

Koronavirusstrategiat-kyselyn tulokset (kevät 2021)

Tulosaineisto

Jukka Luoma
Lauri Saarinen
Susanna Takkunen
Tomas Falk



Aalto-yliopisto
Aalto-universitetet
Aalto University

Tutkimuksen päälöydökset

1. **Yritykset suuntautuvat kasvuun:** Yritykset ovat lisänneet ja suunnittelevat lisäävänsä kasvuun tähtääviä toimenpiteitä.
2. **Yritysten väliset kriisin aikaiset erot näkyvät myös koronakriisistä palaututtaessa:** Yritykset, jotka lisäsivät kriisin alkukuukausina kasvuun tähtääviä kilpailutoimenpiteitä, ovat kyenneet jatkamaan aktiivisina, siinä missä toimenpiteiden vähentäjät ovat joutuneet jatkamaan vetäytymistään.
3. **Koronan käynnistämä liiketoiminnan ”pikadigitalisaatio” on lisännyt yritysten valmiutta ottaa käyttöön digitaalisia teknologioita:** Pitkällä aikavälillä tuottavuutta ja kilpailukykyä kehittävä digitaalinen transformaatio sekä uudet etätyön toimintamallit vaativat kuitenkin pitkäjännitteisiä kehitystoimia.



Tutkimus toteutettiin päättäjäkyselynä, joka täydentää syksyllä 2020 tehtyä tutkimusta



Vastausten määrä 261
yritysjohtajaa



Vastaajajoukko
määriteltiin yhteistyössä
*Teknologiatoellisuus
ry:n, Palvelualuejen
työnantajat Paltan ja
Kaupan Liiton kanssa.*



Kysely lähetettiin 2544
vastaajalle, jotka ovat
pääosin liittojen
jäsenyritysten
toimitusjohtajia



Tuloksia täydennettiin
puhelin- ja
sähköpostihaastatteluin
(N=9).



Tutkimus on osa
Business Finlandin
rahoittamaa "Yritysten
koronavirusstrategiat" -
hanketta

Tämä raportti täydentää syksyllä 2020 tekemäämme vastaavaa kyselytutkimusta. Lisätietoa tutkimuksen toteutuksen yksityiskohdista löydät syksyllä julkaistusta tutkimusraportista.

Katso lisää osoitteesta koronavirusstrategiat.aalto.fi

Vastaajajoukko on toimiala- ja kokopainotukseltaan syksyn kyselyn kaltainen

	Vastaajayritykset (keväät 2021, N = 261)		Vastaajayritykset (syksy 2020, N = 303)		Suomalaiset yritykset	
	N	%	N	%	N	%
Toimiala						
Teollisuus	92	35 %	120	40	19 849	6
Tukku- ja vähittäiskauppa	53	20 %	48	16	40 299	11
Kuljetus ja varastointi	12	5 %	14	5	19 526	5
Informaatio ja viestintä	23	9 %	24	8	10 676	3
Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	29	11 %	56	18	36 614	10
Hallinto- ja tukipalvelutoiminta	10	4 %	14	5	14 212	4
Muut ¹	42	16 %	27	9	219 642	61
Henkilöstö						
Alle 50	130	56 %	153	55	357 214	99
50-250	71	30 %	90	32	2 971	0,8
Yli 250	33	14 %	34	12	633	0,2

¹Luokka pitää sisällään myös yritykset, joiden toimialatieto ei ollut saatavilla

Lähteet: Alma Media, Orbis, Tilastokeskus

Kilpailun painopiste on siirtymässä uuden kasvun tavoitteluun

Kyselymme kartoitti muutoksia yritysten kilpailutoiminnassa reaktiona koronavirukseen. Syksyn 2020 kysely osoitti, että yritykset olivat jarruttaneet uuden kasvun tavoittelua erityisesti uusille markkinoille laajentumisen ja tuotantokapasiteetin laajennusten osalta. Nyt tehdyn kyselyn perusteella yritysten painopiste on siirtynyt akuutista kriisinhallinnasta uuden kasvun tavoittelun vaiheeseen. Sekä uusille markkinoille laajentuminen että tuotantokapasiteetin lisäykset ovat keskimäärin korona-aikaa edeltävällä tasolla. Yritykset ovat kasvattaneet tarjoamiaan, erityisesti palveluiden osalta, jopa enemmän kuin vastaavana ajanjaksona ennen korona-aikaa.

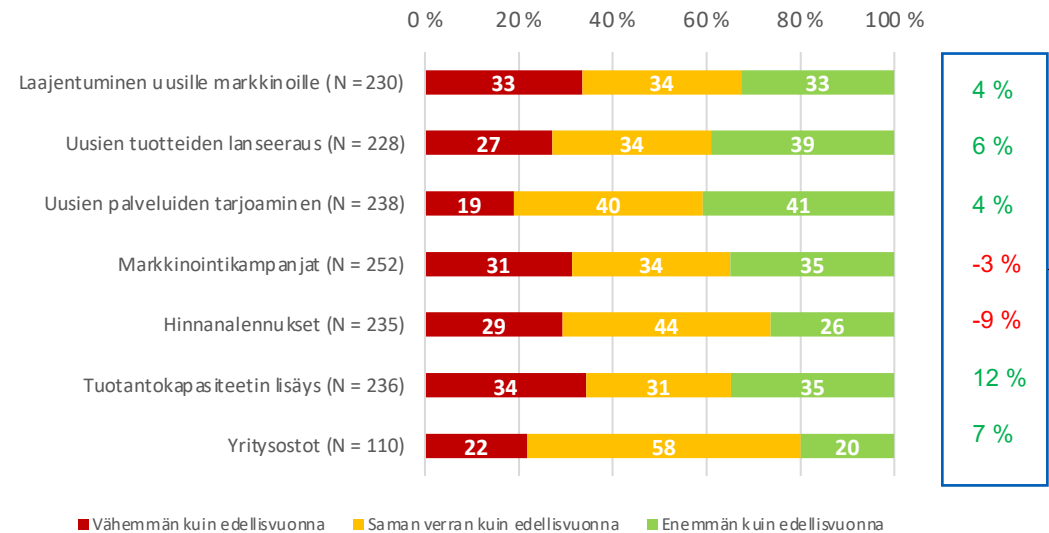
Tuloksissamme heijastuu jo laajasti uutisoitu investointiaalto (esim. OECD, [Helsingin Sanomat](#)). Yritykset ovat kasvattaneet liiketoiminnan kasvuun tähtääviä toimenpiteitä kriisin väistyessä vaihteittain.

