turvallisuuteen pysyivät samoina.

Lama osoitti yrityksille kuinka tärkeitä sosiaaliset toimet ovat, lama opetti yrityksiä ymmärtämään näiden toimien vaikutuksen. Varsinkin sosiaalisten toimien strategisuus ymmärrettiin paremmin. Aluksi kukaan ei tiennyt, miten lama vaikuttaisi sosiaalisiin toimiin, muutokset ymmärrettiin vasta laman aikana ja jälkeen. Joidenkin mukaan yritysten olisi pitänyt ajaa sosiaaliset toimet alas, toisaalta jotkut taas sanoivat, että yritysten pitäisi investoida enemmän näihin toimiin. Yritykset näkevät sosiaaliset toimet kilpailuetuna, mutta näiden toimien implementoinnissa on vielä ongelmia. Sosiaaliset toimet tulevat olemaan tärkeitä myös tulevaisuudessa. (Klara, 2011)

## 6.2 Yhteistoiminta kriiseissä

Arslanbasin et al. (2020) mukaan yritykset lisäävät yhteistoimintaansa kriiseissä selvitäkseen niistä. Yhteistoiminta strategiana voi tuoda yrityksille paremman tuloksen. Yhteistoiminnassa yritykset jakavat vahvuutensa, palvelunsa, verkostonsa ja enemmän. Uutena ilmiönä ennen kilpailleet yritykset tekevätkin yhteistyötä. Kossyvan et al. (2014) mukaan yhteistoiminta kilpailevien yritysten kesken, yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen tulee olemaan tärkeää nyt ja tulevaisuudessa. Se on myöskin tapa taistella kriisejä vastaan. Yhteistoiminnalla on paljon mahdollisuuksia. Yhteistoiminta parantaa yritysten tehokkuutta, ja mahdollistaa paremman tavoitteiden saavuttamisen. Yritysten pitää olla proaktiivisia, elastisia ja avoimia jos ne haluavat menestyä. Yhteistoiminnan tärkeys tulee vain korostumaan tulevaisuudessa, kun talous muuttuu enemmän tietoperusteiseksi ja yhdistyneeksi. Yhteistoiminta on dynaaminen prosessi, jossa haetaan kilpailuetua. Pienet ja keskisuuret yritykset kärsivät lamasta enemmän kuin suuret, esimerkiksi siksi että ne eivät voi pienentää toimintaansa samalla tavalla, niiden luottoluokitus on heikompi ja niillä on vähemmän diversiteettiä aktiviteeteissaan. Yhteistyössä yritykset voivat esimerkiksi lisensoida, tehdä sopimuksia, yhteislisensoida, tehdä kehittämisyhteistyötä, ja toimia yhdessä jollain liiketoiminnan alueella. (Kossyva et al, 2014)

## 6.3 Yritysetiikan ja työhyvinvoinnin toteutuminen laman aikana

Placierin (2011) mukaan yritysetiikka on todella relevantti aihe juuri näinä päivinä. Siitä puhutaan paljon ja se on tärkeä aihe. Yksityisellä sektorilla yritysetiikka on osa strategiaa ja strategista suunnittelua. Yritysetiikan parantamisella voi esimerkiksi kohentaa yrityksen imagoa ja sitä, miten siitä ajatellaan. Yritysetiikalla voi saada kilpailuedun muihin yrityksiin nähden. (Placier, 2011) Lama vaikuttaa yrityksissä laajasti ja eri tavoin, joissakin yrityksissä enemmän ja joissakin vähemmän. Esimerkiksi lomautukset ja irtisanomiset ovat koetelleet joitakin yrityksiä todella kovasti toisten selvittäessä vähemmillä säästötoimenpiteillä. Myös toimialalla on vaikutusta. Henkilöstön lomautukset ja irtisanomiset ovat olleet yleisimmät säästötoimenpiteet yrityksissä. Näistä syistä työhyvinvointi on kärsinyt. Esimerkiksi henkilöstön jatkuvan vähentämisen seurauksena jäljelle jääneet työntekijät uupuvat

liian suureksi kasvaneiden työtaakkojen takia ja sairauslomat lisääntyvät. Henkilöstöön siis kohdistuu painetta. Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet etenkin laman aikana ovat yleensä vähäiset. Monissa yrityksissä ja työyhteisöissä panostus henkilöstön hyvinvointiin saattaa vaikeina aikoina vähentyä, mikä voi jatkossa aiheuttaa suuriakin ongelmia. Henkilöstön laiminlyöminen kostautuu usein esimerkiksi lisääntyneinä sairauslomina ja huonona sitoutuneisuutena. Työhyvinvointiin panostaminen puolestaan tuo lopulta monia etuja myös työnantajalle, joten siksi sitä ei todellakaan kannattaisi laiminlyödä. Yleisesti ottaen tuotanto siirtyy joka alalla yhä enemmän halvan työvoiman maita kohti, ja sitä myöten tuotannon vaiheita ja eettisyyttä on vaikeampi tarkkailla. Halvemmalla tuottaminen voi siis tuoda tullessaan vaikeita ongelmia ja tahrata yrityksen imagoa. (Pirnes, 2010)

Papacharalampous & Papadimitriou (2019) tutkimuksessaan totesi, että 2000-luvun laman aikana pankit ja finanssipalveluita tarjoavat toimijat olivat aktiivisimmillaan etiikan ja vastuullisuuden osalta. He myös katsovat tutkimuksessaan, että yritysten vastuulliset toimet ovat kasvamaan päin. Pirneksen (2010) mukaan hyvällä etiikalla ja eettisellä toiminnalla on katsottu olevan seuraavia vaikutuksia: Työmoraalin taso, työntekijöiden työmoraali kasvaa, kun he kunnioittavat työyhteisöään ja sen periaatteita. Asiakkuuden hallinta, asiakkaalla on herkkä vaisto yrityksen luotettavuuden suhteen. Pienempi riski sanktioista ja yleensäkin oikeustoimien kohteeksi joutumisesta. Hyvä ilmapiiri, työpaikan ilmapiiri paranee, ja yhteishenki kasvaa. Poissaolot ja stressi vähenevät. Tuottavuus ja laatu kasvaa. Yhteiskunnallinen arvostus kohoaa. Konfliktit vähenevät ja työsuhteiden pituus kasvaa. Eettiset toimet ovat tärkeitä pk-yrityksille kriisin aikana. Etiikalla on siis paljon merkitystä, siksi sitä tulisi vaalia myös laman aikana. Eettisiin asioihin kiinnitetään nykyään enemmän huomiota. Käytännössä kansainväliseen kauppaan liittyvän yritysetiikan toteutumista voi olla hyvinkin vaikea valvoa. (Pirnes, 2010)

Eettiset toimet nähdään tapana taistella taloudellista epävakautta vastaan. Silti eettisistä toimista saatetaan karsia laman aikana useissa yrityksissä. (Cooper & Frank, 2012) Taantumien tuoma epävarmuus heikentää työntekijöiden asemaa yrityksissä. Ponnistelu aiempaa pienemmillä resursseilla kuormittaa työntekijöitä. Vaatimusten kasvaessa esiintyy oireilua. Työpaikoilla kannattaisi panostaa

työhyvinvointiin, sillä sen merkitys korostuu entistään laman aikana. Työhyvinvoinnilla voi siis kamppailla kriisiä vastaan. Työhyvinvointi ja tuottavuus kulkevat aina rinnakkain, eikä tilannetta saisi lamankaan aikana päästää huonoon kuntoon. Työhyvinvointiin sijoittaminen on loppujen lopuksi taloduellisesti kannattavaa ja se on organisaation kannalta hyvä ja pitkävaikutteinen investointi. Laman aikana monet työntekijät ovat tunteneet oman asemansa uhatuksi ja epävarmaksi. Lamalla on negatiivisia vaikutuksia yrityksiin ja sen työntekijöihin. (Pirnes, 2010)

#### **6.4 Strateginen johtaminen ja innovatiivisuus negatiivisessa talouskasvussa**

Negatiivinen talouskasvu vaikuttaa erityisesti pieniin ja keskisuuriin yhtiöihin. Niiden myynti esimerkiksi vähenee ja tuotot pienenevät. Niiden rahoituskin heikkenee. Toisaalta jotkut yritykset pärjäävät paremmin lamassa. Tiedon käyttö on tärkeä strateginen toimi lamassa. Tiedon avulla voidaan tehdä parempia päätöksiä. Isot yritykset pärjäävät paremmin Bourletidiksen (2013) mukaan lamassa. Tämä johtuu niiden heikommasta rahoituspohjasta. Yksi strategia kamppailla lamaa vastaan on markkinointi ja teknologinen innovaatio. Tämä on tärkeää strategista johtamista yritykseltä. Pk-yritykset käyttävät markkinointisegmentaatiota tehokkaammin kuin isot yritykset. Myynti ja markkinointi on tärkeää myös lamassa. (Pearce & Michael, 1997) Kuusi asiaa määrittää sen, miten Pk-yritys pärjää lamassa. Ensimmäinen on markkinaorientaatio, toinen vientorientaatio, kolmas materiaalien käyttö, neljäs sijainti, viides velan määrä ja kuudes tiedon strateginen käyttö. Nämä asiat selittävät sen, miksi osa Pk-yrityksistä pärjää paremmin. Se miten yritys käyttää dataa, on tärkeä indikaattori sille, miten se pärjää lamassa. Bourletidis (2013)

Tutkimuksella ja kehityksellä on positiivinen vaikutus yrityksen markkina-arvoon kriisin aikana. Toisaalta tutkimuksella ja kehityksellä on negatiivinen vaikutus yrityksen kannattavuuteen kriisin aikana. Yritysten pitää siis harkita tarkkaan, mitä ne tekevät. Toimialalla on tässä myös suuri merkitys. Yrityksille on tärkeää kriisinkin aikana pyrkiä säilyttämään suoriutumiskyky. Innovatiivisuuteen panostamisella on positiivisia vaikutuksia yrityksen suoriutumiseen sekä markkina-arvoon. Innovatiivisuus on siis tärkeää. Innovatiivisuus voi auttaa yritystä reagoimaan paremmin muuttuviin markkinatilanteisiin ja tunnistamaan uusia ideoita.

Kriisin aikana yritykset voivat joutua sopeutumaan nopeasti selviytyäkseen, koska uhkana on likvidien varojen loppuminen ja pahimmillaan konkurssi sekä työpaikkojen menetykset. Yritysten kannattaisi keskittyä pidemmän aikavälin strategiaan kriisissä, joka voi tuoda mukanaan huomattavia hyötyjä ajan kanssa. Tutkimusta ja kehitystä pidetään kriittisenä tekijänä etenkin teknologia pohjaisten yritysten selviytymiselle ja kasvulle. (Makkonen, 2021) Vaikka R&D-intensiivisyyden ja yrityksen myöhemmän kasvun välillä on yleisesti tiedossa positiivinen yhteys, Lome et al. (2016) väittävät, että nykyisessä kirjallisuudessa johtajille annetaan rajoitetusti tietoa R&D toiminnan erityisroolista taantumassa. Lome et al. (2016) tekemästä tutkimuksesta kävi ilmi, että yritykset, jotka käyttivät huomattavia resursseja R&D toimintaan, suoriutuivat huomattavasti muita yrityksiä paremmin 2000-luvun lopun finanssikriisistä. (Makkonen, 2021)

## **6.5 Myynnin tehostaminen ja selviytymisstrategiat kriisin keskellä**

Myynti on yritysten menestymiselle välttämätöntä. Myyntiä mitataan pääasiassa lukuina. Lamassa yrityksen on syytä reagoida. Myynnin tehostamisella voidaan saada positiivisia tuloksia aikaan. Suominen (2021) kuvaa kuinka ennenäkemätön Covid-19 kriisi vaikutti yritysten myyntijohdon ja konsulttien elämään. Heidän johtamismallinsa muuttui. Myyntitiimin on reagoitava nopeasti laman alussa. Kun myynti vaikeutuu, se vaikuttaa liikevaihtoon ja kassavirtaan nopeasti. Myynnin määrän kasvattaminen auttaa yrityksiä selviämään kriiseistä. Tähän voidaan päästä esimerkiksi lisäämällä myyjien tapaamismääriä. Wernerin (1991) mukaan yritykset etsivät laman aikana säästökohteita, joskus nämä säästöt osuvat myyntiin. Tämä voi johtaa ongelmiin. Yritykset jotka investoivat laman aikana myyntiin, selviävät paremmin.

