

KESTÄVÄN TUOTANNON RESILIENSSI

KUINKA VARAUTUA
KRIISEIHIN JA KASVAA
KESTÄVÄSTI

#FINLANDWORKS

SUOMI – ÄLYKÄS, VASTUULLINEN, KRIISINKESTÄVÄ.....	4
KRIISINKESTÄVYYS VALMISTAVASSA TEOLLISUUDESSA.....	6
KOLME ASKELTA KRIISIN- KESTÄVÄÄN LIIKETOIMINTAAN	8
HYVÄ HALLINTOTAPA = VAHVA YRITYS	10
ENNAKOIMALLA ONNISTUT	12
KYSYNNÄN JA TARJONNAN JOHTAMINEN.....	14
VAHVA YRITYS LUOTTAA IHMISIIN.....	16
LUOTTAMUKSEN RAKENTAMINEN KANNATTAA	18
VAHVA YRITYS ON ASKELEEN EDELLÄ.....	20
VARAUDU ENEMMÄN, YLLÄTY VÄHEMMÄN	22
KRIISI ON MENESTYKSEN ALKU.....	24



SUOMI – ÄLYKÄS, VASTUULLINEN, KRIISINKESTÄVÄ

MATKA KOHTI KRIISINKESTÄVÄMPÄÄ LIIKETOIMINTAA ALKAA TÄSTÄ.

Tervetuloa resilienssioppaan pariin. Tämä opas antaa sinulle yleiskuvan riskitekijöistä, joille suomalaiset valmistavan teollisuuden yritykset tyypillisesti altistuvat. Lisäksi se jakaa hyväksi havaittuja käytäntöjä riskien ennakointiin ja niiden realisoitumisesta toipumiseen. Esitettävä aineisto perustuu vuonna 2020 tehtyihin yritysjohtajien haastatteluihin. Havainnot osoittavat, että varautumisen ottaminen osaksi päivittäistä päätöksentekoa auttaa yrityksiä toipumaan kriiseistä nopeammin. Nopea toipumiskyky voi jopa auttaa yrityksiä kasvattamaan markkinaosuuttaan.

Liiketoiminnallista joustavuutta ja toipumiskykyä eli resilienssiä lisäävät toimet auttavat yritystä valmistautumaan kriiseihin ja kasvattamaan liiketoimintaansa. Asiakaspohjan laajentaminen, hajautettu päätöksenteko, kriittisten toimittajien varmentaminen tai sopimusvalmistuksen ja standardikomponenttien käyttäminen ovat yleisesti esiin nousevia käytännön

esimerkkejä resilienssin parantamiseen tähtäävistä toiminnoista. Suurimmat hyödyt saattavat kuitenkin olla saavutettavissa yleiseen hallintatapaan liittyvillä muutoksilla.

Tähän oppaaseen haastateltujen yritysten mainitsemista riskeistä useimmiten esiin nousivat pandemiat, äärimmäiset sääilmiöt sekä geopolitiittiset suhteet kuten Itä-Euroopan tilanne ja Yhdysvaltojen ja Kiinan välisen suhteen aiheuttamat poliittiset riskit. Haastatteluissa harvemmin mainittuja, mutta kirjallisuudessa ilmeneviä riskejä ovat aurinkomyrskyt, sotilaalliset konfliktit, terrorismi, meteoritit ja kasvavassa määrin systeemiset kyberturvallisuushuht.

Tässä oppaassa keskitytään esittelemään erityisesti pk-yrityksille sopivia resilienssiä kasvattavia käytäntöjä hyvän hallintotavan, toimintatapojen, kysynnän ja tarjonnan hallinnan, henkilöresurssien hallinnan, asiakkaiden ja kumppanuuksien hallinnan sekä skenaarioiden ja strategian alueilla.



KOLME VAIHETTA LIIKETOIMINNALLISEN RESILIENSSIN LISÄÄMISEEN

1. Vaihtoehtoisten **skenaarioiden** ja niihin pohjautuvien suunnitelmien laatiminen
2. Asiakaspohjan, valmistusstrategian, toimitusketjun, yrityskulttuurin sekä tuote- ja palveluvalikoiman **joustavuuden** parantaminen
3. Tärkeimpien asiakkaiden, yhteistyökumppanien, rahoittajien ja työntekijöiden **luottamuksen** kasvattaminen hyvissä ajoin ennen kriisiä

Yrityksille suunnattujen ohjeiden lisäksi oppaassa esitellään keinoja resilienssin parantamiseksi kansallisella tasolla. Hyviä resilienssin parantamiseen liittyviä käytäntöjä on tarpeen koota ja kiteyttää. ELY-keskukset, kaupapakamarit sekä paikalliset edunvalvontaorganisaatiot voivat jakaa oppeja eteenpäin.

Suomi on yksi maailman kolmesta resilienteimmistä yhteiskunnasta. Tätä etua tulisi hyödyntää kestävä tuotannon investointien Suomeen houkuttelemisessa.

KRIISINKESTÄVYYS VALMISTAVASSA TEOLLISUUDESSA

KRIISINKESTÄVYYS ELI RESILIENSSI TARKOITTAÄ YRITYKSEN KYKYÄ PALAUTUA HÄIRIÖSTÄ JA SOPEUTUA MUUTOKSEEN.