Erityisen suuri suhteellinen muutos on tuotantokapasiteetin lisäyksessä. Nyt reilu kolmannes yrityksistä kertoo lisänneensä tuotantokapasiteettiaan suhteessa vuotta aiempaan 6 kk:n jaksoon.

Nopea kasvuykäys on tuonut esiin pullonkauloja toimitusketjuissa. Pullonkauloihin ovat syynä sekä kysynnän muutokset että nopea palautuminen. Hankintahinnat ovat nousussa ja tämä voi vaikuttaa negatiivisesti kriisistä eniten kärsineiden yritysten elpymistä. Kiinassa komponenttien ja materiaalien ostohinnat ovat jo rajussa kasvussa ([The Economist](#), 6/2021).

Muutos aktiivisuuttaan lisänneiden yritysten määrässä suhteessa syksyn 2020 kyselyyn (%-yks.)

Kilpailuaktiivisuus (viimeiset 6 kk, suhteessa edellisvuoteen)



Yritykset arvioivat investointien kasvun kiihtyvän kuluvana vuonna

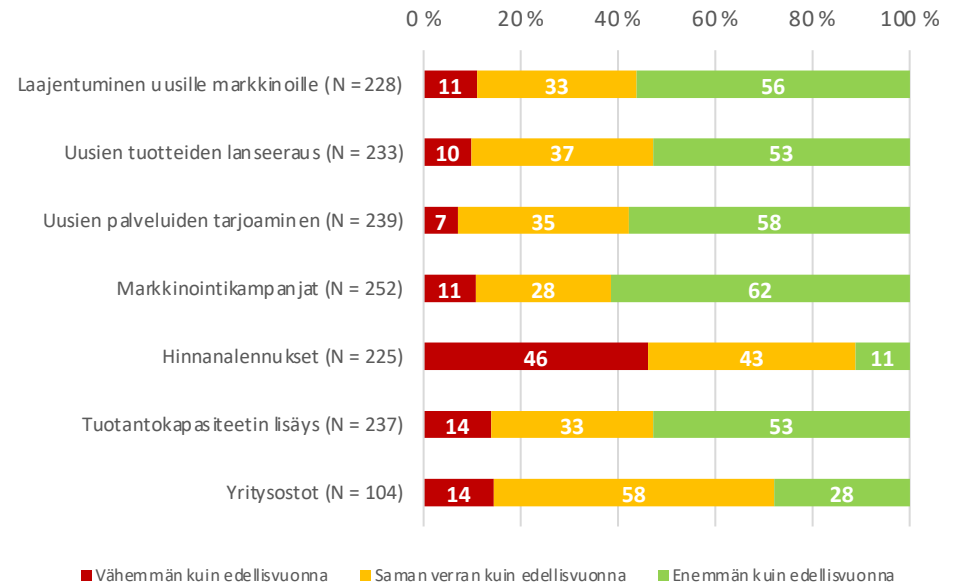
Verrattuna korona-ajan ensikuukausiin yritykset tulevat lisäämään kilpailuaktiiviteettia kautta linjan ja vain pieni vähemmistö yrityksistä arvioi vähentävänsä panostuksia kasvuun. Vain hinnanalennuksia tullaan kyselytulosten perusteella näkemään vähemmän.

Yli puolet yrityksistä arvioi lisäävänsä laajentumista markkinoilla, uusien tuotteiden sekä palveluiden lanseerausta sekä tuotantokapasiteetin kasvattamista tulevien 6 kk:n aikana. Lisäksi markkinointikampanjoita suunnitellaan lisäävän.

Kuluvaan vuoteen liittyy optimismia, joka kyselymme perusteella koskettaa suurinta osaa yrityksistä. Kriisin aikaiset innovaatiot ja digitalisaation korostuminen nostavat erityisesti IT-osaajien tarvetta. On odotettavaa, että kasvuun liittyvät pullonkaulat ja kilpailu osaavasta työvoimasta tulevat entisestään kiristymään.

Yritysten tulisi ennakoivasti katsoa, kuinka työvoiman saatavuutta voidaan kehittää. Voidaanko esimerkiksi koulutusyhteistyön ja -ohjelmien kautta vaikuttaa osaajien määrään, sillä vapailla markkinoilla tilanne tulee kasvun myötä kiristymään? Yritykset ovat pyrkineet ennakoimaan toimitusketjujen pullonkauloja ennen saatavuuden kiristymistä, mutta varastojen kasvattaminen on omiaan vääristämään todellista loppukysyntää, kun varastoja samanaikaisesti kasvatetaan läpi toimitusketjujen. Tämä voi johtaa toimitusketjuhäiriöihin, joita yritysten on seurattava tarkasti ja pyrittävä koordinoimaan läpi toimitusketjujen haittojen pienentämiseksi.

Arvio kilpailuaktiivisuuden kehityksestä (seuraavat 6 kk)



Korona jakaa yrityksiä edelleen voittajiin ja häviäjiin

Koronakriisi on jakanut yrityksiä menestyjiin ja häviäjiin. Kriisiin liittyvät rajoitukset ovat estäneet tiettyjen alojen toimintaa, mutta myös toimialojen sisällä on yritysten välisiä eroja. Syksyllä 2020 toteutetussa kyselyssä havaitsimme yritysten jakautuneen niihin, jotka ovat pystyneet jatkamaan erityisesti uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämistä, siinä missä osa yrityksistä keskittyi kilpailemaan lähinnä hinnanalennuksin.

Kevään 2021 kysely viittaa siihen, että yritysten reaktiot kriisiin alkukuukausina ennakoivat pidemmän aikavälin muutoksia kilpailutoiminnassa. Kilpailuaktiviteettiaan kriisin alkukuukausina kasvattaneet yritykset ovat kyenneet jatkamaan aktiivisina, siinä missä vähentäjät ovat keskimäärin joutuneet jatkamaan vetäytymistä.

Tämä trendi herättää kysymyksen, pystyvätkö kriisistä voimakkaasti kärsineet yritykset uudelleenaktivoitumaan ja tavoittelemaan kasvua talouden palatessa kasvu-uralle. Kriisit ovat historiallisesti osoittautuneet otollisiksi innovaatioille ja innovaatioihin panostaneet yritykset ovat erottautuneet nopeammalla kasvulla kriisistä palaututtaessa (Bar Am ym., 2020).

Toteutuessaan kasvavat erot yritysten välillä voivat näkyä kriisin jälkeenkin ”ylimääräisinä” konkurssseina, lisääntyvänä työttömyytenä sekä alueellisen talouden elinvoimaisuuden muutoksina.