Pearcen & Michaelin (2006) mukaan eri toimialoilla on eri selviytymisstrategiat. Yksi selviytymisstrategia on positioida yritys laajemmalle sektorille. Toinen selviytymisstrategia on tiedon hankkiminen, tieto lamasta ja sen vaikutuksista auttaa selviytymään. Markkinoinnin lisääminen on myös tärkeää, mainoksia on syytä ostaa myös laman aikana, tämä auttaa yritystä pysymään pystyssä. Myös uusien tuotteiden markkinoille tuonti on tärkeä tapa selvitä. Pitää löytää myös muita tapoja, kuin hinnanalennukset. Uusien asiakkaiden hankkiminen on myös tärkeää. Pitää

valmistautua myös laman päättymiseen. Tanseyn (2013) mukaan laman aikana yritysten pitää järjestää toimintansa uudelleen, jotta niillä olisi mahdollisuuksia selvitä ja menestyä. Joudutaan esimerkiksi irtisanomaan työntekijöitä, vähentämään menoja ja velkaa, mahdollistaakseen selviytymisen. Resurssien määrä saattaa pienentyä, ja kilpailu lisääntyä. Heikentynyt kassavirta saattaa aiheuttaa konkurssin, tuottoprosentin pienentyminen aiheuttaa suuria ongelmia. Myös johdon kokemattomuus saattaa aiheuttaa katastrofin. Toisaalta lama saattaa tarjota myös mahdollisuuksia. Monilla yrityksillä oli ongelmia reagoida vuoden 2007 lamaan. Strategia jolla lamaan vastattiin ei välttämättä toiminutkaan. Vastausstrategia lamaan on tärkeä jokaiselle yritykselle. Se mahdollistaa vastauksen ulkoisiin vaikutuksiin. (Tansey, et. al. 2013)

Lean järjestelmän adaptoiminen saattaa auttaa selviytymään lamasta. Lean aiheuttaa menestystä yritykselle, se auttaa saamaan myös uusia asiakkaita, ja auttaa murtautumaan markkinoille. Leanin avulla yritys saa kaipaamaansa tehokkuutta, ja tämä auttaa selviytymään lamasta. Leanin avulla voidaan valmistaa enemmän pienemmällä kustannuksella, ja paremmalla laadulla. Leanin avulla saadaan luotua arvoa ja nopeampia valmistusaikoja. (Singh, et. al. 2009)

Kaikilla yrityksillä ei ole mahdollisuuksia selvitä lamasta. Organisaatiot muuttuvat laman aikana. Lama myös puhdistaa toimialoja. Lamoihin on vaikea valmistautua, ja johdolla ei ole aina kyvykkyyttä tehdä oikeita valintoja. Yrityksellä on kriiseissä edessään erilaisia strategiavalintoja. Yrityksen johdon pitää valita oikeat strategiat, jotta yrityksellä olisi mahdollisuus selvitä. Yritysten pitää tehdä valintoja, jotka mahdollistavat selviytymisen lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. (Latham & Braun, 2011)

Useat yritykset vähentävät rahan käyttöä lamassa. Olisi syytä kuitenkin ymmärtää, että markkinoinnista ei kannata leikata, sillä markkinointi on todella tärkeää laman aikana. On näyttöä, että yritykset, jotka lisäsivät rahan käyttöä markkinointiin lamassa, selvisivät paremmin. Toisaalta myös uusien tuotteiden markkinoille tuominen laman aikana on nähty hyväksi strategiaksi, niillä on korkeampi selviytymisprosentti, tämä saattaa johtua siitä, että tuotteilla on vähemmän kilpailua lamassa. Tutkimuksen mukaan paras hetki julkaista uusi tuote, on juuri laman keskikohdan jälkeen. (Kumar & Pauwels, 2020)



Özgülin & Koksalin (2007) mukaan tutkimus ja kehitystoiminta auttaa yrityksiä selviytymään lamasta. Pk-yritykset pärjäävät paremmin laman aikaan jos ne lanseeraavat uusia tuotteita. Uusille markkinoille murtautuminen nähdään myös tärkeänä. Myös kommunikointi asiakkaiden kanssa on erityisen tärkeää. Tärkeä strategia on myös tarjota paremman laadun tuotteita samalla hinnalla tai matalammalla hinnalla.

## 6.6 Markkinointi- ja HR strategiat lamassa

Markkinointi pysyy samana talouden tilanteesta huolimatta. Se on aina tärkeää. Yrityksen strategiat vaikuttavat siihen, minkälaista markkinointia niiden kannattaa tehdä. Usein yritykset leikkaavat markkinoinnista laman aikana, tämä voi olla suuri virhe. Hyvällä markkinointisuunnitelmalla voi selvitä lamasta. Hyvä tapa markkinoida laman aikana on tehokas hinnoittelu. Toinen hyvä tapa on uusien tuotteiden lanseeraaminen. Kolmas on uudelle markkinalla siirtyminen. Neljäs uusien asiakkaiden hankkiminen. (Cupman, 2009) Nottan & Vlachvein (2015) mukaan kuluttajien käyttäytyminen muuttuu lamassa. Tämä tarkoittaa sitä, että yritysten pitää sopeutua asiakkaiden uusiin toimintatapoihin. Pitämällä markkinoinnin samalla tasolla myös laman aikana, aiheuttaa positiivisia vaikutuksia yrityksen tulokseen laman aikana ja sen jälkeen. Leikkaamalla markkinoinnista laman aikana, yritys uhkaa ajautua suuriin ongelmiin. Köksalin & Özgülin (2007) mukaan markkinointistrategiat ovat erityisen tärkeitä laman aikaan. Yritykset jotka muokkaavat strategioitaan pärjäävät paremmin. Tuotestrategia on tärkeä laman aikana. Uusien tuotteiden lanseeraaminen voi mahdollistaa paremman selviytymisen yritykselle lamasta. Toinen tärkeä strategia on hinnoittelustrategia. Oikealla hinnoittelulla saadaan hyviä tuloksia myös laman aikaan. Mainostusstrategia nähdään myös tärkeänä.

Fapohundan & Tinuken (2012) mukaan HR tarkoittaa sitä, miten ihmisiä johdetaan työntekijöinä yrityksessä. Oikeanlaisella HR:llä saavutetaan tavoitteita yritykselle. HR:n avulla palkataan työntekijöitä ja kehitetään heitä. Lahtenmäen (1998) mukaan HR-strategioilla on suuri vaikutus yritysten menestykseen. HR-ajattelussa HR nähdään mahdollisuutena, ei kuluna. Laman aikana HR:n tehokkuus laskee yrityksissä, kun tehdään leikkauksia esimerkiksi henkilöstöstä. (Lahtenmaki et. al.

1998) Sharman et. al. (2010) mukaan laman aikana on vaikea kehittää HR toimintaa. HR voi säästää rahaa laman aikana ja tuoda tehokkuusetuja yrityksille. Laman aikana HR:n pitää optimoida työntekijöiden tehokkuus. Vähentää työntekijöitä. Parantaa

yrityksen tehokkuutta. Vähentää tukia. Suunnitella uudelleen tukitoiminnot. Selvittää tärkeimmät työntekijät. Näillä toimilla HR voi kehittää yritystä laman aikana. Cookin et al. (2016) mukaan heikot toimet HR:ssä laman aikaan voivat olla vaarallisia yritykselle. Se miten HR implementoidaan laman aikana on tärkeää. HR pitää implementoida tavalla, jossa siitä tehdään vahva toimija yrityksen sisällä. Fapohundan & Tinuken (2012) mukaan HR on erityisen tärkeää laman aikana. Heidän mukaansa ulkoistaminen HR:n avulla on yksi strategia yrityksille kamppailla lamaa vastaan. Uusien töiden luominen on toinen strategia. Strategia laman aikaan on myös kommunikaation lisääminen. Pitää pitää tapaamisia työntekijöiden kanssa. Tiimikulttuurin lisääminen on yksi strategia. Johdon kehittäminen on myös tärkeää. Organisaation rakenteiden määrittäminen nähdään myös tärkeänä ja proaktiivinen HR. Myös kasvun tukeminen nähdään tärkeänä strategiana.

### **6.7 Liiketoimintamallin muutokset negatiivisessa talouskasvussa**

Yritykset, joiden liiketoimintamalliin kuuluu yhteistyö muiden toimijoiden kanssa, pärjäävät paremmin talouden kriiseissä. (Birchall & Ketilson, 2009) Liiketoimintamalleja, joilla on vaikutusta yrityksen selviytymiseen kriisissä, ovat esimerkiksi vertikaalisen integraation vähentäminen, investointien lisääminen ja monimutkaisuuden vähentäminen. (Cucculelli & Peruzzi, 2020) Liiketoimintamallien innovaatio on tärkeä tapa kamppailla kriisiä vastaan, tämä nähtiin Covid-19 kriisissä Breierin et. al. (2020) tutkimuksessa. Nämä liiketoimintamallien innovaatiot ovat pieniä muutoksia, jotka voi implementoida nopeasti.

### **6.8 Pk-yritysten strateginen reagointi negatiiviseen talouskasvuun**

Finanssikriisin aikaan resurssien puute saa aikaan sen, että pk-yrityksillä on heikko tehokkuus. Tämä vaatii strategisia muutoksia. Yritykset voivat muuttaa strategioitaan ympäristön painostuksesta. (Cohen, et. al., 2014) Pk-yritysten rooli talouden

tasapainottamisessa on tärkeä. On tärkeää ymmärtää, miten Pk-yritykset reagoivat strategisesti lamaan. Yritysten on reagoitava jollain tapaa kriisitilanteisiin. On tärkeää löytää tapoja kasvaa, jopa kriisissä. Monet asiat vaikuttavat siihen, miten yritykset reagoivat kriisiin. Hoferin (1980) mukaan on olemassa kaksi tapaa muuttaa kurssia kriisissä, strateginen ja operatiivinen. Hän myös listaa kolme tapaa suhtautua kriisiin: omistusten vähentäminen, kulujen vähentäminen ja tuottojen kasvattaminen. Yritykset kokevat kriisit eri tavalla. Yrityksen koko, toimiala, rahoituksen rakenne, kokemus ja sijainti vaikuttaa siihen, miten se pärjää taantumassa tai lamassa. (Li, et. al. 2011)

## 6.9 Mitä yritysten kannattaa tehdä lamassa?

Pk-yritysten on syytä parantaa dynaamista toimintakykyään lamassa. Tämä auttaa niitä selviytymään. Tällaista dynaamista toimintakykyä on esimerkiksi liiketoiminnan ymmärtäminen, ja tiedon kerääminen, tuoteportfolioon liittyvät päätökset, teknologiset investoinnit, HR-investoinnit, innovaatio, keskittämisen purkaminen ja tiedon hallinta. (Weaven, et. al. 2021) Lamalla on suuria vaikutuksia yritysten toimintaan, negatiivinen kasvu heikentää mahdollisuuksia tehdä liiketoimintaa. Tällaisessa tilanteessa yritysten on syytä panostaa parempaan laatuun ja innovaatioihin tuotteissaan. On myös syytä tarjota palveluita kuluttajille hyvillä hinnoilla. Tuotanto- ja palveluyritysten reagointi lamaan on hieman erilainen. Lean-ajattelulla on mahdollista tehostaa liiketoimintaa kansainvälisissä kriisitilanteissa. Tällaisella Lean-ajattelulla on erilaisia muuttujia, esimerkiksi se, että havaitaan, mikä on tärkeää, eli löydetään aktiviteetit, jotka luovat arvoa tuotteelle tai palvelulle. Myöskin pyritään vähentämään hukkaa. On syytä myös havaita mikä on arvokanava, eli löydetään aktiviteetit, joilla luodaan ja tarjotaan tuotetta tai palvelua. Lisäksi saadaan arvokanava toimimaan sulavasti, kuluttajan näkökulma huomioiden. Lisäksi pitää tähdätä täydelliseen suorittamiseen, eli pyritään kehittämään liiketoimintaa siihen suuntaan, että siinä ei olisi virheitä. (Scalera, 2012)

Liiketoimintaa voi myös kehittää laman aikana poistamalla hukkatuottoja, eli toimintoja, jotka eivät tuota mitään. Tällaisia ovat esimerkiksi liikatuottaminen. Kun jotain tuotetta tuotetaan enemmän kuin sillä on kysyntää. Tästä on haittaa yritykselle, sillä varastot täyttyvät. Myöskin pitkiä tuotannon katkoja tulisi välttää, lisäksi tulisi

olla tuottamatta turhaa dataa ja dokumentteja. Tällaisilla toimilla yritys voi kamppailla lamaa vastaan. (Scalera, 2012)

### **6.10 Yrityksen laajentaminen laman aikana**

Yrityksen laajentaminenkin on mahdollista laman aikana, jos tähän löytyy edellytykset. Laajentaminen saattaa olla kannattava toimi kriisin keskellä. Kannattavuus on kuitenkin tärkeää tässä, pitäisi löytää tapa toimia markkinoilla, jolla yritys pystyy tekemään voittoa, muuten laajentaminen ei välttämättä ole mielekäästä. Toiminnan tehokkuus on myös tärkeää. Kannattava liiketoiminta on lähtökohtaisesti yksi menestyvän yrityksen perustekijöistä, sillä jos liiketoiminta ei ole kannattavaa, on yritys nopeasti vararikossa. Toiminnan tehokkuutta voi mitata esimerkiksi kiertoaika -tunnusluvun avulla. Tehokkuutta voi mitata myös myyntisaamisten kiertojalla, ostovelkojen kiertojalla sekä vaihto-omaisuuden kiertojalla. Maksuvalmiutta voi mitata quick ratiolla ja current ratiolla. Vakavaraisuutta mitataan omavaraisuusasteella, suhteellisella velkaantumisasteella ja nettovelkaantumisasteella eli gearing-luvulla. Kannattavuutta mitataan liikutulosprosentilla, nettotulosprosentilla, sijoitetun pääoman tuotto prosentilla sekä oman pääoman tuotto prosentilla. (Korkiamäki, 2012)

### **6.11 Miten Pk-yritykset voisivat taistella talouden epävakautta vastaan?**

Sharman et. al. (2011) mukaan Pk-yritysten strategioita lamassa voisivat olla esimerkiksi Leanin käyttö. Leanissa esimerkiksi parannetaan tuotantoaikoja, toiminnan kustannuksia minimoidaan ja tuotannon tehokkuutta ja asiakkaan tyytyväisyyttä parannetaan. Lean poistaa erityisesti hukkaa. Leanilla saadaan tehostettua tuotantoa, vähennettyä menoja ja parannettua kapasiteettia. Leanin avulla tuotanto on tehokkaampaa. (Plenert, 2010) Sharman et. al. (2011) mukaan näitä strategioita voisivat olla myöskin myynnin tuen tehostaminen ja laadun seuraaminen, turhuuksien poistaminen tuotannosta, erilaisten verkostojen luominen ja tiedon jakaminen, aikaisempien asiakkaiden lojaalina pitäminen, asiakkaiden kanssa kommunikoinnin parantaminen, tuotannon mukautuvuuden lisääminen, varastojen pitäminen pienenä, digitalisaatio, irtisanomisten välttäminen, ulkomaanmarkkinoinnin lisääminen ja jalostamisasteen nostaminen.