RESILIENSSI ON AVAIN TOIPUMISEEN

Resilienssiä voidaan kuvata liiketoiminnalliseksi joustavuudeksi, sitkeydeksi tai kyvyksi toipua tai elpyä vastoinkäymisistä. Tässä oppaassa sillä tarkoitetaan kykyä toipua tai sopeutua uuteen normaaliin kriisiin tai muutoksen jälkeen.

Resilienssin mittapuu on organisaation kyky minimoida haitalliset vaikutukset. Resilientit organisaatiot pystyvät nopeasti sopeutumaan organisaatiossa, arvoverkostossa tai laajemmin yhteiskunnassa tapahtuviin samanaikaisiin tai laajoihin systeemiin muutoksiin.

Resilienssi on kuitenkin harvoin, jos koskaan luontainen ominaisuus – sitä pitää systemaattisesti suunnitella ja rakentaa.

Resilienssin perustana on yrityskulttuuri, joka on valmis muutokselle. Se tarkoittaa halua ja kykyä muuttaa strategisia lähestymistapoja, valmiutta harkita ja arvioida uusia liiketoimintamalleja, yhteistyökumppaneita ja tuotteita sekä kykyä ottaa nopeasti käyttöön uusia tai vaihtoehtoisia toimintamalleja.

Resilienteillä organisaatioilla ja verkostoilla on kyky, organisatorinen vakaumus, ketteryys ja kulttuuri riskien realisoitumiseen johtavien tapahtumien nopeaan tunnistamiseen, niihin reagoimiseen ja niiden ehkäisyyn.

“JOS KYSYNTÄÄ EI OLE, YRITYKSEN PITÄÄ PYSTYÄ VAIHTAMAAN TUOTETTA, PALVELUA TAI MARKKINAA.”

MATTI MANNONEN,
JOHTAJA,
INNOVAATIOT JA TALOUS,
TEKNOLOGIATEOLLISUUS

USEAT ERILAISET TAPAHTUMAT VOIVAT JOHTAA HÄIRIÖIHIN

Kansantalouden tasolla on useita tekijöitä, jotka voivat lisätä epävakautta niin, että talouskasvu ja kansallinen hyvinvointi ovat uhattuna. Koronaviruspandemia on esimerkki maailmanlaajuisesta luonnonmullistuksesta, jolla on ollut ja tulee olemaan perustavanlaatuinen vaikutus sekä liiketoimintaan että yhteiskuntaan. Vastaavia tapahtumia on ollut useita aiemmin ja uusia tulee varmasti myös tulevaisuudessa.

Nyt koettujen COVID-19-pandemian kaltaisten terveysuhkien lisäksi vastaavanlaisen taloudellisen shokin voi aiheuttaa esimerkiksi luonnonmullistus, kuten asteittain etenevä ilmastonmuutos tai laaja maanjäristys, myrsky, metsäpalo tai tulva. Ihmisten aiheuttamat kriisin laukaisevat tapahtumat voivat kuitenkin olla aivan yhtä tuhoisia kuin luonnonmullistukset. Esimerkkejä ihmisten aiheuttamista tapahtumista ovat poliittiset levottomuudet, finanssimarkkinoiden häiriöt (lama), terrorismi ja sota.

KESTÄVÄ TUOTANTO ON KRIISINKESTÄVÄÄ

Kestävä tuotanto viittaa teollisuustuotteiden valmistamiseen ympäristövaikutuksia vähentävien ja taloudellisesti vakailla prosesseilla, jotka samalla säästävät energiaa ja luonnonvaroja. Lisäksi kestävä tuotanto parantaa työntekijöiden, yhteisön ja tuotteiden turvallisuutta.

Resilienssin kasvattamiseen liiketoiminnassa liittyy asioita, kuten kriittisten osavaiheiden varmentaminen tai rinnakkaisten toimittajasuhteiden ylläpitäminen, jotka saattavat olla näennäisesti ristiriidassa kestävä kehityksen mukaisen liiketoiminnan näkökulmasta. Tämä on kuitenkin nähtävä strategisena sijoituksena liiketoiminnan pitkän tähtäimen kestävyteen. Teemat, kuten riskitietoisuus ja joustavuus, ovat kuitenkin kestävä kehityksen mukaisia. Resilienssi on siis oleellinen osa kestävä kehitystä, koska resilienssi organisaatiot varmistavat kestävä kehityksen myös vaikeina aikoina.

KOLME ASKELTA KRIISINKESTÄ- VÄÄN LIIKE- TOIMINTAAN

RESILIENSSIN RAKENTAMINEN
ON PITKÄAIKAISTA TYÖTÄ,
JOKA ON HYVÄ OTTAA OSAKSI
YRITYKSEN ARKEA.

1. RAKENNA SKENAARIOITA PÄIVITTÄISESSÄ TYÖSSÄSI

Skenaarioiden rakentaminen on tärkeä osa hyvää hallintotapaa ja strategista kehitystä. Skenaariota rakentaessa yritys ennakoii paitsi riskejä, myös huomioi ne mahdollisuudet, joita hyvä varautuminen tuo mukanaan. Keskity luomaan suunnitelmia, jotka kattavat todennäköisimmät skenaariot ja keskeisimmät riskit. Huomiota kannattaa kiinnittää siihen, että yksi suunnitelma saattaa kattaa useamman skenaarion.