53 %

yrityksistä, jotka reagoivat kriisin alkukuukausina lisäämällä uusien tuotteiden lanseeraamista, jatkoivat samalla tavalla viimeisimpien 6 kk:n aikana

41 %

yrityksistä, jotka reagoivat kriisin alkukuukausina lisäämällä hinnanalennuksia, jatkoivat samalla tavalla viimeisimpien 6 kk:n aikana

55 %

yrityksistä, jotka reagoivat kriisin ensikuukausina vähentämällä laajentumista uusille markkinoille, jatkoivat samalla tavalla viimeisimpien 6 kk:n aikana

Korona on johtanut ”pikadigitalisaatioon”, johon liittyy ongelmallisia lieveilmiöitä

Koronakriisiin liittyvä digitaalisten työkalujen käyttö yhdessä etätönn kanssa on lisännyt organisaatioiden valmiutta digitaalisten työkalujen käyttöön. Koronan aikaansaama ”pikadigitalisaatio” on kuitenkin usein melko pinnallista. Vakiintuneita toimintamalleja ja prosesseja on siirretty suoraan etätöyömpäristöön eikä organisaation liiketoimintamalleja ole arvioitu kriittisesti.

Online-tapaamiset ovat mahdollistaneet helpot tapaamiset oman organisaation ulkopuolelle ja voivat helpottaa kansainvälistä verkostoitumista erityisesti keskisuurille yrityksille. Aikaa on säästynyt, mutta vastaajat kokevat, että toisaalta työmäärän ja erityisesti palaverien lisääntyneen. Uudessa digitaalisessa ja etätöyömpäristössä sisäiseen koordinaation vaaditaan uudenlaisia tapoja ja taitoja, sillä koordinaatio on vaikeampaa ja voi johtaa esimerkiksi hiljaisen tiedon häviämiseen. Satunnaiset kohtaamiset ovat vähentyneet lisäten edelleen koordinaation tarvetta.

Organisaatioiden onkin seuraavaksi opittava tekemään töitä tuottavasti ja tehokkaasti etä- ja hybridiympäristöissä. Tähän voi hakea oppeja täysin etäorganisaatioina toimivilta yrityksiltä. Esimerkiksi selkeä kommunikointi kirjallisesti voi nousta etäorganisaatioissa keskeiseksi työelämätaidoksi (Gelles, 2020).

Vaikka korona on sysännyt digitalisaatiota eteenpäin, organisaatioiden laaja-alainen digitaalinen transformaatio vaatii koronan jälkeenkin pitkäjännitteistä kehitystyötä ja kärsivällisyyttä investoinneissa.

89 %

päättäjistä uskoo, että heidän organisaationsa valmius ottaa käyttöön uusia digitaalisia työkaluja on kasvanut. 86 %:ssa yrityksistä henkilöstön suhtautuminen digitaalisten työkalujen käyttöön on muuttunut myönteisemmäksi

58 %

vastaajista kertoo palaverien määrän lisääntyneen. 52 % vastaajista uskoo, että työmäärä on lisääntynyt

93 %

vastaajista raportoi satunnaisten kohtaamisten määrän vähentyneen yrityksessään

Yritykset panostavat uusiin teknologioihin ja osaamiseen

Digitalisaation vauhdittuminen sekä kriisin jälkeiset kasvumahdollisuudet heijastuvat yritysten ilmoittamiin strategiaan prioriteetteihin. Valtaosa vastaajista kokee, että uuden teknologian käyttöönotto ja työntekijöiden osaamisen kehittäminen ovat aiempaa tärkeämpiä tavoitteita. Uuden teknologian käyttöönotto ja digitaalisen transformaation jatkaminen on tärkeää yritysten kilpailukyvyyn ja tuottavuuden kehitykselle kriisin kiihdyttäessä innovaatioita ja muutosta.

Kyselyaineistomme perusteella lisäksi organisaatioiden ketteryys ja kustannusjoustavuus ovat korostuneet strategisina tavoitteina kriisin myötä.

Onkin mielenkiintoista seurata, ovatko ketteryys ja joustavuus tulleet jäädäkseen tehokkuuden rinnalle yritysten toimintaa ohjaaviksi tavoitteiksi. Ketteryys ja joustavuus voivat lisätä yritysten, toimialojen ja toimitusketjujen resilienssiä tulevien kriisien varalta, mutta resilienssin ylläpito voi olla myös kallista ja johtaa siten lyhyen aikavälin tehokkuustappioihin.

Tulosten tarkemmassa esittelyssä tämän esityksen lopussa löytyvät kaikki strategiset prioriteetit kyselystämme.

Koronan vaikutus yritysten strategiaan prioriteetteihin¹

Top-5

Yritysten tärkeimmät strategiset tavoitteet vuoden takaiseen verrattuna

1. *Uuden teknologian käyttöönotto (68 %)*
2. *Työntekijöiden osaamisen kehittäminen (61 %)*
3. *Organisaation ketteryyden parantaminen (60 %)*
4. *Kyky sopeuttaa menoja kysynnän mukaan (59 %)*
5. *Uusien asiakassuhteiden luominen (56 %)*

Osaaminen, liikevaihto ja toimitusvarmuus ovat nousevia prioriteetteja

Liiketoiminnan kasvun hakeminen nousee yritysten strategisissa prioriteeteissa. Kustannussäästöjen hakeminen laskee tärkeysjärjestyksessä yritysten valmistautuessa ja etsiessä kriisin jälkeisiä kasvun mahdollisuuksia.

Verrattuna ensimmäiseen koronakriisiin aikaiseen kyselyymme syksyllä 2020, suurin nousu strategisten prioriteettien joukossa on osaavan henkilöstön rekrytoinnissa. Verrattuna tilanteeseen puoli vuotta sitten, 13 %-yksikköä suurempi osuus yrityksistä kokee osaavan henkilöstön rekrytoinnin aiempaa tärkeämmäksi tavoitteeksi. Osaavan henkilöstön saatavuus ovat potentiaalisia pullonkaloja kasvuille ja yritysten hyötymiselle kansainvälisestä kriisin jälkeisestä talouden noususta. Liikevaihdon kasvattaminen on seuraavaksi suurin nousija tärkeiden tavoitteiden joukossa.