## 6.12 Kuinka yritykset voivat selvitä ja menestyä lamasta huolimatta?

Nallin (2015) mukaan kansainväliset riskitilanteet tunnetaan pk-yrityksissä, mutta niihin suhtautuminen vaihtelee jonkun verran yrityksittäin. Heiskanen (1996) ehdottaa Pk-yrityksille erilaisia strategioita, joilla he voivat jatkaa menestyksellisinä heikosta taloudellisesta tilanteesta välittämättä. Investointien lisääminen, ja sen avulla markkinoiden dominoiminen on yksi keino. Tämä tarkoittaa uudelleeninvestointeja laskevaan toimialaan, markkinadominoiminnin saavuttamiseksi. Toisena on pitäytyminen tällä investointiasteella, kolmantena harkiten kutistaminen, neljäntenä investointien lypsäminen, viidentenä alalta poistuminen. Pällin (2013) mukaan yrityksillä on käytössään erilaisia selviytymiskeinoja laman tuomista haasteista huolimatta. Ne voivat valita parhaat keinot kriisin keskellä. Yrityksen yksi tärkeimmistä tehtävistä on taata yritystoiminnan jatkuminen ja säilyminen. Yrityksen vahva rahoituksellinen asema ja hyvä kannattavuus parantavat yrityksen potentiaalisia mahdollisuuksia laman aikana. Pällin (2013) listaamia keinoja ovat esimerkiksi yrityksen asemoiminen useille markkinoille ja asiakasryhmille, laskevan myynnin kohtaaminen, yrityksen tuotteiden ja palveluiden promootio ja valmistautuminen laman loppumiseen.

Van Scheersin (2018) mukaan Pk-yrityksillä on mukautuva järjestelmä johdossa, joten ne sopeutuvat kriiseihin. Pk-yritysten pitää vähentää kriisin aikana liiketoiminnan pyörittämiseen käyttämää rahaa, ja toimia tehokkaammin, jotta niillä olisi mahdollisuus menestyä kriisistä huolimatta. Myös markkinointi on tärkeää kriisin keskellä. Markkinoinnilla voidaan lisätä asiakasmääriä jopa laman aikana. Tarvitaan myös kilpailustrategioita, joilla voi parantaa yrityksen tuottavuutta. Kilpailustrategialla Pk-yrittäjä tietää missä hän on, minne yritystä viedään, ja miten yritys viedään sinne. Eggersin (2020) mukaan Pk-yritykset ovat erittäin tärkeä osa taloutta. Kriisin sattuessa, Pk-yritykset kärsivät. Niillä ei ole tarvittavia resursseja taistella lamoja vastaan. Pk-yritykset, jotka ovat pohjautuneet markkinoilla olevaan mahdollisuuteen, selviytyvät kriiseistä paremmin, toisin kuin ne, jotka ovat perustettu tarpeen vaatiessa. Myös yritykset, jotka ovat enemmän orientoituneet yrittäjyyteen, eli ovat innovatiivisempia, proaktiivisempia ja ottavat enemmän riskejä, selviävät paremmin. Myöskin yritykset, jotka ovat enemmän markkina

orientoituneita, eli ottavat kuluttajien tarpeet paremmin huomioon, selviävät paremmin. (Eggers, 2020)

Pällin (2013) mukaan yrityksen riskiin ja mahdollisuuteen altistua laman vaikutuksille vaikuttaa suuresti myös sen toimiala ja missä maassa tai sijainnissa se tekee liiketoimintaa. Yrityksen sijainti on siis tärkeä tekijä riskien määrittämisen kannalta. Yritykset, jotka toimivat erityisen syklisillä toimialoilla, kuten rakennusteollisuus, kulutustuotteiden valmistus ja paperiteollisuus, ovat huomattavasti herkempiä taloudellisten syklien vaikutuksille. Näin ollen myös lamat ja taantumet vaikuttavat niihin vahvemmin. Toisaalta joillain aloilla, kuten digialalla ongelmia ei ole yhtä paljon. Toimimalla useilla eri toimialoilla yritys voi vähentää toimialakohtaista riskiä laman suhteen, koska eri toimialojen suhdannesykli eivät aina ole samanaikaisia. Yritys voi myös yrittää tunnistaa sellaisia asiakkaita tai asiakasryhmiä, jotka eivät ole niin alttiita taantumien vaikutuksille. Markkinoiden moninaisuudella yritys voi yrittää suojautua taantumien aiheuttamaa myynnin laskua vastaan. Laajemmalla ja monipuolisella asiakaspohjalla yritys voi yrittää varmistaa pehmeämmän laskeutumisen talouden taantuessa. Nickellin et. al. (2013) mukaan 2000-luvun finanssikriisi kesti 18 kuukautta, ja sen aikana monet yritykset kokivat valtavia muutoksia ja ongelmia, ja yrittivät löytää tapoja selvitä. Finanssikriisin aikana 86 prosenttia yrityksistä joutui vähentämään tuotantoa. USA:n pankkimaailman ongelmat heijastuivat koko maailmaan. Lopulta valtiot pelastivat pankkeja, kun ei ollut enää varaa päästää niitä kaatumaan. Neljä pääsyytä tähän lamaan olivat korkean riskin lainoittaminen, regulaation ongelmat, luottoluokitusten inflaatio ja investointipankkien virheet. Tämä kriisi sai yritykset muuttamaan toimintaansa, jotta niillä olisi edellytyksiä jatkaa voitollisina, tai edes selvitä. Osa yrityksistä investoi erityisen paljon markkinointiin kriisin aikana, tämä nähtiin valintana, joka voisi auttaa pääsemään yli lamasta. Yritykset yrittivät muuntautua muuttuvassa toimintaympäristössä, jotta ne voisivat pysyä voitollisina. Yritykset myös analysoivat enemmän markkinoiden tietoa, uudelleen kohdistivat markkinointikommunikaatiota ja ottivat käyttöön arvopohjaisen bisnesmallin. Nämä muutokset toiminnassa on nähty erittäin tärkeinä, jotta yritykset voisivat menestyä laman jälkeen. Joidenkin tutkimusten mukaan, laman aikana kannattaa investoida mainontaan, tämä parantaa toimintaedellytyksiä laman aikana ja sen jälkeen. Lisäksi investoinnit tuotekehitykseen ovat järkeviä laman aikana. Pääasiallisten asiakkaiden

pitäminen asiakkaina on tärkeää kriisin keskellä. Lisäksi erilaiset uudet markkinointitoimet auttavat selviytymään lamasta, kuten sosiaalisen median markkinointi. (Nickell, et. Al., 2013)

Pällin (2013) mukaan yrityksen on tärkeää olla tietoinen myymistään ja sen muutoksia huomatakseen ajoissa taantumaa tai laman aiheuttamat muutokset. Lama on syytä ennakoita. Laman aikana yrityksen tulisi, jos mahdollista etsiä myös vaihtoehtoja hinnan alennuksille. Taantumaa tai laman aikana yrityksen on hyvä pitää mielessä, että myös taantuma tai lama päättyy jossain vaiheessa. Yrityksen johdon tehtävänä onkin johtaa yritys ulos taantumasta entistä vahvempana ja kilpailukykyisempänä, ei ainoastaan selviytyä siitä. Bakarim et. al. (2011) mukaan yritykset yrittävän ylläpitää kilpailuetuaan laman aikana, ja mahdollistaa toiminnan jatkumisen myös laman jälkeen. Yrityksillä on tähän erilaisia toimintatapoja. Innovaatiot mahdollistavat selviämisen lamoista. Myöskin muutos auttaa selviämään, sillä jos ympäristö muuttuu nopeammin kuin yritys, yritys saattaa menettää toimintansa edellytykset. Uudet teknologiatkin auttavat selviytymään kriiseistä, lisäksi innovatiiviset prosessit. Yhteistyö on myös tärkeää, ja uudet turvallisuusstandardit. Tärkeitä tapoja mahdollistaa selviytyminen lamasta ovat esimerkiksi tuotteliaisuuden parantaminen, tehokkuuden parantaminen, oman imagon kehittäminen, laadun varmistaminen, turvallisuuden parantaminen, uudet terveystoimet, HR:n kehittäminen, innovatiivinen kehittäminen, uudet toimintamallit ja globalisaation edistäminen. Muita tapoja selvitä lamasta ovat esimerkiksi tuotteiden diversifikaatio, resurssien lisääminen, teknologinen kehittäminen, organisaatiomallin uusiminen, portfolio suunnittelu, kulttuurin kehittäminen, markkinoiden kehittäminen, ja johtamistavan muutos. (Bakar, et. Al., 2011))

## 7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Aihetta on ollut erityisen mielenkiintoista tutkia ja tietoa on löytynyt paljon. Aihe avautuu sitä enemmän mitä sitä tutkii. Olen löytänyt paljon lähteitä ja yhdistellyt eri kokonaisuuksia, luoden kokonaisuuden, joka yhdistelee dataa ja tietoa ja pyrkii selventämään aihetta. Ensinnäkin tutkimuksen tavoitteet täyttyivät, ongelmaan löytyi vastaus, kun aihetta tutki tarpeeksi. Tutkimuksessani selvisi, että talouden kriisitilanteet vaikuttavat monella eri tapaa Pk-yritysten strategiaan ja esimerkiksi liiketoimintamalliin ja moneen muuhun toimeen. Tutkimus pysyi rajauksissaan ja pystyin toimimaan alkuperäisen tavoitteen mukaisesti.

Tutkimuskysymykseni on se, että miten yritykset voivat parantaa toimintaedellytyksiään näissä negatiivisissa talouden tilanteissa, ja miten ne reagoivat strategisessa mielessä näihin tilanteisiin. Yritykset voivat parantaa toimintaedellytyksiään tehostamalla toimintaansa, ja ottamalla käyttöön uusia strategioita, kuten implementoida Lean-ajattelun. Yritykset reagoivat strategisessa mielessä monella eri tavalla, ne esimerkiksi parantavat eri osa-alueidensa toimintaa.

Loin uutta ajattelua aiheen äärelle, yhdistelin tietoa ja loin kokonaisuuden, joka avaa paremmin Pk-yritysten strategista kenttää eri kriisien keskellä. Pystyin luomaan kokonaisuuden, joka tarjoaa vastauksen siihen, miten Pk-yritykset reagoivat strategisesti degrowth-ilmioon ja talouden negatiivisiin suhdanteisiin.