2. TUO RESILIENSSI OSAKSI KAIKKIA UUDISTUKSIA

Koska yrityksen liiketoiminnalle ulkoiset häiriötekijät kohdistuvat myös kilpailijoihin, kannattaa liiketoiminnan kehittämisen yhteydessä tehtäviä muutoksia tehdä myös resilienssin kehittämisen lähtökohdista. Toimet kuten asiakaspohjan, valmistusstrategian, toimitusketjun hallinnan, yrityskulttuurin sekä tuote- ja palveluvalikoiman joustavuuden ja monimuotoisuuden parantaminen voivat auttaa reagoimaan nopeammin tilanteessa, jossa odottamattomat tapahtumat horjuttavat liiketoimintaa.

3. RAKENNA LUOTTAMUSTA

Kriisi on usein hyvä hetki tarttua uusiin mahdollisuuksiin, mutta ei aivan optimaalisin hetki avainasiakkaiden, toimittajien, työntekijöiden tai rahoittajien luottamuksen rakentamiseen. Luottamukselliset suhteet ja kumppanuudet voivat olla ratkaisevia tekijöitä kriisistä selviämiseksi, mutta suhteet pitää olla luotuna ennalta. Läheiset suhteet asiakkaisiin ja toimittajiin voivat auttaa luomaan uusia ratkaisuja nopeammin. Luottamukselliset suhteet rahoittajiin voivat auttaa liiketoiminnan kehityksen rahoittamisessa.

**”RESILIENSSI ON ENEMMÄN
KUIN TOIPUMISTA TAI
ELPYMISTÄ. SE ON MYÖS
VARAUTUMISTA JA
ENNALTA EHKÄISEMISTÄ.”**

SAULI ELORANTA,
TYÖELÄMÄPROFESSORI, VTT

HYVÄ HALLINTOTAPA = VAHVA YRITYS

HYVÄ HALLINTOTAPA RAKENTUU MONISTA ASIOISTA VAKAVARAISUUDEN YLLÄPIDOSTA JOUSTAVAAN TUOTESUUNNITTELUUN.

LUO SKENAARIOITA JA SUUNNITTELE TOIMINTAA

Skenaariot luovat pohjan varautumiselle. Skenaarioiden tarkastelussa pitää keskittyä liiketoiminnan taloudellisiin vaikutuksiin. Niiden laatimisessa kannattaa käyttää myyntiennusteiden sekä komponenttien ja osakokoonpanojen saatavuusarvioiden kaltaisia parametreja. Skenaarioiden rakentaminen valmistaa yritystä kriiseihin ja parantaa tietoisuutta toimintaympäristöstä. Muista ottaa huomioon asiakkaiden näkökulma.

YLLÄPIDÄ VAKAVARAISUUTTA

Vakavaraisuus on kuin kattoa kannattelevat rakenteet: se varmistaa, että liekkien sammuttamiseen on riittävästi aikaa ennen kuin katto tippuu niskaan. Tilauskannan

pitäminen selvästi ”riittävän” yläpuolella auttaa kasvattamaan resilienssiä tulevaisuuteen suuntautuvalla tavalla. Neuvottelut asiakkaiden kanssa mm. toimitusajoista ja muista toimitusten ehdoista ovat oleellisen tärkeitä onnistumiselle.

SUUNNITTELE KRIISIN-KESTÄVIÄ TUOTTEITA

Tuote kannattaa suunnitella resilientiksi. Tuotteen valmistukseen tarvittavien komponenttien ja osakokoonpanojen laatu saattaa vaikuttaa siihen, miten joustavaksi valmistusprosessi muodostuu. Jos tuotteet suunnitellaan siten, että niissä käytetään aina kun mahdollista yleisesti saatavilla olevia vakiokomponentteja ja -ratkaisuita, on yritys todennäköisesti vähemmän riippuvainen yhdestä tärkeästä komponenttitoimittajasta.



KERTAA LIIKETOIMINTA-SUUNNITELMIA

Skenaarioita ja liiketoimintasuunnitelmia tulee käydä läpi ja päivittää muuttuneen tilanteen mukaan säännöllisesti, vähintään vuositasolla. Näin varmistat liiketoiminnan ketteryuden ja pystyt tarvittaessa muuttamaan suuntaa nopeasti.

Siirryttäessä kriisistä elpymistilaan markkina-asemaa voi pyrkiä parantamaan miettimällä, missä yritys on pärjännyt kilpailijoita paremmin. Jokainen kriisi on käännettävissä opiksi ja toimintatavat ja suunnitelmat on päivitettävä oppien mukaisiksi.

**RESILIENSSI
ALKAA JOUSTA-
VASTA TUOTE-
SUUNNITTELUSTA.**

ENNAKOIMALLA ONNISTUT

SELKEÄT KÄYTÄNNÖT AUTTAVAT YRITYSTÄSI
ENNEN KRIISIÄ JA SEN JÄLKEEN.

SEURAA ENNAKKO- VAROITUSMERKKEJÄ

Skenaariotyön tehtyäsi sinulla pitäisi olla tiedossa keskeisimmät riskit. Luo tunnistamillesi riskeille ennakkovaroituserkit, jotka toimivat palovaroittimien tavoin. Niihin tarvittavaa teknistä tietoa voi saada esimerkiksi kaupallisesti saatavilla olevista toimitusketjujen valvomoista ("supply chain control tower"). Säännöllinen yhteydenpito asiakkaisiin ja alihankkijoihin ylläpitää ymmärrystäsi arvoverkoston riskeistä.