Operaatioiden ja toimitusketjujen resilienssin lisääminen on myös noussut hienoisesti verrattuna ensimmäiseen kriisiin aikaiseen kyselyymme. Useammat yritykset ilmoittavat toimitusketjun paikallisuuden ja toimitusvarmuuden lisäämisen olevan aiempaa tärkeämpää, mutta kokonaisuudessaan hankintaketjujen paikallisuuden lisääminen ja resilienssin kasvattaminen tulee olemaan hienovaraista. Toimitusketjujen paikallisuuden lisääminen vaatii pitkäjänteistä hankinnan ja verkoston suunnittelun kehittämistä.

Kustannusten ja menojen sopeuttaminen sekä asiakkuuksien kasvattaminen ovat kyselyssämme laskussa prioriteettien joukossa.

Muutokset strategisissa prioriteeteissa suhteessa edelliseen kyselyyn¹

Nousijat

1. Osaavan henkilöstön rekrytointi (+13 %)
2. Liikevaihdon kasvattaminen (+11 %)
3. Toimitusketjun paikallisuuden lisääminen (+5 %)
4. Tuotteiden ja palveluiden toimitusvarmuuden parantaminen (+4 %)
5. Uuden teknologian käyttöönotto (+3 %)

Laskijat

1. Kustannusten alentaminen (-13 %)
2. Asiakaskohtaisen myynnin lisääminen (-13 %)
3. Nykyisten asiakassuhteiden säilyttäminen (-13 %)
4. Kyky sopeuttaa menoja kysynnän mukaan (-12 %)
5. Uusien asiakassuhteiden luominen (-12 %)

Lähdeviitteet

Bar Am, J., Furstenthal, L., Felicitas, J., Roth, E., 2020. Innovation in a crisis: Why it is more critical than ever | McKinsey. McKinsey Consulting report.

Gelles, D., 2020. An Evangelist for Remote Work Sees the Rest of the World Catch On. The New York Times.

Lassila, A., 2021. Investoinnit | Suomeen on tulossa ennätysuuri investointialto, ja se tuo mukanaan tehtaita, tutkimusta ja työpaikkoja. Helsingin Sanomat.

OECD, 2021. OECD Economic Outlook, Volume 2021 Issue 1: Preliminary version, OECD Economic Outlook. OECD. <https://doi.org/10.1787/edfbca02-en>

The Economist, 2021a. Soaring factory prices in China add to global inflation fears. The Economist.

The Economist, 2021b. An investment bonanza is coming. The Economist.

Digibarometri 2021: Vuosikymmen verkkokauppaa ja alustataloutta, Taloustieto Oy, Helsinki. Mattila, Pajarinen, Seppälä, Mäkäräinen, Neuvonen (2021)

Tulosten tarkempi erittely

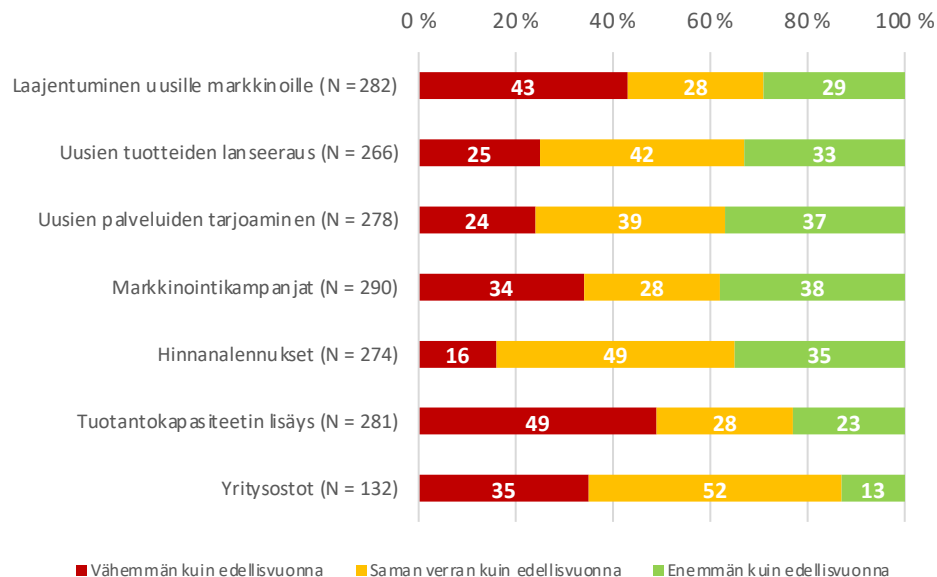


Aalto-yliopisto
Aalto-universitetet
Aalto University

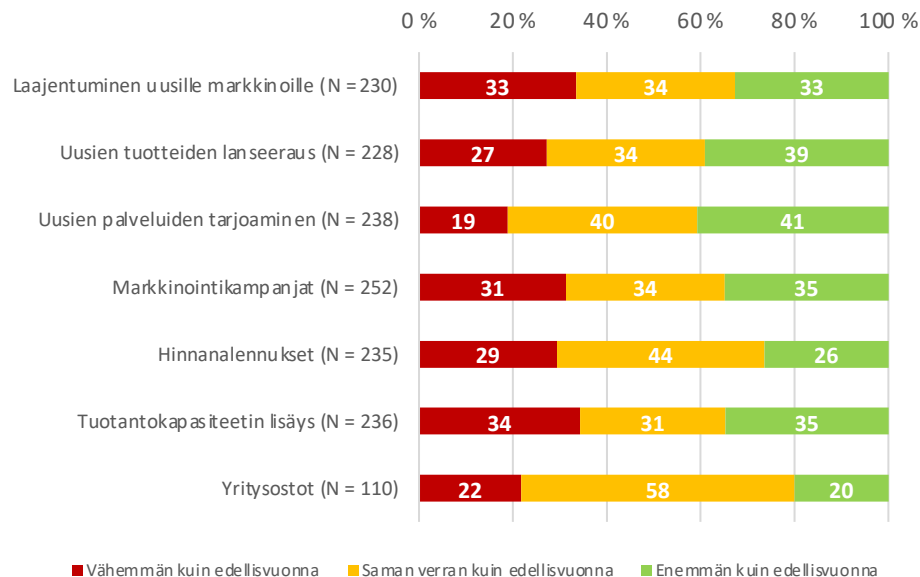
Kilpailuaktiivisuus viimeisten 6 kk:n aikana edellisvuoteen verrattuna

Yritykset ovat aktivoituneet uuden kasvun tavoittelussa.