Käsitteiden määrittelyssä avaan tarkemmin eri termien tarkoituksen lähteitä käyttäen. Seuraavana kolmannessa kappaleessa käsitelen degrowth ilmiötä ja sen vaikutuksia yrityksiin. Avaan termin tarkoituksen ja miten se määritellään eri konteksteissa. Degrowth ilmiö on laajalle levinnyt ilmiö ja sen implikaatiot yrityksiin vaihtelevat. Käsitelen kappaleessa esimerkiksi sitä, miten yritykset voisivat toimia tämän ajattelun puitteissa. Käsitelen sitä, miten rajalliset resurssit vaikuttavat yritysten toimintamahdollisuuksiin. Ne vaikuttavat monella tavalla. Rajallisten resurssien tilassa yrityksillä on heikentyneet mahdollisuudet toimia. Tämä on myös degrowth ajattelun kritiikin yksi muodoista. Kritisoidaan sitä, että degrowth ajattelussa yrityksille ei jätetä mahdollisuuksia menestyä. Romanon (2012) mukaan degrowth ajattelussa nähdään, että se toimintamallit pitää ottaa pikaisesti käyttöön. Kuitenkin



nämä ajattelumallit ovat ongelmallisia, sillä ne aiheuttavat ongelmia nykyiselle talouselämälle. Reichelin ja Seebergin (2010) mukaan degrowth ajattelu vaatii yrityksiltä uudenlaista strategista ajattelua. Degrowthin mukaan toimiva yritys tarvitsee uudenlaisia toimintatapoja, jotta se voi jatkaa toimintaansa menestyksekkäästi. Yritysten hiilijalanjälki on yksi tapa mitata sen vaikutuksia planeetan kantokykyyn. Tällä hetkellä planeetan resursseja käytetään jopa 30 prosenttia enemmän kuin on sen kantokyky. Teknologian kehittyminen on yksi keino kamppailla tätä ongelmaa vastaan. Jos teknologiaa kehitetään siitä näkökulmasta, että se lisää kestävyyttä. Talouskasvu ja degrowth ilmiö ovat ongelmallisia yhdessä, käsittelen tätä myös neljännessä luvussa. Käsittelen myös degrowth liikkeen tavoitteita ja sen kestävyyttä, sekä siihen esitettyä kritiikkiä. Käyn läpi myös eri degrowth tyypit ja vihreän kasvun, sekä degrowthin yhteydet.

Seuraavassa neljännessä kappaleessa käsittelen kriisejä taloudessa ja niiden vaikutuksia yrityksiin. Eri talouskriiseillä on ollut erilaisia vaikutuksia yrityksiin, ja yritysten strateginen reagointi on vaihdellut. Viidennessä kappaleessa käsittelen negatiivista talouskasvua ja Pk-yrityksiä, tähän kuuluu myös kysely. Kysely kappaleessa aukeaa hyvin se, miten talouden kriisi vaikuttaa yrityksiin, ja miten ne toimivat kriisin eri vaiheissa. Morganin (2009) mukaan arvon luominen ja liiketoiminnan optimointi on erityisen tärkeää kriisitilanteissa. Kriisi antaa yrityksille mahdollisuuden keskittyä arvon luomiseen. Kyselyn yritykset yrittivät luoda arvoa kriisin joka vaiheessa ja optimoida toimintaansa, tämä on tärkeä havainto, sillä yritysten pitää löytää oikea strategia, jolla kamppailla kriisejä vastaan.

Seuraavana kuudennessa kappaleessa käsittelen Pk-yritysten strategista reagointia negatiiviseen taloudelliseen kasvuun. Negatiivinen talouskasvu vaikuttaa erityisesti pieniin ja keskisuuriin yhtiöihin. Näiden tulee löytää strategioita kamppailla näitä ongelmia vastaan. Innovatiivisuudella on suuri rooli tässä. Innovatiiviset yritykset pärjäävät paremmin. Hervas-Oliverin et. al. (2014) mukaan prosessi-innovaatiot ovat kasvustrategia pienille ja keskisuurille yhtiöille. Paremmilla prosesseilla voi kamppailla paremmin negatiivista talouskasvua vastaan. Tiedon hankkiminen on tässä erityisen tärkeää. Myös myynnin tehostaminen kriisin keskellä on tärkeää.

Yrityksillä on erilaisia selviytymisstrategioita. Yksi selviytymisstrategia on positoida yritys laajemmalle sektorille. Markkinoinnin lisääminen on tärkeää. Pk-yritysten on syytä parantaa dynaamista toimintakykyään lamassa. Myös yrityksen laajentaminen voi tulla kyseeseen tietyissä tapauksissa, jos sen nähdään parantavan mahdollisuuksia selvittää kriisistä.

## **7.1 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset**

Tutkimuksellani on mahdollista luoda uutta ajattelua Pk-yritysten strategiaan. Tarjoan vastauksia siihen, miten Pk-yritykset voivat esimerkiksi tehostaa toimintaansa, ja miten niiden tulisi suhtautua degrowth-ilmioon. Tutkimukseni avulla on mahdollista tehdä johtopäätöksiä sen suhteen, miten yritysten tulisi reagoida talouden kriiseihin. Tarjoan erilaisia toimintatapoja, joilla on mahdollisuuksia selvittää paremmin.

Tutkimukseni tarjoaa työkaluja siihen, miten historiallisesti on reagoitu talouden kriiseihin, ja siihen, miten nykypäivänä tehostetaan omaa toimintaa niin, että selviäminen kriisistä on mahdollista. Tutkimus tarjoaa yrityksille tietoa siitä, miten reagoidaan strategisesti oikeaoppisesti kriisiin, liikkeenjohto saa tästä tutkimuksesta paljon tärkeää tietoa siitä, mikä olisi oikea tapa reagoida kriisiin, tuon esille erilaisia toimintatapoja. Myös historiallinen konteksti käydään läpi tässä tutkimuksessa, siitä selviää, miten erilaisissa historiallisissa kriiseissä on reagoitu.

## **7.2 Tutkimuksen rajaukset**

Tutkimus ei ota kantaa esimerkiksi siihen, mikä on paras tapa selviytyä kriisistä. Se vain esittelee erilaisia lähestymistapoja. Tutkimus ei myöskään vastaa siihen, miten degrowth-ilmio käytännössä vaikuttaa Pk-yrityksiin. Tästä ei ole tarpeeksi tutkittua tietoa. Tutkimus ei myöskään listaa aivan kaikkia selviytymisstrategioita, se pyrkii vain listaamaan tärkeimmät ja olennaisimmat. Tutkimus ei myöskään suorita esimerkiksi omia kyselyitä, vaan nojautuu jo valmiiseen tietoon ja tieteellisiin artikkeleihin. Tässä työssä ei myöskään pureuduta kaikkiin vanhoihin kriiseihin kovin tarkasti, vaan ne käydään vain yleisesti läpi.

### 7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Mielestäni degrowth-ilmion vaikutuksia yrityksiin voisi tutkia tarkemmin. Degrowth-ilmiossa on paljon erilaisia puolia, joita voisi vielä tutkia, kuten sitä, miten se vaikuttaa tulevien sukupolvien mahdollisuuksiin, ja miten se käytännössä parantaisi asioita. Degrowth-ilmiota voisi tutkia vielä huomattavasti laajemmin, ja sen implikaatioita vihreään kasvuun, ja sitä kumpi näistä toimintamalleista on kestävämpi ja parempi tulevaisuuden kannalta. Degrowthia voisi tutkia myös siltä kannalta, miten se käytännössä vaikuttaa yritysten toimintamahdollisuuksiin ja tulevaisuudennäkymiin. Suosittelen myös tekemään omia kyselyitä yrityksille kriisien vaikutuksista ja lähestymistavoista niihin, on olemassa paljon asioita, joihin kaivattaisiin vielä vastauksia, kuten se, että mikä on tietyllä toimialalla paras tapa reagoida kriisiin, ja mitkä kriisistrategiat sopivat juuri tietyille yrityksille. Suosittelen myös laajemmin arvioimaan erilaisia strategisia lähestymistapoja kriiseihin, olen kuvailut niitä kattavasti, mutta on olemassa myös muita strategisia lähestymistapoja, tällä tavalla tietämystä voisi laajentaa.

## References:

Abberger, K., Nierhaus, W., (2008) *How to define a recession?* Saatavilla: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/166344/1/cesifo-forum-v09-y2008-i4-p74-76.pdf>

Ahtiala, P., (1997) *Talouspolitiikka ja lama.* Saatavilla: <http://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/images/stories/kak/KAK11997/KAK11997Ahtiala.pdf>

Albaz, A., Mansour, T., Rida, T. & Schubert, J. 2020. *Setting up small and medium-size enterprises for restart and recovery.* [viitattu 4.12.2021]. Saatavissa: <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/setting-up-small-and-medium-size-enterprises-for-restart-and-recovery>

Alho, K., (2010) *Lama, rakennekriisi ja elvytys: näkökohtia toimialoittaisesta sopeutumisesta ja tlaouspolitiikan mitoituksesta talouskriisin jälkeen.* Saatavilla: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/44497/1/62531784X.pdf>

Anderson, T., Liu, Z., Cruz, J., Wang, J., (2020) *Social and environmental sustainability: An empirical analysis of supply chain profitability and the recession.* Saatavilla: [https://rdw.rowan.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1043&context=business\\_facpub](https://rdw.rowan.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1043&context=business_facpub)

Ansoff, I., (1965) *Corporate Strategy.* McGraw-Hill Book Company.

Antikainen, R., Mickwitz, P., Seppälä, J., Virkamäki, V., (2013) *Vihreän kasvun mahdollisuudet.* Saatavilla: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79608/R0413\\_Vihre%C3%A4n%20kasvun%20mahdollisuudet.pdf?sequence=1](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79608/R0413_Vihre%C3%A4n%20kasvun%20mahdollisuudet.pdf?sequence=1)

Arslanbas, S & Cizreliogullari, M., (2020) *Cooperation strategies of businesses in the covid-19 crisis*. Saatavilla: [https://www.researchgate.net/profile/Petek-Tosun-2/publication/3444669360\\_CRM\\_IN\\_RETAIL\\_BANKING\\_FROM\\_SALESPEOPLE'S\\_PERSPECTIVE\\_IN\\_THE\\_COVID-19\\_OUTBREAK/links/5f8836a7458515b7cf82307c/CRM-IN-RETAIL-BANKING-FROM-SALESPEOPLES-PERSPECTIVE-IN-THE-COVID-19-OUTBREAK.pdf#page=46](https://www.researchgate.net/profile/Petek-Tosun-2/publication/3444669360_CRM_IN_RETAIL_BANKING_FROM_SALESPEOPLE'S_PERSPECTIVE_IN_THE_COVID-19_OUTBREAK/links/5f8836a7458515b7cf82307c/CRM-IN-RETAIL-BANKING-FROM-SALESPEOPLES-PERSPECTIVE-IN-THE-COVID-19-OUTBREAK.pdf#page=46)

Bakar, A., Yusof, M., Awang, A., (2011) *Survival strategies of construction companies in Malaysia during two periods of recession*. Saatavilla: <https://www.academia.edu/download/57301668/201112-74.pdf>

Barnor, A., Exter, N., (2009) *Corporate responsibility and the recession: learning from responsible businesses*. Saatavilla: <https://core.ac.uk/download/pdf/139218.pdf>

Barthold, C., (2020) *(Still) against degrowth*. Saatavilla: <https://www.forbes.com/sites/wlf/2020/04/29/still-against-degrowth/?sh=267c7e975228>

Bekiaris, M., Koutoupis, A., (2013) *Economic crisis impact on corporate governance & internal audit: The case of Greece*. Saatavilla: [https://www.researchgate.net/profile/Michalis-Bekiaris/publication/258219755\\_Economic\\_crisis\\_impact\\_on\\_corporate\\_governance\\_internal\\_audit\\_The\\_case\\_of\\_Greece/links/5aa1a91d45851543e63b3f67/Economic-crisis-impact-on-corporate-governance-internal-audit-The-case-of-Greece.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Michalis-Bekiaris/publication/258219755_Economic_crisis_impact_on_corporate_governance_internal_audit_The_case_of_Greece/links/5aa1a91d45851543e63b3f67/Economic-crisis-impact-on-corporate-governance-internal-audit-The-case-of-Greece.pdf)

Ben-Ahmed, K., Ayadi, I., Hamad, S., (2021) *Covid-19 impact on digital companies stock return: a dynamic data analysis*. Saatavilla: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1544612321003524?casa\\_token=sz6vtOKOu5YAAAAA:FhUVt9WidJDAqXm-Vi8RSzgSSfofnfTT1qiwEFj00IOjfmMmb4zNZA441RfmRdotM4fSfV8tb6i4](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1544612321003524?casa_token=sz6vtOKOu5YAAAAA:FhUVt9WidJDAqXm-Vi8RSzgSSfofnfTT1qiwEFj00IOjfmMmb4zNZA441RfmRdotM4fSfV8tb6i4)

Bitchall, J., Ketilson, L., (2009) *Resilience of the cooperative business model in times of crisis*. Saatavilla:

<http://www.storre.stir.ac.uk/bitstream/1893/3255/1/Resilience%20of%20the%20Cooperative%20Business%20Model%20in%20Times%20of%20Crisis.pdf>

Bourletidis, K., (2013) *The strategic management of market information to SMEs during economic crisis.* Saatavilla: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813003893/pdf?md5=2263a85385a9760acc7583220ae7e89e&pid=1-s2.0-S1877042813003893-main.pdf&\\_valck=1](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813003893/pdf?md5=2263a85385a9760acc7583220ae7e89e&pid=1-s2.0-S1877042813003893-main.pdf&_valck=1)

Bourletidis, K., Triantafyllopoulos, Y., (2014) *SMEs survival in time of crisis: strategies, tactics and commercial success stories.* Saatavilla: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814039962/pdf?md5=82524af2c249cf971d1cd31d0da63be9&pid=1-s2.0-S1877042814039962-main.pdf>