PAINA KRIISINAPPIA

Kun kriisi iskee, on tärkeää aktivoida yhteiset toiminnot "painamalla kriisinappia" eli viestimällä selkeästi ennalta suunnitellusta toimintatavasta. Kriisinappi ei suinkaan ole yleinen hälytysnappi. "Kriisinappi" aktivoi vain ne osat organisaatiosta, joihin kriisi vaikuttaa.

AKTIVOI KRIISITOIMIKUNTA

Aktivoi ennalta määritetty kriisitoimikunta tai komentokeskus, johon kuuluu yrityksen eri toimintojen edustajia ja joille on määritetty selkeät roolit. Valmistaudu muuttamaan normaalissa liiketoiminnassa käytettäviä päätöksentekokriteereitä. Varmista, että tieto kulkee kriisitoimikunnan ja yrityksen muun henkilöstön välillä.

DOKUMENTOI TOIMENPITEET

Dokumentoi toimenpiteet selkeästi, jotta voit varmistua siitä, että toimintakyky säilyy, vaikka jotkut henkilöt eivät olisikaan kriisin takia käytettävissä. HR-toimintatapojen pitää mahdollistaa tarpeen tullen avainhenkilöiden nopea korvaaminen.

VARAUDU JA SOPEUDU

Resilientin yrityksen pitää ennen kaikkea pystyä valmistautumaan kriiseihin ja toipumaan niistä. Toipumiskykyä parantavat toimet perustuvat institutionaalisen tiedon rekisteröintiin: sekä samankaltaisista, aikaisemmista kriiseistä saatuun tietoon, että kykyyn oppia ja hankkia tietoa uudesta normaalista.

Varautumista parantavat toimet perustuvat ennaltaehkäisevään toimintaan, joka suunnitellaan ennen kriisiä. Kaikki ennaltaehkäisevät toimet eivät sovellu kaikkiin tilanteisiin, joten yrityksen pitää arvioida itse, mitkä toimet ovat tarpeeksi yleisluontoisia kattamaan suuren määrän erilaisia kriisejä.

**"KORONA ON POIKKEUKSELLISEN RAJU ESIMERKKI
VARAUTUMISEN TARPEESTA
JA VAIKEUDESTA."**

SAULI ELORANTA,
TYÖELÄMÄPROFESSORI, VTT

KYSYNNÄN JA TARJONNAN JOHTAMINEN

KYSYNNÄN JA TARJONNAN HALLITSEMISEEN ON MONTA TAPAA. KAIKEN YTIMESSÄ ON RISKIEN TIEDOSTAMINEN JA TOIMINNAN KEHITTÄMINEN.

HALLITSE ARVOKETJUA JA RAKENNA LUOTTAMUSTA

Riskien levittäminen arvoketjussa, esimerkiksi hajauttamalla kriittisten komponenttien toimittajia maantieteellisesti, auttaa kasvattamaan liiketoiminnan resilienssiä. Kyvykkäiden sopimusvalmistajien kartoittaminen ja luokittelu auttaa suojautumaan komponenttien saatavuuteen liittyvistä riskeistä ja toisaalta parantaa kykyä vastata positiivisiin kysyntäpiikkeihin. Arvoketjua monipuolistettaessa ei pidä kuitenkaan unohtaa luottamuksen ja kumppanuuksien rakentamista. Uuden yhteistyökumppanin hyväksyminen voi viedä pitkään.

HAJAUTA PÄÄTÖKSENTEKOA

Monikansallisissa organisaatioissa päätöksentekovoiman siirtäminen paikallisille yksiköille antaa paremmat mahdollisuudet hallita paikallisia säädöksiä, rahoitusmahdollisuuksia kriisien yhteydessä, ostajien

päätöksentekomieliä sekä – kauppasotiin liittyvissä kriiseissä – protektionismia. Jos organisaatio on maantieteellisesti hajautettu, jaa parhaita käytäntöjä, viesti aktiivisesti ja ole valmis siirtämään toimintoja paikasta toiseen ketterästi. Hajautettu globaali organisaatio voi tarvittaessa auttaa sinua työskentelemään kellon ympäri.

KEHITÄ ETÄTOIMINTOJA

Toimintojen digitalisointi mahdollistaa järjestelmien etäkäyttämisen, mikä pienentää matkustusmahdollisuuksia rajoittavien kriisien vaikutusta liiketoimintaan. Monet yritysten tukitoiminnoissa käytettävistä järjestelmistä ovat käytettävissä pilvipalveluina, ja asiakaspalvelu voidaan usein toteuttaa virtuaalisten viestintäkanavien kautta. Uudet AR/VR ja IoT –pohjaiset työkalut mahdollistavat myös kasvavassa määrin käyttöön, huoltoon ja valvontaan liittyviä etäratkaisuita.