Syksyn 2020 kysely



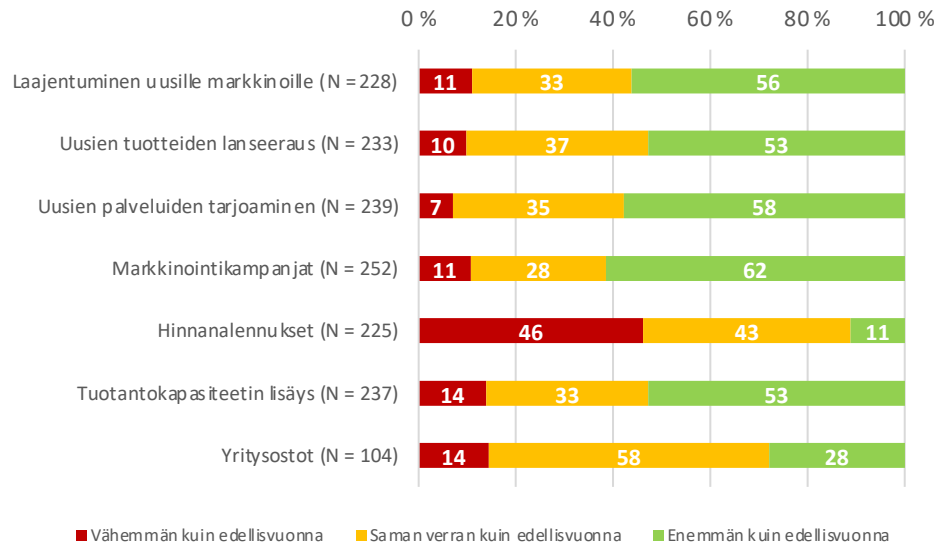
Kevään 2021 kysely



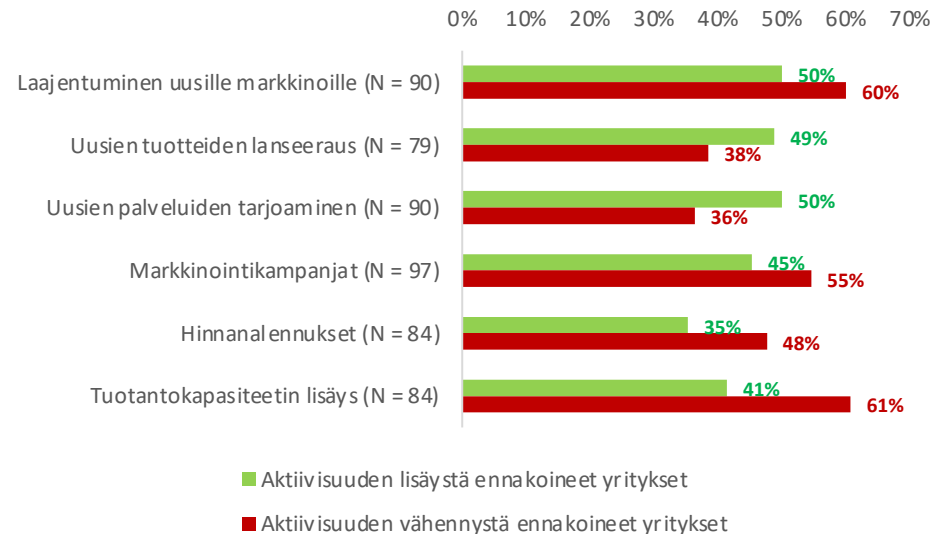
Kilpailuaktiivisuus tulevien 6 kk:n aikana edellisvuoteen verrattuna

Yritykset ennakoivat suuntautuvansa kasvuun tulevien 6 kuukauden aikana.

Arvio kilpailuaktiivisuuden kehityksestä (seuraavat 6 kk) kevään 2021 kysely



Ennakoidun käyttäytymisen toteutuminen (ennakkoarvot vs. toteuma)*

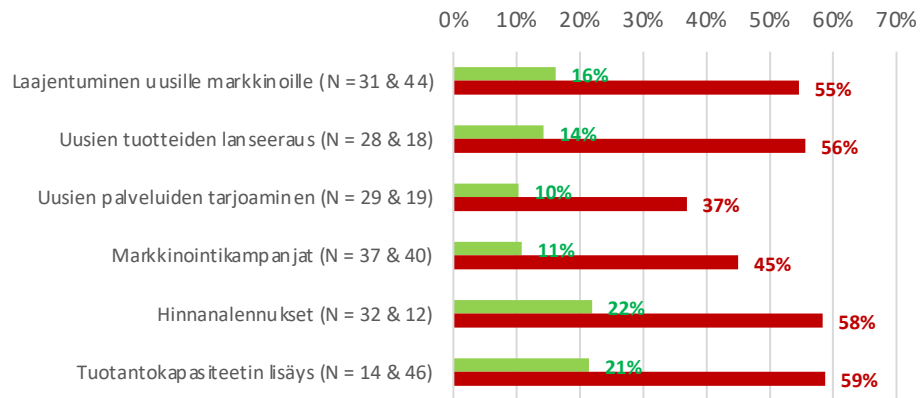


Vastaajia pyydettiin arvioimaan kilpailutoiminnan todennäköistä kehitystä edellisvuoteen verrattuna (koronakevät-syksy). Yritysten ennakkoarvioissa on huomioitava, että yritysten arviot tulevaisuudesta eivät välttämättä toteudu sellaisenaan. Ennakkoarvioiden luotettavuutta voidaan arvioida vertaamalla syksyn 2020 kyselyn ennakkoarvioita kevään 2021 kyselyssä raportoituun kilpailuaktiivisuuden toteumaan (oikea kuvio). Esimerkiksi 49 % yrityksistä, jotka ennakoivat lisäävänsä uusien tuotteiden lanseerausta syksyn 2020 kyselyssä, lopulta toimivat näin kevään 2021 kyselyn vastausten perusteella.