Breier, M., Kallmuenzer, A., Clauss, T., Gast, J., (2021) *The role of business model innovation in the hospitality industry during the Covid-19 crisis.* Saatavilla: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920302759>

Breuer, J., McDermott, J., (2013) *Economic depression in the world.* Saatavilla: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0164070413001134?casa\\_token=lnKkx6yiV8AAAAA:4-xh03Q6HL3reZ6CdymI7xZuhWouTcKS9U2MRV4iUhngMwcRFf6AYDOUywFS0VFfjhBQmAILM3M](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0164070413001134?casa_token=lnKkx6yiV8AAAAA:4-xh03Q6HL3reZ6CdymI7xZuhWouTcKS9U2MRV4iUhngMwcRFf6AYDOUywFS0VFfjhBQmAILM3M)

Buchs, M., Koch, M., (2019) *Challenges for the degrowth transition: the debate about wellbeing.* Saatavilla: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0016328718300715>

Buhr, K., Isaksson, K., Hagbert, P., (2018) *Local interpretations of degrowth – actors, arenas and attempts to influence policy.* Saatavilla: <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/6/1899/pdf>

Campbell, C., (2010) *Corporate sustainability and the recession: firms strategy response in a financial crisis.* Saatavilla:

[http://scholarship.claremont.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=cmc\\_the\\_ses](http://scholarship.claremont.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=cmc_the_ses)

Carter, S. & Jones-Evans, D. (2006). *Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy. 2nd ed.* Harlow, England: New York FT Prentice Hall. 572 pp

Castro, M., Zermeno, M., (2021) *Being an entrepreneur post-covid-19 – resilience in times of crisis: a systematic literature review.* Saatavilla: <https://www.alexandria.unisg.ch/259878/1/2020.03.09%20MIT%20Sloan%20Management%20Review%20-%20How%20Companies%20Can%20Respond%20to%20the%20Coronavirus.pdf>

Cavusgil, S., Knight, G., Riesenberger, J.R. (2012). *International Business – The New Realities.* New jersey, Pearson Education.

Cohen, S., Naoum, V., Vlismas, O., (2014) *Intellectual capital, strategy and financial crisis from a SMEs perspective.* Saatavilla: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JIC-11-2013-01110/full/html?casa\\_token=RNYihMG9do4AAAAA:xgTuTg4v7\\_1B-oJ9N8QXNujMWIJ8qTd7GWh4Ot0TGyhOpcwK6hmmQpWH3c6M-yvJBmxbnvHHLZFmhbdCOc5x-ftv5F7puaaSgTaXyUPHoRy6TZ0YSw3v](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JIC-11-2013-01110/full/html?casa_token=RNYihMG9do4AAAAA:xgTuTg4v7_1B-oJ9N8QXNujMWIJ8qTd7GWh4Ot0TGyhOpcwK6hmmQpWH3c6M-yvJBmxbnvHHLZFmhbdCOc5x-ftv5F7puaaSgTaXyUPHoRy6TZ0YSw3v)

Cook, H., MacKenzie, R., Forde, C., (2016) *HRM and performance: the vulnerability of soft HRM practices during recession and retrenchment.* Saatavilla: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1111/1748-8583.12122?casa\\_token=8vXw49r\\_GB0AAAAA:o\\_KO0TyNYB2o3whPTkKyYcn1HAdawz81zgjY1aACFQzvrPLNRiBTKyPvGZzz4IHC0OZdSnU78SaejnP](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1111/1748-8583.12122?casa_token=8vXw49r_GB0AAAAA:o_KO0TyNYB2o3whPTkKyYcn1HAdawz81zgjY1aACFQzvrPLNRiBTKyPvGZzz4IHC0OZdSnU78SaejnP)

Cooper, R., Frank, G., (2012) *Effects of the recession and slow recovery on ethics and trust in the insurance industry.* Saatavilla: [http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&auth\\_type=crawler&jrn=15371816&asa=Y&AN=75058638&h=aArySAnZ3G5xj1GVfK%2BYv%2BryFFB%2FwPIAhZgwVx5mlzu52U5YOL%2FqNzX6dLDZJq9M%2B B7Fi54Lo0%2FAp8zDoxKh4g%3D%3D&cr=f&casa\\_token=Xu3-](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&auth_type=crawler&jrn=15371816&asa=Y&AN=75058638&h=aArySAnZ3G5xj1GVfK%2BYv%2BryFFB%2FwPIAhZgwVx5mlzu52U5YOL%2FqNzX6dLDZJq9M%2B B7Fi54Lo0%2FAp8zDoxKh4g%3D%3D&cr=f&casa_token=Xu3-)

rOSCeQMAAAAA:lzt0dIySRT-EnOdIIVeznWhI3xXPraOgMnKiEto5-  
dfyaMuOPvCXMqHnFVBpyb8QT2Ph4ZmhVCvySjA

Cosme, I., Santos, R., O'Neill, D., (2017) *Assessing the degrowth discourse: a review and analysis of academic degrowth policy proposals*. Saatavilla: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652617302202>

Cowling, M., Liu, W., Ledger, A., (2015) *What really happens to small and medium-sized enterprises in a global economic recession? UK evidence on sales and job dynamics*. Saatavilla: <https://core.ac.uk/download/pdf/161913811.pdf>

Cucculelli, M., Peruzzi, V., (2020) *Post crisis firm survival, business model changes and learning: evidence from the Italian manufacturing industry*. Saatavilla: <http://www.siecon.org/online/wp-content/uploads/2017/04/Cucculelli-Peruzzi.pdf>

Cupman, J., (2009) *Effective marketing strategies for a recession*. Saatavilla: [https://www.b2binternational.com/assets/ebooks/marketing\\_recession/effective\\_marketing\\_recession\\_ebook.pdf](https://www.b2binternational.com/assets/ebooks/marketing_recession/effective_marketing_recession_ebook.pdf)

Demaria, F., Schneider, F., Sekulova, F., (2013) *What is degrowth? From an activist slogan to a social movement*. Saatavilla: <https://core.ac.uk/download/pdf/144880881.pdf>

Di Gregorio, D. (2005). *Re-thinking country risk: insights from entrepreneurship theory*. *International Business Review*, 14(2), 209-226

Drews, S., Reese, G., (2018) “Degrowth” vs. other types of growth: labeling affects emotions but not attitudes. Saatavilla: [https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/17524032.2018.1472127?casa\\_token=ywIXEA0PRIsAAAAA:4Pu2nW7wJ-79AUBtPSiM3LVxd10HmZ\\_fxg9UlgNnmFSREpcM7JvwdfMaYjshXUqCX\\_2W1mZCp\\_flnQ](https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/17524032.2018.1472127?casa_token=ywIXEA0PRIsAAAAA:4Pu2nW7wJ-79AUBtPSiM3LVxd10HmZ_fxg9UlgNnmFSREpcM7JvwdfMaYjshXUqCX_2W1mZCp_flnQ)

Drucker, P., (1954) *The practice of management*. USA: Harper&Brothers



Edwards, M., (2021) *The growth paradox, sustainable development, and business strategy*. Saatavilla: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/bse.2790>

Eggers, F., (2020) *Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis*. Saatavilla: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320303222?casa\\_token=kHbhNE6Mqx4AAAAA:0VePjaus10iTyIOpABGpMgR7S\\_okD63Pd2aEoLCxDzdltdEoaAZkjfOLQuN-wRRUVSgoL2X6nHw](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320303222?casa_token=kHbhNE6Mqx4AAAAA:0VePjaus10iTyIOpABGpMgR7S_okD63Pd2aEoLCxDzdltdEoaAZkjfOLQuN-wRRUVSgoL2X6nHw)

Fapohunda, T., Tinuke, M., (2012) *The global economic recession: impact and strategies for human resources management in Nigeria*. Saatavilla: [https://www.academia.edu/download/31961519/The\\_Global\\_Economic\\_Recession\\_and\\_Human\\_Resources\\_Management\\_in.pdf](https://www.academia.edu/download/31961519/The_Global_Economic_Recession_and_Human_Resources_Management_in.pdf)

Foster, J., (1987) *What is stagnation?* Saatavilla: [https://johnbellamyfoster.org/wp-content/uploads/2014/07/Foster\\_What-is-Stagnation.pdf](https://johnbellamyfoster.org/wp-content/uploads/2014/07/Foster_What-is-Stagnation.pdf)

Garz, M., (2013) *Unemployment expectations, excessive pessimism, and news coverage*. Saatavilla: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167487012001079?casa\\_token=Enz7XrLWnZwAAAAA:hrJ-tnXV0vpOXo62rJf3d-T3TkVwjK7VrW9VxItwIqekawY1qywHitdtw\\_yDMuEg6U-W6knnJm8](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167487012001079?casa_token=Enz7XrLWnZwAAAAA:hrJ-tnXV0vpOXo62rJf3d-T3TkVwjK7VrW9VxItwIqekawY1qywHitdtw_yDMuEg6U-W6knnJm8)

Ghemawat, P., (1993) *The risk of not investing in a recession*. Saatavilla: [https://search.proquest.com/openview/f936b6f036ee9cd5d7046c625fa6adee/1?pq-origsite=gscholar&cbf=26142&casa\\_token=btkKPZ4PPGkAAAAA:RGVlkmT0WeyfTsjfXopPqmexsmULDZljCGexF4MIi8Vhdj4RH9X3IFvhGalmbSRU259nl6bJqk](https://search.proquest.com/openview/f936b6f036ee9cd5d7046c625fa6adee/1?pq-origsite=gscholar&cbf=26142&casa_token=btkKPZ4PPGkAAAAA:RGVlkmT0WeyfTsjfXopPqmexsmULDZljCGexF4MIi8Vhdj4RH9X3IFvhGalmbSRU259nl6bJqk)

Gill, A., & Biger, N. (2012). *Barriers to small business growth in Canada*. Journal of Small Business and Enterprise Development, 19(4), 656-668.

Gorodnichenko, Y., Mendoza, E., Tesar, L. (2009). *The Finnish Depression: From Russia with Love*. Working paper 14874. National Bureau of Economic Research. Cambridge.

Haavio, M., Kontulainen, J., Kortelainen, M., (2009) *Talouskriisi, finanssikriisi ja ennustaminen*. Kansantaloudellinen aikakauskirja 3: 324- 330.

Hankammer, S., Kleer, R., Muhl, L., Euler, J., (2021) *Principles for organizations striving for sustainable degrowth: framework development and application to four B Corps*. Saatavilla:

[https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652621010374?casa\\_token=t8L8UoGMIG4AAAAA:3i3URDoFigLVGy3vbC-V9rY\\_4U3ZoB\\_MJrCxubllM3LMGdFmstk6ObD6eCjbEicZJiXek75CKSA](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652621010374?casa_token=t8L8UoGMIG4AAAAA:3i3URDoFigLVGy3vbC-V9rY_4U3ZoB_MJrCxubllM3LMGdFmstk6ObD6eCjbEicZJiXek75CKSA)

Hawkins, R., (2004) *Looking beyond the dot com bubble: exploring the form and function of business models in the electronic marketplace*. Saatavilla: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-11659-3\\_4](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-11659-3_4)

Hedin, H., Hirvensalo, I. & Vaarnas, M. (2011). *The Handbook of Market Intelligence: Understand, Compete and Grow in Global Markets*. John Wiley & Sons Ltd: West Sussex

Heiskanen, K., (1997) *Pk-yrityksen strategiat laskevalla toimialalla*. Saatavilla: [https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/54306/master\\_Heiskanen\\_Katja\\_1996.pdf?sequence=1](https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/54306/master_Heiskanen_Katja_1996.pdf?sequence=1)

Hellman, S., (2010) *Laskusuhdanteet Suomessa: 1990-luvun laman ja 2008 taantumana vertailua*. Saatavilla: [https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/524/hse\\_thesis\\_12392.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/524/hse_thesis_12392.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Hertati, L., Widiyanti, M., Desfitriana, D., Syafaroudin, A., Otniel, O. (2020) *The effects of economic crisis on business finance*. Saatavilla: <https://pdfs.semanticscholar.org/867e/27fe6ca8c6f8374d9799a9c6cf06cd68a8d1.pdf>

Hervas-Oliver, J., Sempere-Ripoll, F., Boronat-Moll, C., (2014) Process innovation strategy in SMEs, organizational innovation and performance: a misleading debate? Saatavilla: <https://www.researchgate.net/profile/Jose-Luis-Hervas->

Oliver/publication/271630704\_Process\_innovation\_strategy\_in\_SMEs\_organization  
al\_innovation\_and\_performance\_A\_misleading\_debate/links/55926c6708ae47a3491  
0eff4/Process-innovation-strategy-in-SMEs-organizational-innovation-and-  
performance-A-misleading-debate.pdf

Hickel, J., (2020) *What does degrowth mean? A few points of clarification.*  
Saatavilla:

[https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14747731.2020.1812222?casa\\_token=Rua\\_VNk89xYAAAAA:JryRHFcwKx46spCf9k4Cz4mOTyJ6D4KiwUPz3wCgecGqytP8LyCektGIFTDo4wwknK1oauG0II0OjQ](https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14747731.2020.1812222?casa_token=Rua_VNk89xYAAAAA:JryRHFcwKx46spCf9k4Cz4mOTyJ6D4KiwUPz3wCgecGqytP8LyCektGIFTDo4wwknK1oauG0II0OjQ)

Hofer, C., (1980). *Turnaround strategies.* Journal of business strategy, 1 (1), 1931

Honkaranta, T., (2012) *Luottotappiot kotimaisissa pankeissa, vertailu 1990-luvun  
laman ja vuosien 2005-2011 välillä.* Saatavilla:  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47913/Honkaranta\\_Timi.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47913/Honkaranta_Timi.pdf?sequence=1)

Hudecheck, M., Siren, C., Grichnik, D., Wincent, J., (2020) *How Companies can  
respond to the coronavirus.* Saatavilla:  
<https://www.alexandria.unisg.ch/259878/1/2020.03.09%20MIT%20Sloan%20Management%20Review%20-%20How%20Companies%20Can%20Respond%20to%20the%20Coronavirus.pdf>

Hudspeth, S., Herbert, D., Jones, P., (2009) *Impact of the global recession on the  
hospitality and tourism industry.* Sage publications. Saatavilla:  
<https://www.academia.edu/download/32253137/363.full.pdf>

Incelemesi, İ. R. K., & Dinamikleri, U. İ. R. (2014). *A Theoretical Study on the  
Concept of Risk in Enterprises, Dynamics of Risk in International Business,  
Investing in Turkey & Evaluation of Macro Risks Abstract.*

Johansson, K., (2021) *Lapsuuteni lama: Pääkaupunkiseudun lasten ja nuorten  
kokemuksia 1990-luvun lamasta.* Saatavilla:

[https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/328705/Johnsson\\_Karoliina\\_tutkielma\\_2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/328705/Johnsson_Karoliina_tutkielma_2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Jung, H., Hwang, J., Kim, B., (2018) *Does R&D investment increase SME survival during a recession?* Saatavilla: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162518304062?casa\\_token=8z0\\_YYE6o10AAAAA:UkIjkMuCfN17Ghe-OcKpbjd2cZWu4Jq4YA444N7fRyJmeYQuwHghvvDnHNpPTnWK2piCWcL4CIs](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162518304062?casa_token=8z0_YYE6o10AAAAA:UkIjkMuCfN17Ghe-OcKpbjd2cZWu4Jq4YA444N7fRyJmeYQuwHghvvDnHNpPTnWK2piCWcL4CIs)

Kallis, G., (2018) *Degrowth* From: <https://uujec.org/Portals/0/Degrowth.pdf>

Kallis, G., Kostakis, V., Lange, S., Muraca, B., Paulson, S., Schmelzer, M., (2018) *Research on degrowth* Saatavilla: <https://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev-environ-102017-025941>

Kangasvieri, T., (2021) *Covid-19 vaikutus yritysten talouteen keski-pohjanmaan alueella.* Saatavilla: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/496913/Kangasvieri\\_Taru.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/496913/Kangasvieri_Taru.pdf?sequence=2)

Karjalainen, A., (2012) *Liikearvon arvon alentumiset OMX-HEL-listatuissa yrityksissä tilikausina 2005-2010.* Saatavilla: [https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/21291/hse\\_thesis\\_14469.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/21291/hse_thesis_14469.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Kettunen, S., Mäkipelkola, J., Katajavirta, M., (2020) *Koronakriisin vaikutuksia etelä-pohjanmaan yritysten liiketoimintaan.* Saatavilla: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/343526/Kettunen\\_Makipelkola\\_Katajavirta.pdf?sequence](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/343526/Kettunen_Makipelkola_Katajavirta.pdf?sequence)

Khamara, Y., Kronenberg, J., (2018) *Degrowth in business: An oxymoron or a viable business model for sustainability?* Saatavilla: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652617331669?casa\\_token=](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652617331669?casa_token=)

G2LhBFPv4\_UAAAAA:0tbmUy7s3kvsFR5eznLSpv9oOC2McyUpHnUbAtgIF-qFwXWbxBvz1a9QGXP0B0tKEU67eXsy6Y

Kiander, J. (2001) Laman opetukset. Saatavilla: <https://core.ac.uk/download/pdf/153492082.pdf>

Klara, P. (2011) *The impact of recession on the implementation of corporate social responsibility in companies*. Saatavilla: <https://www.cjournal.cz/files/60.pdf>

Koivunen, K., (2020) *Koronakriisin vaikutus Pk-yrityksiin ja kriisistrategian luonti*. Saatavilla: <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/161694/kandidaatinty%C3%B62020.pdf?sequence=1>

Koksal, M., Özgül, E., (2007) *The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis*. Saatavilla: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02634500710754574/full/html?casa\\_token=b6OiPDPE7OIAAAAA:a1u8SsYrclqYW-dob11MptTxW7IW3sg5qVhRotrIj7CtzyYLgLPldDI7kl6eTkprNbEwYUWcQ4SkJlhBwIT4Bcq\\_8swjNqCBVnBLdEs-QttSSg1hzJo](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02634500710754574/full/html?casa_token=b6OiPDPE7OIAAAAA:a1u8SsYrclqYW-dob11MptTxW7IW3sg5qVhRotrIj7CtzyYLgLPldDI7kl6eTkprNbEwYUWcQ4SkJlhBwIT4Bcq_8swjNqCBVnBLdEs-QttSSg1hzJo)

Korhonen, I., Virolainen, K., (2020) *Koronavirus aiheutti maailmantalouden äkkipysähdysten*. Saatavilla: [https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/17007/eurotalous\\_2020\\_01\\_Korhonen\\_Virolainen.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/17007/eurotalous_2020_01_Korhonen_Virolainen.pdf?sequence=1)

Korkiamäki, S., (2012) *Taloudellisen taantuman vaikutus liiketoiminnan kannattavuuteen*. Saatavilla: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/46262/Opinnaytetyo.pdf?sequence=1>

Kossyva, D., Sarri, K., Georgopoulos, N., (2014) *Co-opetition: a business strategy for SMEs in times of economic crisis*. Saatavilla: <https://ojs.lib.uom.gr/index.php/seeje/article/download/5510/5538>

Köves, A., Bajmocy, Z., (2022) *The end of business as usual? A critical review of the air transport industry's climate strategy for 2050 from the perspectives of degrowth.* Saatavilla: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352550921002931>

Kudyakova, T., Schmidt, A., (2019) *Impact of the global recession on financial and economic sustainability of industrial companies.* Saatavilla: <https://www.um.edu.mt/library/oar/bitstream/123456789/41234/1/Impact%20of%20the%20Global%20Recession%20on%20Financial%20and%20Economic%20Sustainability%20of%20Industrial%20Companies.pdf>

Kumar, N., Pauwels, K., (2020) *Don't cut your marketing budget in a recession.* Saatavilla: [https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=7591&context=lkcsb\\_research](https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=7591&context=lkcsb_research)

Kuussaari, M., Moilanen, R., Toivanen, E., 2020. *Pk-yritykset pärjäävät suuria paremmin koronakurimuksessa – odotukset loppuvuodelle heikon positiivisia.* Saatavilla: <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2020/pk-yritykset-parjaavat-suuria-paremmiin-koronakurimuksessa-odotukset-loppuvuodelle-heikon-positiivisia/>

La Rosa, F., Bernini, F., (2018) *Corporate governance and performance of Italian gambling SMEs during recession.* Saatavilla: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-03-2017-0135/full/html?casa\\_token=bjc7zvTewkcAAAAA:6A9j8SAANyfCLQEB9J3q3kr4fFHV8ogb8hbkT\\_leouYRGnFBO-IL0ypA1Du02KBOoNtzzdzQQHP3GdCgpFoY-nJQvW\\_BbvQ\\_4YJbQBj-\\_av-ei\\_\\_4U8Vo](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-03-2017-0135/full/html?casa_token=bjc7zvTewkcAAAAA:6A9j8SAANyfCLQEB9J3q3kr4fFHV8ogb8hbkT_leouYRGnFBO-IL0ypA1Du02KBOoNtzzdzQQHP3GdCgpFoY-nJQvW_BbvQ_4YJbQBj-_av-ei__4U8Vo)

Lahteenmaki, S., Storey, J., Vanhala, S., (1998) *HRM and company performance: the use of measurement and the influence of economic cycles.* Saatavilla: [https://www.researchgate.net/profile/John-Storey-5/publication/228007117\\_HRM\\_and\\_company\\_performance\\_The\\_use\\_of\\_measurement\\_and\\_the\\_influence\\_of\\_economic\\_cycles/links/59e481e7aca2724cbfe90937/HRM-and-company-performance-The-use-of-measurement-and-the-influence-of-economic-cycles.pdf](https://www.researchgate.net/profile/John-Storey-5/publication/228007117_HRM_and_company_performance_The_use_of_measurement_and_the_influence_of_economic_cycles/links/59e481e7aca2724cbfe90937/HRM-and-company-performance-The-use-of-measurement-and-the-influence-of-economic-cycles.pdf)

Lai, Y., Saridakis, G., Blackburn, R., Johnstone, S., (2016) *Are the HR responses of a small firms different from large firms in times of recession?* Saatavilla: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902615000403?casa\\_token=\\_rITx64CiZoAAAAA:UfSFSI-PHvr6Ml9Gdni5yALBITnYF8gpgZhoLtm7ODwaSnDSWVLXQTAPoqS9ZSPfupuwdosTkX8](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902615000403?casa_token=_rITx64CiZoAAAAA:UfSFSI-PHvr6Ml9Gdni5yALBITnYF8gpgZhoLtm7ODwaSnDSWVLXQTAPoqS9ZSPfupuwdosTkX8)

Latham, S., Braun, M. (2011) *Economic recessions, strategy, and performance: a synthesis.* Saatavilla: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17554251111128592/full/pdf?casa\\_token=CqN0kUoLdZEAAAA:kzi5umR0PtqckRLCAeU1CJGbiK9TeItfz6GdXmP5KlJqh308QiCZhwI\\_-qwj2Lgt3Zg6yNfmaRxtETpe84eSZM9mLBI-8\\_piRjlsA\\_oMh1j6CP06ea4r](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17554251111128592/full/pdf?casa_token=CqN0kUoLdZEAAAA:kzi5umR0PtqckRLCAeU1CJGbiK9TeItfz6GdXmP5KlJqh308QiCZhwI_-qwj2Lgt3Zg6yNfmaRxtETpe84eSZM9mLBI-8_piRjlsA_oMh1j6CP06ea4r)

Leinonen, S., (2020) *Mikronäkökulmia kehitysmäiden talouskasvun ongelmista.* Saatavilla: <https://core.ac.uk/download/pdf/344912061.pdf>

Levamo, A., (2016) *Suomen laskusuhdanteiden vertailu: 1990-luvun laman ja 2000-luvun globaalien finanssikriisin taloudelliset vaikutukset kuluttajille.* Saatavilla: [https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/123382/Kandi\\_Anni\\_Levamo\\_LutPub.compressed.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/123382/Kandi_Anni_Levamo_LutPub.compressed.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Li, X., Segarra Roca, P., Papaoikonomou, E., (2011) *SMEs responses to the financial and economic crisis and policy implications: an analysis of agricultural and furniture sectors in Catalonia, Spain.* Saatavilla: [https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/01442872.2011.571856?casa\\_token=1VGzS8c1CnIAAAAA:6OI5DALesMuUtlrVsVSCBBu\\_t\\_EREOYL9i3iR76u2QDYgGnVgJRglmjs6ooI\\_i5LNKL75iW50e3VLg](https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/01442872.2011.571856?casa_token=1VGzS8c1CnIAAAAA:6OI5DALesMuUtlrVsVSCBBu_t_EREOYL9i3iR76u2QDYgGnVgJRglmjs6ooI_i5LNKL75iW50e3VLg)

Liberto, D., (2020) *Small and Mid-size enterprise (SME)* Saatavilla: <https://www.investopedia.com/terms/s/smallandmidsizedenterprises.asp>

Lifset, R., (2014) *A new understanding of the American energy crisis of the 1970s* Saatavilla: <https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/40491/ssoar-hsr->

2014-4-lifset-

A\_new\_understanding\_of\_the.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-hsr-  
2014-4-lifset-A\_new\_understanding\_of\_the.pdf

Linden, M., (1998) *Suomen talouslaman syyt ja seuraukset: kausaalisuustestien tuloksia.* Saatavilla:

<http://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/images/stories/kak/KAK21998/KAK21998Linden.pdf>

Lome, O., Heggeseth, A. G. & Moen, Ø. (2016) *The effect of R&D on performance: Do R&D intensive firms handle a financial crisis better?.* Journal of High Technology Management Research 27, 65-77

Lorek, S., Fuchs, D., (2013) *Strong sustainable consumption governance-precondition for a degrowth path?* Saatavilla:

[https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652611003088?casa\\_token=KLuxRpjYUsgAAAAA:il7QrQCBM1suMwDeT0YrdWaxn8hjjw2BkB8yzM-cKkvT-NxYouMj540Ms6X8TfzgTYcFSl4Dwr4](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652611003088?casa_token=KLuxRpjYUsgAAAAA:il7QrQCBM1suMwDeT0YrdWaxn8hjjw2BkB8yzM-cKkvT-NxYouMj540Ms6X8TfzgTYcFSl4Dwr4)

Lowth, G., Prowle, M., Zhang, M. (2010) *The impact of economic recession on business strategy planning in UK Companies.* Research executive summary series. Saatavilla:

[http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought\\_leadership\\_docs/Economicrecession.pdf](http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/Economicrecession.pdf)

Lusyana, D., Sherif, M., (2016) *Do mergers create value for high-tech firms? The hounds of dotcom bubble.* Saatavilla:

[https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1047831016300256?casa\\_token=z6npwReaXI4AAAAA:OuIW42Wq9N9A\\_ZwAajVDc5HhOEFkP\\_nV1z3OOZJ40nRp-4fQilJEf8gy3dHqc7SjNVB-WgawUA](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1047831016300256?casa_token=z6npwReaXI4AAAAA:OuIW42Wq9N9A_ZwAajVDc5HhOEFkP_nV1z3OOZJ40nRp-4fQilJEf8gy3dHqc7SjNVB-WgawUA)

Makkonen, A., (2021) *Yrityksen kannattavuus ja markkina-arvo vuoden 2008 finanssikriisissä: innovatiivisuuden rooli kriisin hallinnassa.* Saatavilla:



[https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/162130/Kandidaatintutkielma\\_Makkonen\\_Akseli.pdf?sequence=1](https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/162130/Kandidaatintutkielma_Makkonen_Akseli.pdf?sequence=1)

Mechling, T., (2017) *American small businesses past present and future*. Saatavilla: <https://biziq.com/blog/american-small-businesses-past-present-and-future/>

Michael, S.C. & Robbins, K. D. (1998). *Retrenchment among small manufacturing firms during recession*. Journal of Small Business Management, Vol. 36(3), pp. 35–45.

Mikkonen, H. (2021). *Suomen talous pärjäsi hyvin vuonna 2020 – miten käy koronakriisin jälkeen*. Saatavilla: <https://www.kauppalehti.fi/kumppanisisallot/saastopankki/suomen-talous-parjasi-hyvin-vuonna-2020-miten-kay-koronakriisin-jalkeen/>

Mörec, B. & Raskovic, M. (2012). *SME`s investment dynamic before and during the economic crisis: Evidence from Slovenia*. Conference Proceedings: International Conference of the Faculty of Economics Sarajevo.

Morgan, M., (2009) *Navigating the economic downturn: companies can survive the current crisis and come out ahead if they manage for value creation during the next few years*. Saatavilla: [https://search.proquest.com/openview/109b958e289d06c52336d7dec14251f4/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbf=48426&casa\\_token=94I9y6UYE3sAAAAA:zK\\_sAvH1K5uq4H9EJhscvhJCDkYi7LTodK7ss-18c2bvs9PUS9o1injX0rZt7Rubg8la5jzVb4Y](https://search.proquest.com/openview/109b958e289d06c52336d7dec14251f4/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbf=48426&casa_token=94I9y6UYE3sAAAAA:zK_sAvH1K5uq4H9EJhscvhJCDkYi7LTodK7ss-18c2bvs9PUS9o1injX0rZt7Rubg8la5jzVb4Y)

Nalli, N., (2015) *Ukrainan kriisin vaikutukset pk-yritysten liiketoimintaan riskienhallinnan näkökulmasta*. Saatavilla: [https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/104737/Kandi\\_NALLI.pdf?sequence=2](https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/104737/Kandi_NALLI.pdf?sequence=2)

Nguyen, H., Kock, S., (2011) *Managing SMEs survival from financial crisis in a transition economy: A Chaos Theory approach*. Saatavilla: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&auth>

type=crawler&jrnI=03063070&AN=67642475&h=AxDd5kylIvSxaLG%2FIVYs7M  
 dvmerGFTwXLkTrQEK%2FC3wOE%2BNHKtC4Wy6BFoIUM6lp%2BkVsP6Vkb  
 DnLAP9vmBP AxQ%3D%3D&cr=f&casa\_token=nPcxAZwVgv4AAAAA:-  
 6go1NNIO48ZeiGy0DcUdsvDdGQOccXtQPp5zED8fl napocTLupkDD6Q20mQjJ-  
 0cD6g5PEYpIIF iKA

Nickell, D., Rollins, M., Hellman, K., (2013) *How to not only survive but thrive during recession: a multi-wave, discovery-oriented study.* Saatavilla:  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/08858621311330290/full/html>

Niemi, J., (2016) *Cleantech-alan viennin onnistuminen pk-yritysten näkökulmasta.* Saatavilla:  
<https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62747/Niemi.Johanna.pdf?sequence=2>

Nieminen, S., (2011) *Finanssikriisin vaikutukset vakkasuomalaisten pk-yritysten investointeihin.* Saatavilla:  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/27048/nieminen\\_saija.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/27048/nieminen_saija.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Nordberg-Lainonen, A., (2014) *Pk-yritysten kannattavuuden ja rahoituksen saatavuuden ongelmatiikka finanssikriisissä.* Saatavilla:  
[https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/15271/hse\\_thesis\\_13843.pdf?sequence=1](https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/15271/hse_thesis_13843.pdf?sequence=1)

Notta, O., Vlachvei, S., (2015) *Changes in marketing strategies during recession.* Saatavilla:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115006152/pdf?md5=8de5d5def29af62151239ba4069a35c0&pid=1-s2.0-S2212567115006152-main.pdf>

Nurmi, S., (2006). *Lama myllersi eniten nuoria toimipaikkoja.* Saatavilla:  
[https://www.stat.fi/tup/tietotrendit/tt\\_10\\_06\\_lamamyllerrys.html](https://www.stat.fi/tup/tietotrendit/tt_10_06_lamamyllerrys.html)

Ogawa, K. & Tanaka, T. (2013). *The global financial crisis and small- and medium-sized enterprises in Japan: how did they cope with the crisis?* *Small Business Economics*, 41, 401-417.

Okreglicka, M. (2014) *The economic recession and working capital management of companies in Poland.* Saatavilla: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.954.2759&rep=rep1&type=pdf>

Pälli, M., (2013) *Finanssikriisistä alkaneen taantuman vaikutukset konevuokraustoimintaan Suomessa ja Ruotsissa.* Saatavilla: <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/96987/Kandi%20Markus%20P%C3%A4lli%200297728.pdf?sequence=2>

Panzer-Krause, S., (2019) *Networking towards sustainable tourism: innovations between green growth and degrowth strategies.* Saatavilla: [https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00343404.2018.1508873?casa\\_token=jFb-ft42R94AAAAA:qRIQCBbX9qcL5lziQuepwxyqfZyPvLw--H91XAdoFFJfKjjSqAPf87W56pATQLJvPviL6wnOjvNsA](https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00343404.2018.1508873?casa_token=jFb-ft42R94AAAAA:qRIQCBbX9qcL5lziQuepwxyqfZyPvLw--H91XAdoFFJfKjjSqAPf87W56pATQLJvPviL6wnOjvNsA)

Papacharalamous, N., Papadimitriou, D., (2019) *"Walking the talk" in times of recession: the case of corporate social responsibility in Greece* Saatavilla: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JGR-11-2018-0058/full/html?casa\\_token=60vH0MabazkAAAAA:M8hLOQcnqFizGnS6XbdDr-tauMnoXBMHxjKdXHKEUwAAtpk4BFOSsL6XNpEYKRMSbx7-cAAbY0\\_IixisXQoOOXh2tXArSiZAKEXD8nHVcpEtPS-sark](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JGR-11-2018-0058/full/html?casa_token=60vH0MabazkAAAAA:M8hLOQcnqFizGnS6XbdDr-tauMnoXBMHxjKdXHKEUwAAtpk4BFOSsL6XNpEYKRMSbx7-cAAbY0_IixisXQoOOXh2tXArSiZAKEXD8nHVcpEtPS-sark)

Parginos, I., (2019) *Factors affecting the utilization of specific turnaround strategies by SMEs, during an economic depression.* Saatavilla: <https://core.ac.uk/download/pdf/301021866.pdf>

Payan-Sanches, B., Perez-Valls, M., (2019) *Supply chain management in a degrowth context: the potential contribution of stakeholders.* Saatavilla: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-15066-2\\_3](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-15066-2_3)

Pearce, J. A., & Michael, S. C. (1997). *Marketing strategies that make entrepreneurial firms recession-resistant*. *Journal of Business Venturing*, 12(4), 301–314.

Pearce, J., Michael, S., (2006) *Strategies to prevent economic recessions from causing business failure* Saatavilla: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S000768130500114X?casa\\_token=BXTIKJANH3gAAAAA:1j4p9INGUSWsf6wiyaautK\\_cU6Xe0qmbPYFfh1bGzTnxhmRrFsKopveFbEwOUBFlwUOISIEJyw](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S000768130500114X?casa_token=BXTIKJANH3gAAAAA:1j4p9INGUSWsf6wiyaautK_cU6Xe0qmbPYFfh1bGzTnxhmRrFsKopveFbEwOUBFlwUOISIEJyw)

Piisinen, E., (2016) *Pienten ja keskisuurten yritysten kasvun mahdollistavat ja kasvua rajoittavat tekijät*. Saatavilla: [https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/120013/ProGradu\\_Eetu\\_Piisinen.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/120013/ProGradu_Eetu_Piisinen.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Pirnes, S., (2010) *Yritysetiikan ja työhyvinvoinnin toteutuminen laman aikana*. Saatavilla: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/20971/pirnes\\_saga.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/20971/pirnes_saga.pdf?sequence=1)

Placier, K., (2011) *The impact of recession on the implementation of corporate social responsibility in companies* Saatavilla: <https://www.cjournal.cz/files/60.pdf>

Plenert, G., (2019) *Reinventing lean: introducing lean management into the supply chain*. Saatavilla: <http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4479/1/Reinventing%20Lean%20Introducing%20Lean%20Management%20into%20the%20Supply%20Chain.pdf>

Pulkka, R., (2018) *Vuosien 2007-2009 finanssikriisin vaikutus Suomen metalliteollisuuden kannattavuuteen*. Saatavilla: [https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/149187/Kandidaatintutkielma\\_Pulkka\\_R\\_osa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/149187/Kandidaatintutkielma_Pulkka_R_osa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Quinn, J., (1980) *Strategies for change: logical incrementalism*. Homewood, Illinois, USA: Richard D. Irwin.

Raatikainen, O., (2011) *Miten lama vaikuttaa tuotantokonsulttiyritykseen: Case Linc Sourcing Finland*. Saatavilla: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33391/raatikainen\\_olli-pekka.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33391/raatikainen_olli-pekka.pdf?sequence=1)

Reichel, A., Seeberg, B., (2010) *Rightsizing production: The calculus of “ecological allowance” and the need for industrial degrowth* Saatavilla: [https://andrerreichel.de/resources/Rightsizing-production\\_AR-BS.pdf](https://andrerreichel.de/resources/Rightsizing-production_AR-BS.pdf)

Rhodes, D. & Stelter, D. 2009. *Seize Advantage in a Downturn*. Harvard Business Review, Vol. 87(2), pp. 50–58.