VALMISTAUDU PAIKALLISIIN LAKEIHIN JA SOPIMUKSIIN

Monikansallisen yrityksen voi olla mahdollista siirtää kriittinen tuotantonsa eri talousalueelta toiseen. Paikalliset säädökset ja lainsäädäntö saattavat kuitenkin olla niin poikkeavia, että nopea siirtäminen ei ole mahdollista puutteellisen lain ja säädösten tuntemuksen vuoksi. Lisäksi yrityksen pitää tietää, miten valmistuspaikan muutokset vaikuttavat olemassa oleviin sopimuksiin ja kehen paikan päällä voi luottaa. Tämä korostaa entisestään ennalta valmistautumisen merkitystä.

PYSY LÄHELLÄ ASIAKKAITA

Tuotannon sijoittaminen asiakkaan lähelle ja alihankintaketjun hajauttaminen ulkopuolelle saattaa olla kannattava strategia. Vaikka yrityksen tuotanto altistuisi samoille ulkoisille riskeille kuin asiakas, pystyy yritys silti turvaamaan alihankintaketjun toiminnan ja säilyttämään kriittisen toimintavarmuuden vaikeinakin aikoina. Tällöin yritys pystyy olemaan toimintakykyinen samaan aikaan asiakkaan kanssa. Tämän ratkaisun mielekkyys on kuitenkin hyvin tapauskohtainen.

VÄHENNÄ TOIMITUSRISKEJÄ MONIPUOLISTAMALLA TOIMISTUSKETJUASI JA OSALLISTAMALLA TOIMITTAJIASI			
MATALA VAIKUTUS LIIKEVAIHTOON	KORKEA	RISKI	
		MATALA – KAKSI TOIMITTAJAA TAI USEAMPI	MATALA – VAIN YKSI TOIMITTAJA
		- Seuraa toimittajiasi 24/7, ja varmista, että valmistus, jakelu ja varastot sijaitsevat eri alueilla - Hajauta hankinta ja vähennä riskejä hankkimalla kahdelta toimittajalta yhden sijaan - Tunnista alihankkijat, joita toimittajasi käyttävät kriittisten materiaalien toimittamiseen - Hanki vakuutus kattamaan tappioita riskeistä, joita et voi lieventää	- Seuraa toimittajiasi 24/7, ja varmista, että heillä on kattavat riskienhallintaohjelmat myös alihankkijoille, tiedä missä he valmistavat ja varastoivat materiaaleja - Tunnista alihankkijat ja vähennä riskejä hajauttamalla hankintaa tai pyytämällä heitä varastoimaan materiaalit eri paikoissa - Hanki vakuutus kattamaan tappioita riskeistä, joita et voi lieventää
		- Seuraa muutoksia, jotka voivat kasvattaa toimittajiesi riskiä, kuten huono taloudellinen tulos, rakenneuudistukset ja oikeusjutut - Tunnista toimittajat, jotka tukeutuvat samoihin alihankkijoihin - Pyri siihen, että toimittajan valmistus ja varastot sijaitsevat eri paikoissa	- Seuraa toimittajiasi 24/7, ja tiedä, missä he valmistavat ja varastoivat kriittiset materiaalit ja osat - Jos hankinnan hajauttaminen ei ole mahdollista, pyydä toimittajia varastoimaan kriittiset osat eri paikoissa - Varmista, että toimittajilla on kattava riskienhallintaohjelma - Tunnista alihankkijat ja toimituspolut

HALLITSE ALIHANKINTA-KETJUN RISKEJÄ

Pyri hallitsemaan alihankintaketjujen riskejä ottamalla käyttöön ns. sidosryhmävuorovaikutussuunnitelmia ("stakeholder engagement plan"). Tällä tarkoitetaan menetelmää, jossa yrityksen alihankintaverkosto kartoitetaan ja tuodaan yhteen digitaalisten alustojen avulla (kts. tarkemmin muualta). Kiinnitä huomiota koko arvoverkostoon, myös alihankkijoiden alihankkijoihin. Kartoitus auttaa hahmot-

tamaan, mitkä ovat heikoimpia linkkejä ja miten suuria niiden aiheuttamat riskit ovat.

Käytä myös C-hinnoittelua (kts. tarkemmin muualta) muuttaaksesi toimitusketjuun liittyvät riskit rahaksi ja verrataksesi vaihtoehtoja:

- A-hinta: komponentin kustannukset +
- B-hinta: logistiikkakustannukset komponentin tuomisesta tehtäseen +
- C-hinta: tuotannon keskeytyksen, suurempien tarkkailukustannusten tai maineen menetyksen aiheuttaman epäonnistumisen tai haitan todennäköiset kustannukset

VAHVA YRITYS LUOTTAA IHMISIIN

MONITAITOISISTA IHMISISTÄ JA
AVOIMESTA YRITYSKULTTUURISTA
SYNTYY KRIISINKESTÄVÄ YRITYS.

RAKENNA KETTERÄ JA AVOIN ORGANISAATIOKULTTUURI

Joustava organisaatiokulttuuri perustuu vankkaan hallintorakenteeseen ja osallistaa koko henkilöstön strategiatyöhön. Avoin ilmapiiri, jossa jokaisella on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä, on tärkeä osa organisaatiokulttuuria. Ihmiset ovat rohkeita, kun organisaatiokulttuuri ei rankaise heitä virheistä, vaan kannustaa oppimaan niistä.

PANOSTA MONITAITOISEEN TYÖVOIMAAN

Kouluta työntekijöitä suoriutumaan useista eri tehtävistä. Työntekijöiden täytyy pystyä sopeutumaan uusiin rooleihin ja päätöksentekoketjuihin nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Resilientti organisaatiokulttuuri kannustaa ihmisiä omaksumaan tarpeen tullen uusia rooleja.