* Prosenttilukua ei raportoida, jos se koostuu alle kymmenestä yrityksestä

Kilpailutoiminta kriisin ensikuukausina vs. viimeisimpien 6 kk:n aikana

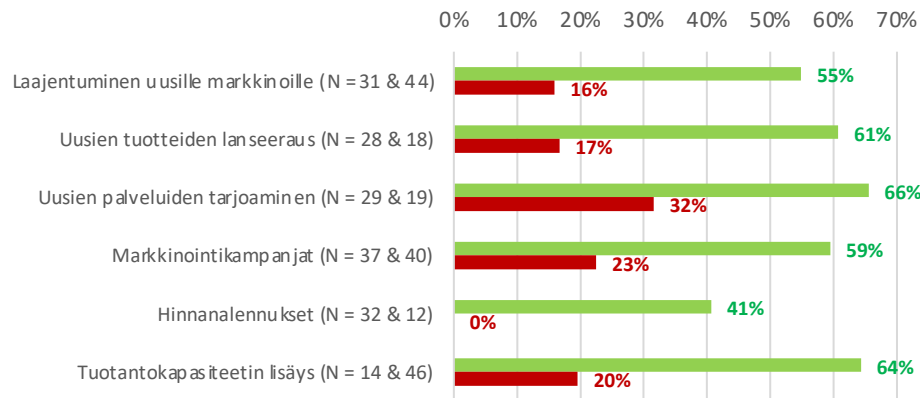
Kilpailuaktiivisuuttaan vähentäneet yritykset (viimeiset 6 kk suhteessa edellisvuoteen)



■ Yritykset, jotka lisäsivät kilpailuaktiivisuuttaan kriisin ensikuukausien aikana (s2020 kysely)

■ Yritykset, jotka vähensivät kilpailuaktiivisuuttaan kriisin ensikuukausien aikana (s2020 kysely)

Kilpailuaktiivisuuttaan lisänneet yritykset (viimeiset 6 kk suhteessa edellisvuoteen)



■ Yritykset, jotka lisäsivät kilpailuaktiivisuuttaan kriisin ensikuukausien aikana (s2020 kysely)

■ Yritykset, jotka vähensivät kilpailuaktiivisuuttaan kriisin ensikuukausien aikana (s2020 kysely)

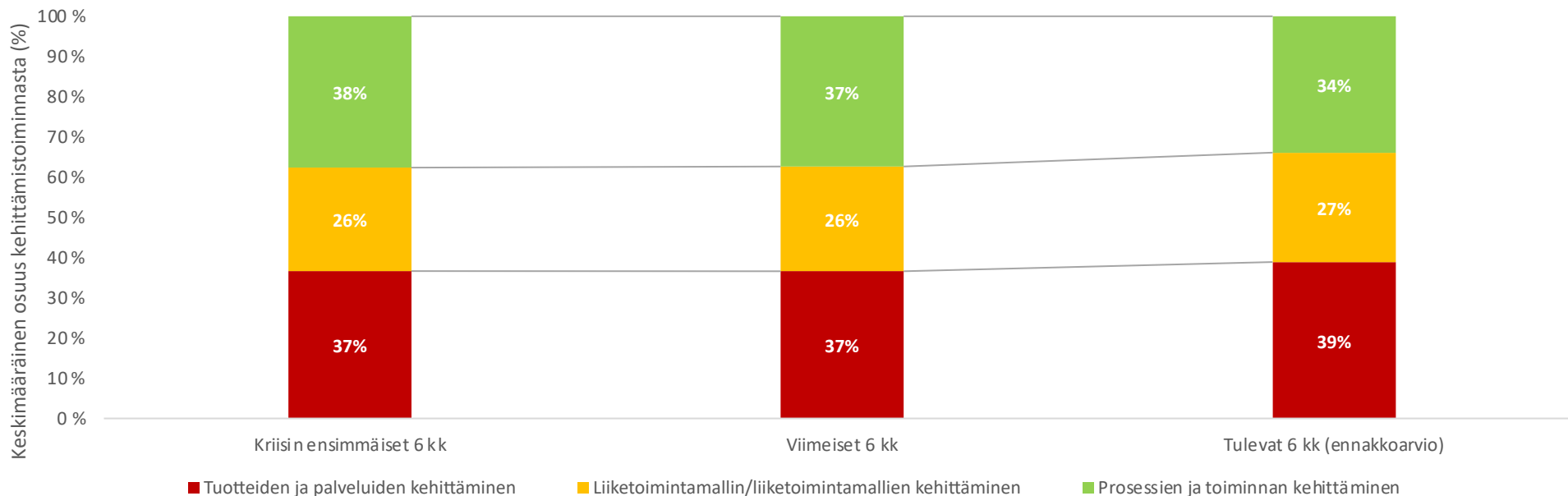
Yritysten reaktiot kriisiin alkukuukausina ennakoivat myös seuraavien kuukausien muutoksia kilpailutoiminnassa.

Vertasimme kahden kyselyn vastauksia niiltä osin kun samasta yrityksestä on vastattu molempiin kyselyihin. Esimerkiksi 59 % yrityksistä, jotka vähensivät tuotantokapasiteetin lisäyksiä kriisin ensikuukausina, jatkoivat samaan tapaan myös viimeisimpien 6 kk:n aikana (vasen kuvio). 61 % yrityksistä, jotka lisäsivät uusien tuotteiden lanseerausta kriisin ensimmäisten kuukausien aikana, tekivät niin myös viimeisimpien 6 kk:n aikana (oikea kuvio).

Yritysten kehitystoiminta

Kehitystoiminnan painopiste on siirtymässä prosessien ja toiminnan kehittämisestä uusiin tuotteisiin ja palveluihin sekä vähäisemmässä määrin liiketoimintamallien kehittämiseen. Muutokset ovat kuitenkin pieniä.