Ritala, P., (2021) *Taluskriisin iskiessä yritys pärjää keskimäärin paremmin, jos se keskittyy luomaan uusia liiketoimintamalleja*. Saatavilla: [https://www.lut.fi/uutiset/-/asset\\_publisher/h33vOeufOQWn/content/taluskriisin-iskiessa-yritys-parjaa-keskimaarin-paremmmin-jos-se-keskittyy-luomaan-uuusia-liiketoimintamalleja](https://www.lut.fi/uutiset/-/asset_publisher/h33vOeufOQWn/content/taluskriisin-iskiessa-yritys-parjaa-keskimaarin-paremmmin-jos-se-keskittyy-luomaan-uuusia-liiketoimintamalleja)

Romano, O., (2012) *How to rebuild democracy, re-thinking degrowth* Saatavilla: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0016328712000614?casa\\_token=IxQ8Pg3xGOAAAAA:NBu1U6tv8EEHLf-hAzdZWmpKvP6AR3lisXeI9YLLvzD6k6sk5QmwC9PvyGzmKM0\\_ANeIKQyfcac](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0016328712000614?casa_token=IxQ8Pg3xGOAAAAA:NBu1U6tv8EEHLf-hAzdZWmpKvP6AR3lisXeI9YLLvzD6k6sk5QmwC9PvyGzmKM0_ANeIKQyfcac)

Romer, C., (2003) *Great depression*. Saatavilla: [https://eml.berkeley.edu/~cromer/Reprints/great\\_depression.pdf](https://eml.berkeley.edu/~cromer/Reprints/great_depression.pdf)

Roulet, T., Bothello, J., (2020) *Why “de-growth” shouldn’t scare businesses*. Saatavilla: <https://hbr.org/2020/02/why-de-growth-shouldnt-scare-businesses>

Salt, J., Wood, P. (2012) *Recession and international corporate mobility*. Global Networks. Saatavilla: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1471-0374.2011.00356.x>

Sandberg, M., Klockars, K., Wilen, K., (2019) *Green growth or degrowth? Assessing the normative justifications for environmental sustainability and economic growth through critical social theory.* Saatavilla: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652618329044?casa\\_token=iEwlsQZVg8EAAAAA.pMY6zbHYcI6nVpJxKrRRlJkngAa0sk1ruk\\_5XMxST4QqJZlp2Fjx5msE26Fe-JmvI2BQz4gPWnQ](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652618329044?casa_token=iEwlsQZVg8EAAAAA.pMY6zbHYcI6nVpJxKrRRlJkngAa0sk1ruk_5XMxST4QqJZlp2Fjx5msE26Fe-JmvI2BQz4gPWnQ)

Scalera, F., (2012) *Preserving business competitiveness in the current international recession: new management models as a means to create value in service companies.* From: <https://www.ijbnet.com/1-5/IJBC-12-1506.pdf>

Schmöller, M. (2018) *Sekulaarinen stagnaatio: väärä hälytys euroalueella?* Saatavilla: [https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/15918/eurotalous\\_20181004\\_sekulaarinen\\_stagnaatio.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/15918/eurotalous_20181004_sekulaarinen_stagnaatio.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Schmöller, M., (2020) *Stagnaatio, matalat korot ja tuottavuuskasvun hidastuminen.* Saatavilla: [https://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/wp-content/uploads/2020/02/KAK\\_1\\_2020\\_WEB-186-189.pdf](https://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/wp-content/uploads/2020/02/KAK_1_2020_WEB-186-189.pdf)

Schwartzman, D., (2012) *A critique of degrowth and its politics.* Saatavilla: [https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10455752.2011.648848?casa\\_token=339ff8tNvPsAAAAA:AAI1WqR6P4JAotxFskxO-5iOM5WaMLFrVKjFx9Q3xCInMaiJ0t7UcV4O8RXwTPcOIq5CWuFxxPYpZQ](https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10455752.2011.648848?casa_token=339ff8tNvPsAAAAA:AAI1WqR6P4JAotxFskxO-5iOM5WaMLFrVKjFx9Q3xCInMaiJ0t7UcV4O8RXwTPcOIq5CWuFxxPYpZQ)

Scott, P., Ziebarth, N., (2015) *The determinants of plant survival in the US radio equipment industry during the Great depression.* Saatavilla: [https://www.jstor.org/stable/pdf/43917528.pdf?casa\\_token=6Lw3ZZ5E3EwAAAAA:0LnoWBt0f7hdaYb6gK28JLwnyrbOik0MNITd0w4hcJ4l1GV79Ii5xxOMdGEBsao\\_nFNXt131Y\\_hEwHUc2XYK9Eo0LHn4\\_c0\\_b1efJbpoqh2TeU5XZC1\\_t](https://www.jstor.org/stable/pdf/43917528.pdf?casa_token=6Lw3ZZ5E3EwAAAAA:0LnoWBt0f7hdaYb6gK28JLwnyrbOik0MNITd0w4hcJ4l1GV79Ii5xxOMdGEBsao_nFNXt131Y_hEwHUc2XYK9Eo0LHn4_c0_b1efJbpoqh2TeU5XZC1_t)

Sharma, D., Garg, S., Sharma, C., (2011) *Strategies for SMEs after global recession.* Saatavilla: <https://search.proquest.com/openview/070605ac9c48e581d3363c4e81f8f991/1?pq->

[origsite=gscholar&cbf=696409&casa\\_token=0YY22mrg\\_JIAAAAA;p7Gu1DmXGhDZHBv8JJtmX\\_rMavnaz3f90s3IxswUeUTOK3tsbyHidTBAwzPMsSz9b9FzpRM3UXE](https://www.academia.edu/download/36330876/37-1393996254.pdf)

Sharma, P., Sharma, J., Shukla, R., Verma, N., (2010) *HRM innovation strategies in recession: a new paradigm*. Saatavilla: <https://www.academia.edu/download/36330876/37-1393996254.pdf>

Sidel, R & Enrich, D. (2008). *Latest Groans: Small-Business Loans; Feeling the Sting of Missed Payments and Losses, Lenders Move to Tighten Credit Standards*. Wall Street Journal [New York, N.Y] 13.

Singh, B., Garg, S., Sharma, S., (2009) *Lean can be a survival strategy during recessionary times*. Saatavilla: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17410400911000426/full/html?casa\\_token=78rEvGhB-6UAAAA:mVRPu91WquBQzrxQRDA8QldcxsbjeUrsGluKkVnkFCtwL3g6aNz0Wn4VfVeT92PKtvnEdtwqL2oMe21aGpT6\\_Glhst\\_ooPueo3CMfhwaUmlSaxcQIMqW](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17410400911000426/full/html?casa_token=78rEvGhB-6UAAAA:mVRPu91WquBQzrxQRDA8QldcxsbjeUrsGluKkVnkFCtwL3g6aNz0Wn4VfVeT92PKtvnEdtwqL2oMe21aGpT6_Glhst_ooPueo3CMfhwaUmlSaxcQIMqW)

Soisalon-Soininen, J., (2013) *Lama-ajan leima voi maksaa yrittäjälle yhä*. Saatavilla: <https://www.is.fi/taloussanomat/yrittaja/art-2000001805198.html>

Suominen, S., (2021) *Myynnin tehostaminen kriisin keskellä*. Saatavilla: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/505131/Opinn%C3%A4ytety%C3%B6%20Samu%20Suominen%2C%20PDF.pdf?sequence=2>

Takacs-Gyorgy, K., (2017) *Challenges, chances, alternatives for SMEs and the theory of “degrowth”*. Saatavilla: <https://ageconsearch.umn.edu/record/293524/files/303145.pdf>

Tansey, P., Meng, X., Cleland, D., (2013) *A critical review of response strategies adopted by construction companies during an economic recession* Saatavilla:

[https://www.arcom.ac.uk/-docs/proceedings/ar2013-0679-0689\\_Tansey\\_Meng\\_Cleland.pdf](https://www.arcom.ac.uk/-docs/proceedings/ar2013-0679-0689_Tansey_Meng_Cleland.pdf)

Theis, J., Yesilyaprak, A., Jauregui, A., Dutta, A., (2010) *Bank holding company dividend policy: changed by recession?* Saatavilla: [http://www.swdsi.org/swdsi2010/SW2010\\_Preceedings/papers/PA102.pdf](http://www.swdsi.org/swdsi2010/SW2010_Preceedings/papers/PA102.pdf)

Tokic, D., *The economic and financial dimensions of degrowth.* Ecological economics. Saatavilla:

[https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921800912003734?casa\\_token=n1FA\\_tMnB-sAAAAA:-Fy9AznvR1A0VVImWMoEyKX7yD\\_M1gCI9IRQLBDhY7fiSNKqzYrdNbf2omxHswXfUv86yXbZgA](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921800912003734?casa_token=n1FA_tMnB-sAAAAA:-Fy9AznvR1A0VVImWMoEyKX7yD_M1gCI9IRQLBDhY7fiSNKqzYrdNbf2omxHswXfUv86yXbZgA)

Tornikoski, E., (2011) *Pk-yrityksen kasvutekijät ja kasvun hallinta: viitekehys kasvun haasteiden tunnistamiseksi.* Saatavilla: [http://lta.lib.aalto.fi/2011/1/lta\\_2011\\_01\\_a2.pdf](http://lta.lib.aalto.fi/2011/1/lta_2011_01_a2.pdf)

Uusitalo, H., (1996) *Economic crisis and social policy in Finland in the 1990s.* Saatavilla:

<http://unsworks.unsw.edu.au/fapi/datastream/unsworks:1893/SOURCE01?view=true>

Van den Bergh, J., (2011) *Environment versus growth – a criticism of “degrowth” and a plea for “a-growth”* Saatavilla:

[https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921800910004209?casa\\_token=cyEBuNnHFcMAAAAAA:-9QVejWbcXT5NVso7k3u-dxGj4oBgIeO3uL55pVIz3VIN3XPcpXGOKxkLkbWj9pcsjYvOJizDOg](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921800910004209?casa_token=cyEBuNnHFcMAAAAAA:-9QVejWbcXT5NVso7k3u-dxGj4oBgIeO3uL55pVIz3VIN3XPcpXGOKxkLkbWj9pcsjYvOJizDOg)

Van Scheers, L., (2018) *Strategies of global recession for small business enterprises in emerging markets: Case of South Africa.* Saatavilla:

[https://www.jbrmr.com/cdn/article\\_file/content\\_46023\\_18-01-19-10-05-40.pdf](https://www.jbrmr.com/cdn/article_file/content_46023_18-01-19-10-05-40.pdf)

Varum, C., Rocha, V., (2013) *Employment and SMEs during crises.* Saatavilla: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&auth>



type=crawler&jrnl=0921898X&AN=84740239&h=mLn4j2YVmTSMcqCsir%2FSSGX%2BV72sn9rqE55bV96dlfQAPy0xN9pHPKZidv9K98ToLTZlBe3%2FrXQs9ddBwomdQ%3D%3D&cr=f&casa\_token=Zm7AcsybAQMAAAAA:t\_5-v19D\_s3sQY0eEUcePwFqkrwcQh2-47hMwBUVPrJ9gwgOtEMdSbrzZFWMBVXlqPi52a2i2z9hnOE

Vilmi, L., Oinonen, S., Schmöller, M., Ikonen, P., (2020) *Euroalueen stagnaation riski kasvanut koronakriisin myötä.* Saatavilla: <https://www.eurojatalous.fi/fi/2020/5/euroalueen-stagnaation-riski-kasvanut-koronakriisin-myota/>

Ward, S., (2020) *What are SMEs?* From: <https://www.thebalancesmb.com/sme-small-to-medium-enterprise-definition-2947962>

Weaven, S., Quach, S., Thaichon, P., Frazer, L., (2021) *Surviving an economic downturn: Dynamic capabilities of SMEs.* Saatavilla: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321000862?casa\\_token=5aL-IfrZJuQAAAAA:4DokbosegZTeRBgfqGitVoRoI49Byi92nxaI9sOf3Bh1iIGTgLcpA5RmVBQmsJDzTfHymgxw3b0](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321000862?casa_token=5aL-IfrZJuQAAAAA:4DokbosegZTeRBgfqGitVoRoI49Byi92nxaI9sOf3Bh1iIGTgLcpA5RmVBQmsJDzTfHymgxw3b0)

Werner, L., (1991) *Marketing strategies for the recession.* Saatavilla: [https://search.proquest.com/openview/143c051c39c512d6a725182f5d1c2d94/1?pq-origsite=gscholar&cbf=41493&casa\\_token=\\_Sk0qP7riXoAAAAA:adZlIEEL7JeANSa10ulyDK3YhPEFz74CCrt2WeDGfrhtN\\_cktPhqgoRVNzjTDvUaED9NLDH0uE](https://search.proquest.com/openview/143c051c39c512d6a725182f5d1c2d94/1?pq-origsite=gscholar&cbf=41493&casa_token=_Sk0qP7riXoAAAAA:adZlIEEL7JeANSa10ulyDK3YhPEFz74CCrt2WeDGfrhtN_cktPhqgoRVNzjTDvUaED9NLDH0uE)

Wiefek, J., Heinitz, K., (2018) *Common good-oriented companies. exploring corporate values, characteristics and practices that could support a development towards degrowth.* Saatavilla: [https://search.proquest.com/openview/76712c22e8a673db9b171e4d884ce116/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbf=29346&casa\\_token=3YjBF-V5ie0AAAAA:fsiGZ7xofjIyo\\_vzVJOp6voFtkpPQ\\_fc6Dilsk-HuWmMAMkFfk0buj6LrXzr\\_ITYcXAvgx7Ac68](https://search.proquest.com/openview/76712c22e8a673db9b171e4d884ce116/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbf=29346&casa_token=3YjBF-V5ie0AAAAA:fsiGZ7xofjIyo_vzVJOp6voFtkpPQ_fc6Dilsk-HuWmMAMkFfk0buj6LrXzr_ITYcXAvgx7Ac68)

Yli-Mutka, J., (2009) 1990-luvun laman vaikutus suomalaisen a la carte – ravintolan toimintaympäristöön. Saatavilla:

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/3034/Yli-Mutka\\_Johanna.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/3034/Yli-Mutka_Johanna.pdf?sequence=1)

Yrittäjät, (2021). Yrittäjyystilastot. [viitattu 4.12.2021]. Saatavissa: [https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yrittajyystilasto\\_2021\\_su.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yrittajyystilasto_2021_su.pdf)