PIDÄ YHTEYTTÄ

Viestintä ja yhteydenpito työntekijöiden kanssa kriisin aikana on erityisen tärkeää. Viikoittaiset tai jopa päivittävät tilannepäivitykset selventävät tilannetta. Asioista perillä olevat työntekijät ymmärtävät oman osansa yrityksen luovimisessa ulos kriisistä selviytyjänä tai jopa voittajana.

KESKUSTELE RISKEISTÄ

Ylläpidä jatkuvaa keskustelua riskienhallinta-asiantuntijoiden ja osa-alueiden johtajien välillä. Varmista, että he tarttuvat yhteistoimin riskeihin liittyviin huolenaiheisiin kaikilla organisaatiotasoilla.

**ASIOISTA PERILLÄ
OLEVAT TYÖNTEKJÄT
YMMÄRTÄVÄT
OSANSA KRIISISTÄ
ULOS LUOVIMISESSA**

SIJOITA HYVÄÄN JOHTAJUUTEEN

Työntekijöiden motivaation ja positiivisen asenteen ylläpitämiseen tarvitaan psykologiaa, hyvää johtajuutta ja hyvää viestintää. Ne ovat tärkeitä toiminnan jatkuvuuden ja sitä kautta resilienssin kannalta. Lisäksi se varmistaa, että eri yksiköt eivät kilpaile keskenään vaan työskentelevät yhdessä resilienssin puolesta.

ANNA SELKEITÄ OHJEITA

Varmista, että esimerkiksi muuttuneita hygieniä-, matkustus- ja etätyökäytänteitä koskevat selkeät ohjeet ovat olemassa. On kuitenkin tärkeää olla tekemättä johtopäätöksiä epätäydellisen tiedon pohjalta.

LUOTTAMUKSEN RAKENTAMINEN KANNATTAA

INFORMAATION JAKAMINEN JA HYVÄT
KUMPPANUUDET OVAT ERITYISEN
TÄRKEITÄ KRIISIN AIKANA.

LUOKAA RATKAISUJA YHDESSÄ

Luo ratkaisuja yhdessä avainasiakkaiden kanssa. Ota huomioon, miten riski vaikuttaa heidän tarpeisiinsa ja muokkaa tuotteita ja palveluja sen mukaisesti. Parhaassa tapauksessa saatat löytää uudessa normaalitilanteessa uuden liiketoimintamahdollisuuden.

YLLÄPIDÄ TILANNEKUVAA

Jatkuva viestintä keskeisten yhteistyökumppanien kanssa on tärkeää kriisin aikana. Jaa yhteistyökumppanien kanssa parhaita käytäntöjä ja työkaluja. Pysy tietoisena toimintaympäristön tilannekuvasta. Tieto siitä, mitkä yhteistyökumppanit tarvitsevat tukea, mihin yhteistyökumppaneihin voi luottaa ja mihin ei, saattaa olla kriittistä.

JAA TIETOA AVOIMESTI

Ole avoin tietolähteistäsi asiakkaille, jotka saattavat käyttää eri lähteistä saatua tietoa – luo yhteinen ymmärrys, että eri lähteistä saatu tieto saattaa olla erilaista. Perustele päätöksesi selkeästi.

LUO LÄHEISIÄ YHTEISTYÖSUHTEITA

Läheiset yhteistyösuhteet saattavat auttaa lokalisoinnissa, kun oman paikallisen organisaation perustaminen on liian riskialtista tai kannattamatonta. Keskustele sellaisten tahojen kanssa, jotka ymmärtävät alueen toimijoita. Toimitusketjun heikoin linkki saattaa olla tason n-x toimittaja – yritä löytää kustannustehokkaita tapoja arvioida myös näitä toimittajia.



HAJAUTA ASIAKASSEGMENTTEJÄ

Asiakassegmenttien hajauttaminen – joko eri markkinoille tai eri tuotteisiin – parantaa resilienssiä. Jos jonkin asiakassegmentin arvo pienenee kriisin takia, voidaan keskittyä johonkin toiseen segmenttiin, johon kriisi ei vaikuta yhtä paljon.

SUUNNITELKAA YLÖSAJO YHDESSÄ

Suunnittele tuotannon ylösajo yhdessä avainasiakkaiden ja toimittajien kanssa, jotta elpyminen on nopeampaa. Hyvin integroiduissa arvoketjuissa voidaan harkita myös kriittisten valmistusresurssien, jopa työntekijöiden, jakamista.

VAHVA YRITYS ON ASKELEEN EDELLÄ

VIISAASTI TOIMIVA YRITYS OTTAA RESILIENSSIN OSAKSI STRATEGIAANSA JA KÄÄNTÄÄ KRIISIT MAHDOLLISUUKSIKSI.

LUO STRATEGIA LIIKETOIMINNALLISEEN RESILIENSSIIN POHJAUTUEN

Strategian tulee aina ottaa huomioon riskit ja mahdollisuudet, jotka saattavat realisoitua kriisien aikana. Taloudellinen rakenne, laajenemismahdollisuudet ja tärkeät kumppanuudet ovat strategiatason kysymyksiä, joita pitää harkita sen perusteella, miten ne vaikuttavat päivittäiseen toimintaan ja resilienssiin.