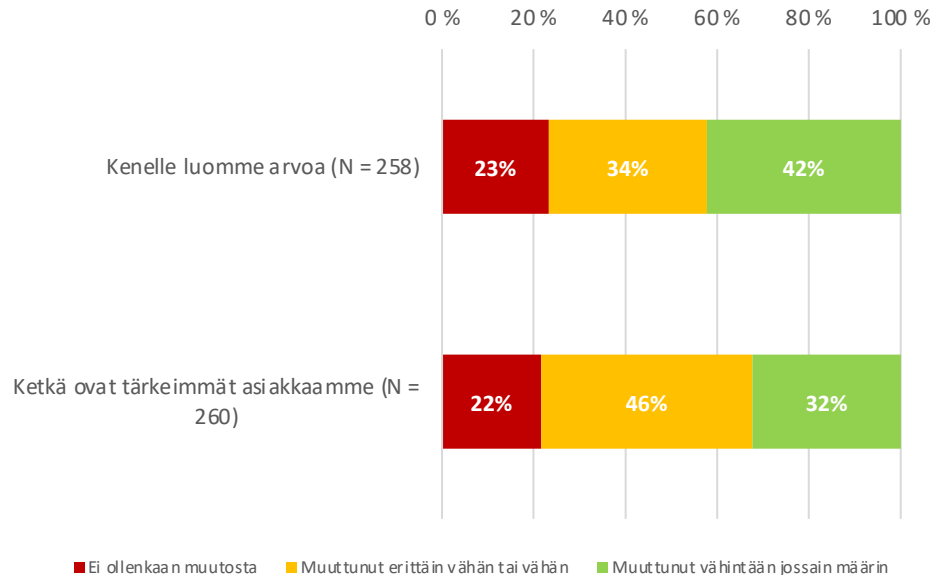
Liiketoiminnan kehittämisen painopiste



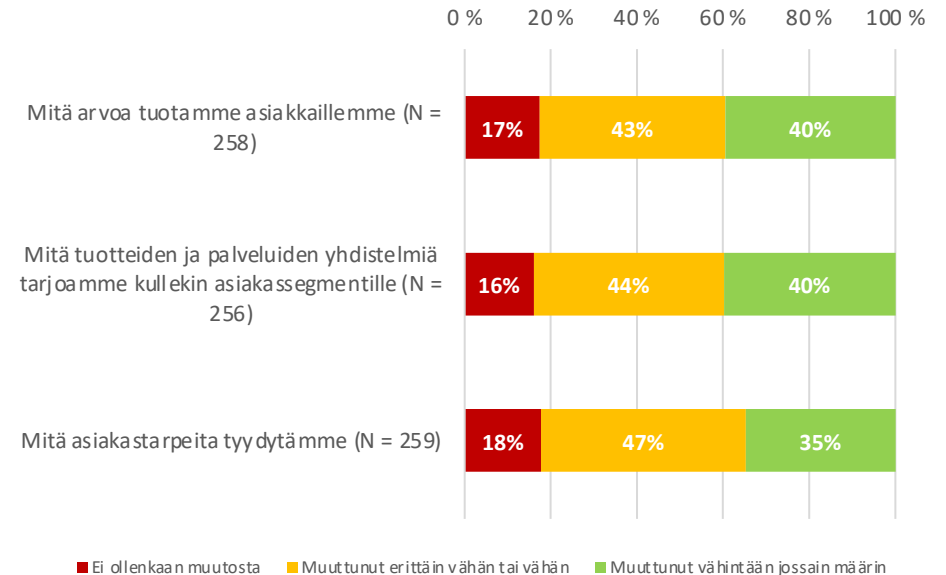
Liiketoimintamallin muutos (1/2)

Yritysten kohdeasiakkaissa ja asiakkaiden tarpeissa on havaittavissa muutosta. Tulokset ovat saman suuntaisia kuin syksyllä 2020 tehdyssä kyselyssä.

Kohdeasiakkaat (kenelle)



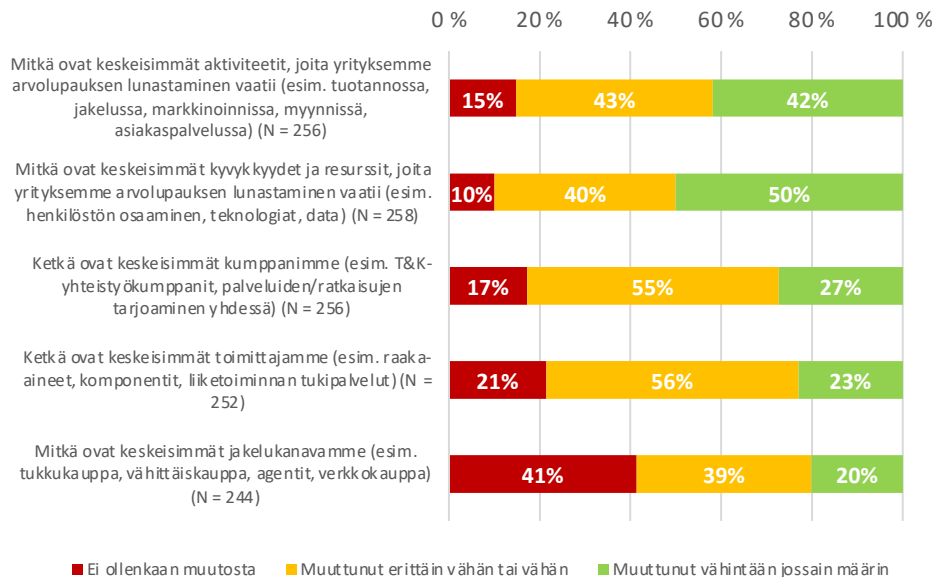
Arvolupaus (mitä)



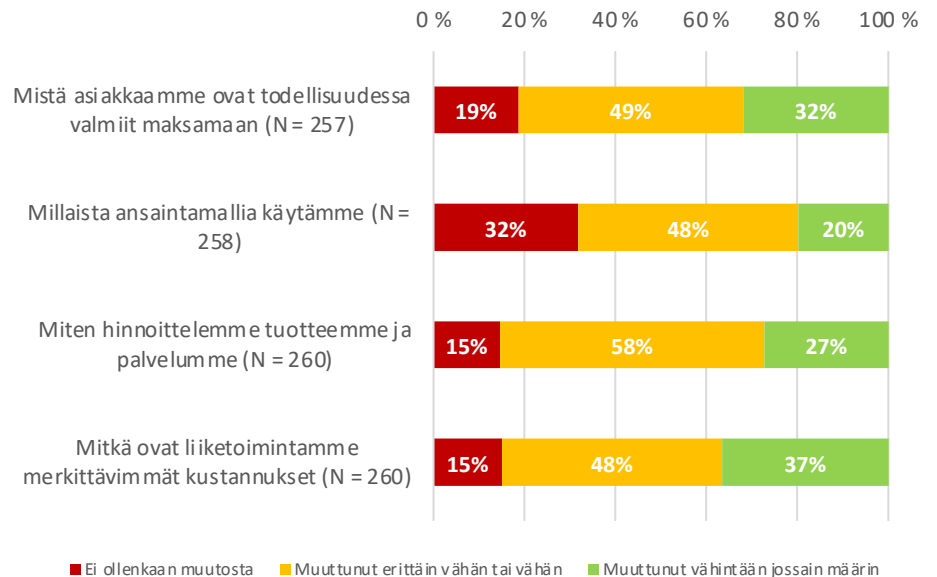
Liiketoimintamallin muutos (2/2)

Suurimmat muutokset liiketoimintamallissa liittyvät siihen, miten arvonluonti tapahtuu organisaation rajojen sisäpuolella. Tämä ei ole kuitenkaan heijastunut yritysten arvonluontoverkostoihin (esim. kumppanit, toimittajat, jakelukanavat) tai ansaintamalliin.

Arvon luonti



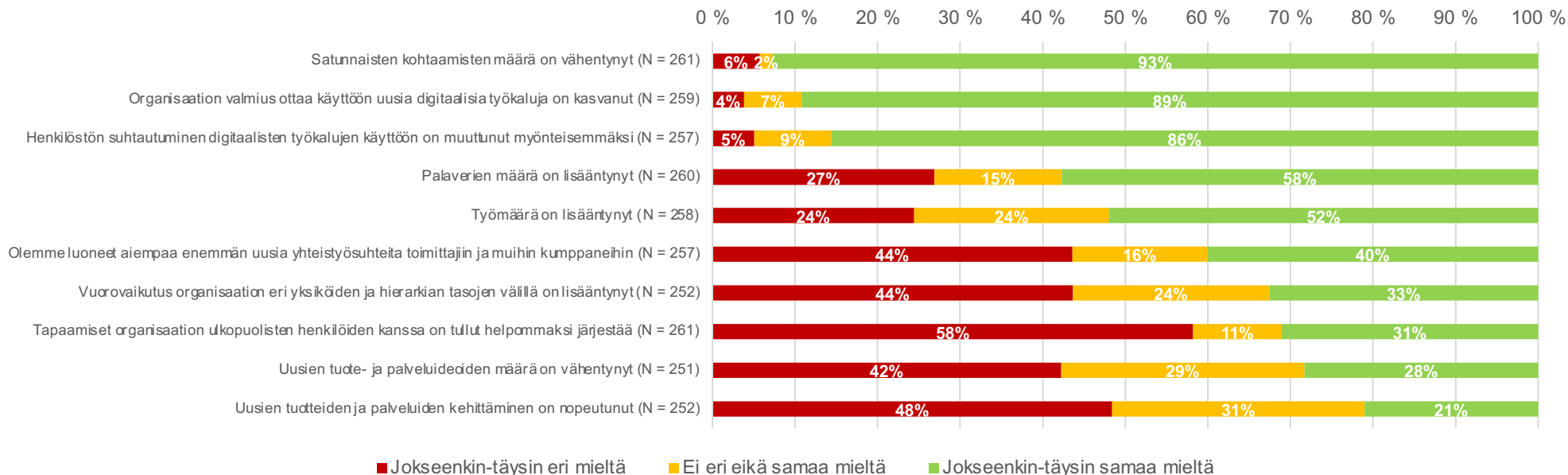
Arvon haltuunotto



Korona-ajan toiminnalliset vaikutukset

Korona-aika on lisännyt yritysten digitalisaatiovalmiutta, mutta samaan aikaan vastaajat kertovat työmäärän ja palaverien määrän lisääntyneen. Etätyöskentelyn myötä satunnaisten kohtaamisten määrä on (ymmärrettävästi) romahtanut.

Korona-ajan toiminnalliset vaikutukset

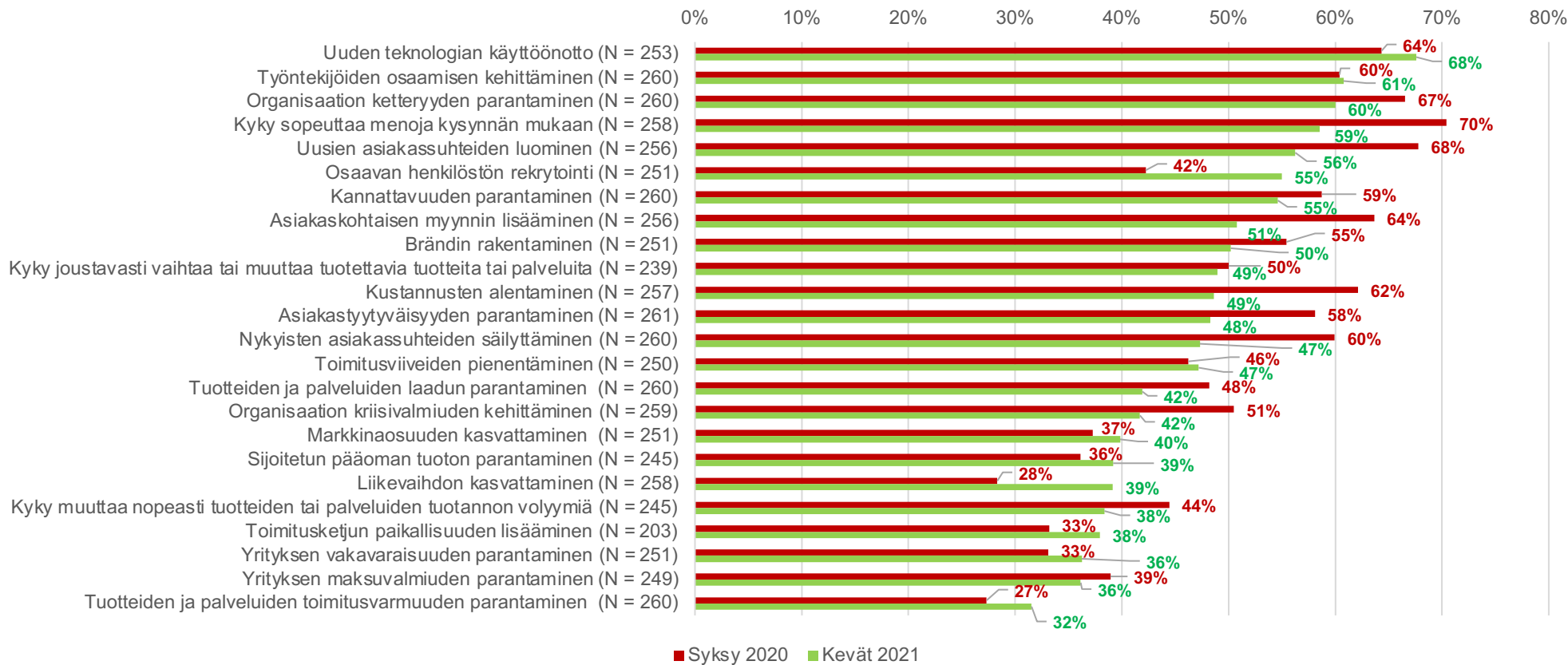


Muutokset strategisissa prioriteeteissa

Yritykset panostavat uusiin teknologioihin ja osaamiseen. Suhteessa syksyn 2020 kyselyyn, liikevaihdon kasvu ja osaavan henkilöstön rekrytointi ovat nostaneet päätään.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan yrityksen tavoitteissa vuoden aikana tapahtuneita muutoksia (aika ennen koronaa). Kuvio esittää kuinka moni vastaaja on kertonut, että kyseinen tavoite on vähintään hieman tärkeämpi kuin vuosi sitten.

Muutokset strategisissa prioriteeteissa



koronavirusstrategiat.aalto.fi



aalto.fi



Aalto-yliopisto
Aalto-universitetet
Aalto University