OTA RESILIENSSI MUKAAN SKENAARIOTYÖHÖN

Skenaariotyö mahdollistaa ketterän strategiatyön ja helpottaa viestintää johtoryhmän kanssa. Strategian pitää perustua itsenäisiin todennäköisyyksiin. Skenaarioissa tulee ottaa huomioon myös tärkeisiin immateriaalioikeuksiin sekä tutkimus- ja kehitystoimintaan liittyvät riskit.

ARVIOI VALIKOIMAN HAJAUTUSTA

Laaja juuristo voi auttaa puuta kestämaan pahempia myrskyjä. Usein yritykset luopuvat heikommin tuottavista tuotteista tai liiketoiminta-alueista maksimoidakseen omistaja-arvon. Hajautettu valikoima auttaa kuitenkin epäsymmetristen kriisien kestämisessä.

OTA HUOMIOON OMISTAJIEN SJOITUSHORISONTTI

Omistajien sijoitushorisontti voi vaikuttaa siihen, miten paljon yrityksen johto voi painottaa resilienssiä. Lyhyen aikavälin tavoitteiden asettaminen ei ehkä jätä tarpeeksi tilaa varautumiseen panostamiselle.

HUOMIOI RISKIT TÄRKEISSÄ PÄÄTÖKSISSÄ

Riskien vaikutukset tulee ottaa huomioon kustannus- ja liiketoimintalaskennassa. Suuri häiriö voi vaikuttaa vuoden tuottoon prosentuaalisesti kaksinumeroisella luvulla. Kun tehdään ennusteita tulevaisuudesta, talousarvioissa pitää ottaa huomioon häiriöiden todennäköisyys muutaman vuoden välein. Tämä auttaa arvioimaan, mitä riskejä voidaan lieventää, mitä vastaan pitäisi ottaa vakuutus ja minkä kohdalla valmistaudutaan vain suojautumaan iskun sattuessa.

INTEGROI JOUSTAVUUS

Eri tilanteisiin, päätöksentekoon ja muihin toimintatapoihin sisään rakennettu joustavuus ja ketteruus eri tasoilla pitää ottaa huomioon strategiassa.

**HYVÄÄN
JOHTAJUUTEEN
KUULUU MYÖS
RISKINHALLINTA**

MUUTA KRIISIT MAHDOLLISUUKSIKSI

Hyvä johtajuus tarkoittaa kriisien muuttamista mahdollisuuksiksi ja uusiutumiseksi – kyky muuttaa suuntaa opittujen asioiden perusteella on ratkaisevan tärkeää. Riskienhallinnan pitäisi olla kiinteä osa hyvää johtajuutta ja johdon päätöksentekoa.

VARAUDU ENEMMÄN, YLLÄTY VÄHEMMÄN

YRITYKSET VARAUTUVAT KRIISIIN HYVIN ERI TAVOIN. ERITYISESTI PK-YRITYSTEN KANNATTAA JO NYT PARANTAA KÄYTÄNTÖJÄÄN SEURAAVAN KRIISIN VARALTA.

VALMISTAVA TEOLLISUUS ON PÄRJÄNNYT HYVIN.

Tätä opasta varten haastatellut yritykset ovat selvinneet koronapandemian aiheuttamasta iskusta suhteellisen hyvin. Suurten yhtiöiden ja pk-yritysten varautumisessa näyttäisi kuitenkin olevan eroja. Suuret monikansalliset yritykset ilmoittivat käyttävänsä useammin skenaariotyötä riskien hallintaan kuin pienet ja keskisuuret yritykset. Pk-yritykset keskittyvät puolestaan ensisijaisesti riskien vaikutusten lieventämiseen, ennalta määritettyihin rooleihin ja kriisinhallintaprosesseihin sekä toimitusketjua ja myyntiä koskeviin valmiussuunnitelmiin.

Pk-yritykset vaikuttavat yleensä ottaen pitävän vaikutusmahdollisuuksiaan pienempänä kuin suuret yritykset. Useimmat yritykset, varsinkin pk-yritykset, näkevät viimeisimmän kriisin mahdollisuutena rakentaa ja parantaa käytäntöjään seuraavan kriisin varalta.

PK-YRITYSTEN PROSESSIEN KEHITTÄMINEN TUKEE KANSALLISTA RESILIENSSIÄ

Monilla päivittäiseen toimintaan keskittyvillä pienemmillä yrityksillä ei ole ollut resilienssisuunnitelmaa tai sitä ei ole otettu huomioon yrityksen strategiassa. Monilla pienillä yrityksillä ei ole myöskään ollut valmius- tai resilienssisuunnitelmaa makroympäristön riskitekijöiden varalta. Lisäksi niihin kohdistuu ulkoinen liiketoimintariski, jos ne toimittavat tavaroita tai palveluita vain yhdelle tai kahdelle suurelle paikalliselle asiakkaalle.

Läheiseen kumppanuussuhteeseen vain yhden ostajan kanssa liittyy oleellinen riski: tällaisessa kontekstissa ei ole tarvetta kehittää myyntiä, markkinointia tai muita hallinnollisia prosesseja yrityksen t&k- ja valmistustoiminnan ulkopuolella. Käyttämällä ennakoivaa paikallista lähestymistapaa esim. ELY-keskusten, kaupakamarien tai paikallisten edunvalvontaorganisaatioiden kautta toimijat voisivat keskittää resilienssin kasvattamistoiminnan niihin yritysten arvoverkostoihin, joissa on kaksipuolinen riski.

ENNAKOIVA JA PAIKALLINEN PK-YRITYSTEN RESILIENSSIN PARANTAMISEN LÄHESTYMISTAPA



KRIISI ON MENESTYKSEN ALKU

YHTEISTYÖ TOISTEN YRITYSTEN JA JULKISTEN TOIMIJOIDEN KANSSA ON ERINOMAINEN TAPA KASVATTAA RESILIENSSIÄ.

TUE KEHITYSTÄ

Jatka jo aloitettua työtä, eli kriisin aikana tunnistettujen mahdollisuuksien tukemista ja näiden panostusten käyttämistä tukemalla t&g- ja vientihankkeita.

JAA TIETOA

Kerää tietoa julkisista organisaatioista, kuten Huoltovarmuuskeskuksesta, Team Finlandin ulkomaan virkamiehiltä ja ministeriöiltä yritysten korkean riskin indikaattorien analysoimiseksi. Levitä muille yrityksille tietoa riskeistä, miten niihin voi varautua ja mitä mahdollisuuksia ne voivat tuoda mukanaan. Kerää tietoa kentältä asiaankuuluvien barometrien avulla ja julkaise tuloksia säännöllisesti.

HELPOTA OPPIMISTA

Helpota osaltasi oppimista ja parhaiden käytäntöjen jakamista muiden yritysten

kesken. Tietoa voi jakaa paikallisten foorumien kautta (samankaltaiset yritykset) että kansainvälisesti (samoja markkina-alueita tavoittelevat yritykset).

RAKENNA YHTEISTYÖTÄ

Perusta kansallinen kriisitoimikunta, jonka jäseneksi kutsutaan yhteiskunnan kannalta tärkeiden yritysten edustajia ja viranomaisista. Toimikunnan tulisi kokoontua vuosittain valmistautumaan kriiseihin ja olla valmiina aktivoitumaan kriisin sattuessa. Toimikunnan tulee olla poliittisesti ja edunvalvontajärjestöihin sitoutumaton.

KANNUSTA KESKUSTELUA

Pysy aktiivisena keskustelun avaajana ja herättelijänä. Vähemmän vakiintuneet yritykset eivät ehkä ymmärrä varautumisen tärkeyttä, jos ne eivät ole kokeneet aikaisemmin vakavia kriisejä.

“KAIKKEA LIIKETOIMINTAA EI KANNATA ELVYTTÄÄ, VAAN PITÄÄ PYRKIÄ RAKENTAMAAN UUTTA.”

SAULI ELORANTA,
TYÖELÄMÄPROFESSORI, VTT

NOSTA ESIIN SUOMALAISTA RESILIENSSIÄ

Suomi on yksi maailman kolmesta resilienssissä mitattuna parhaiten suoriutuvista yhteiskunnista. Yritysten kannattaa nostaa esiin suomalaisen yhteiskunnan resilienssiä ja tuoda esiin Suomea houkuttelevana sijoituskohteena. Suomessa on melko joustava työläinsäädäntö ja hyvin toimiva terveydenhuolto, jotka auttavat rakentamaan resilienssiä myös yritystasolla

HAE VASTAUKSIA KRIISIPUHELIMESTA

Vientiyrityksille ollaan perustamassa kriisipuhelinta, jotta ne saavat vastauksia kriiseihin liittyviin kysymyksiin esimerkiksi matkustuspolitiikoista, kohdemaissa saatavilla olevista valtiontuista, hygieniavaatimuksista ja luotettavista tiedonlähteistä.

PALKKAA KANSAINVÄLISIÄ OSAAJIA

Suomi pyrkii tukemaan yrityksiä kansainvälisten osaajien rekrytoinnissa, joita ne tarvitsevat menestyäkseen. Jos kriisi rajoittaa matkustamista eivätkä tärkeät osaajat pääse Suomeen, toiminta hankaloituu. Business Finlandin Talent Boost -ohjelma auttaa yrityksiä kansainvälisten osaajien palkkaamisessa.

LÖYDÄ SOPIVIA KUMPPANEITA

Auta yrityksiä löytämään sopivia yhteistyökumppaneita kohdemarkkinoilta. Suomalaiset yritykset luottavat toisiinsa, mutta ne saattavat tarvita tukea ja paikallista tietoa löytääkseen luotettavia yhteistyökumppaneita oman verkostonsa ulkopuolelta, varsinkin ulkomaisilta markkinoilta.

YHTEYSTIEDOT

Toni Mattila

toni.mattila@businessfinland.fi

+358 40 500 9909

Santeri Palomäki, Solveig Roschier, Ylva Gilbert, Pekka Pokela,
lokakuu 2020.

Tämän projektin toteutti **Gaia Consulting Business Finlandin**
rahoituksella toukokuun ja lokakuun 2020 välisenä aikana.

Jos haluat lisätietoja, lähetä sähköpostia osoitteeseen:

solveig.roschier@gaia.fi tai
toni.mattila@businessfinland.fi

BUSINESSFINLAND.FI

SEURAA MEITÄ SOSIAALISESSA MEDIASSA

