

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

2020

Iiris Maijo

# MARKKINOINTIVIESTINTÄ HÄIRIÖTILANTEESSA

– Case COVID-19

Iiris Maijo

# MARKKINOINTIVIESTINTÄ HÄIRIÖTILANTEESSA

- Case COVID-19

Kiinasta leviämään alkanut, koko maailmaa koskettavan häiriötilanteen aiheuttanut COVID-19-pandemia on pysäyttänyt globaalin maailman tavalla, jollaista ihmiskunta ei ole kokenut. COVID-19-taudin aiheuttama häiriötilanne on vaikuttanut maailmantalouden lisäksi niin yksittäisten ihmisten, valtioiden, kuin yritystenkin toimintaan.

Tässä opinnäytetyössä pohditaan COVID-19-taudin aiheuttaman häiriötilanteen vaikutuksia kuluttajamarkkinoilla toimivien yritysten markkinointiviestintään. Tarkoitus on selvittää miten kuluttajamarkkinoilla toimivat yritykset ovat mahdollisesti muuttaneet markkinointiviestinnällisiä toimenpiteitään tukeakseen liiketoimintaansa koronaviruksen aiheuttamassa kysyntäshokissa. Muutosten havaitsemiseksi eri aloilla toimivien yritysten edustajien kanssa on tehty teemahaastatteluja. Tutkimusmenetelmänä käytetään Theory Building from Case Studies -menetelmää, joka mahdollistaa uuden ilmiön tutkimisen teorian muodostamiseksi.

Opinnäytetyöhön haastatellaan kuluttajamarkkinoilla toimivista yrityksistä Omena Hotelsin, Laakkonen Autokonsernin, mySafety Oy:n sekä Paulig Groupin edustajia. Haastatteluista ilmenee, että jokainen yritys on COVID-19-pandemian aiheuttamassa häiriötilanteessa muuttanut markkinointiviestintää omaan toimintaansa sopivalla tavalla. Myös alakohtaisia eroja on havaittavissa. Joillekin yrityksille häiriötilanne on aiheuttanut kysynnän radikaalin vähenemisen, mikä on heikentänyt tulosta. Tämä on johtanut toisaalta digitaalisten markkinointikanavien korostumiseen, mutta myös taktisempaan markkinointiviestintään. Haastatteluista saatujen tulosten pohjalta on muodostettu teoria, jonka mukaan häiriötilanteessa, jossa muutoksia tapahtuu nopeasti eikä tulevaisuutta kyetä normaaliolojen tapaan ennustamaan pitkälle aikavälille, tulee markkinointiviestintää tehdä strategisen sijaan taktisesti.

Opinnäytetyöstä ilmenee, että COVID-19 on vaikuttanut kaikkiin kuluttajamarkkinoilla toimiviin yrityksiin, joskaan se ei ole vaikuttanut kaikkiin negatiivisesti. Kykenemällä nopeasti muuttamaan toimintaansa toimintaympäristön vaatimalla tavalla, ja seuraamalla aktiivisesti pandemian aiheuttamia muutoksia, yritykset ovat jopa kyenneet kehittämään toimintaansa. Tekemällä muutoksia myös markkinointiviestintäänsä yritykset ovat voineet vaikuttaa menestymiseensä epävakaisissa oloissa.

## ASIASANAT:

Markkinointi, markkinointiviestintä, häiriötilanne, kysyntäshokki, kriisitilanne, COVID-19, Business-to-Consumer, B2C.

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business and Administration

2020 | 54 pages, 1 page in appendices

Iiris Maijo

# MARKETING COMMUNICATIONS IN A STATE OF DISRUPTION

- Case COVID-19

The COVID-19 pandemic, originated from China, has caused a worldwide state of disruption which shut down the global world in a way that humanity has never experienced before. The disruption caused by COVID-19 has affected not only the economy but also the activities of individuals, states and companies.

This thesis looks into the effects of the disturbance caused by the COVID-19 on the marketing communications of companies operating in the consumer market. The aim is to find out how companies operating in the consumer market possibly have changed their marketing communications measures to support their business in the demand shock caused by the COVID-19. In order to detect the changes, thematic interviews are conducted with representatives of companies operating in different business sectors. The research method used is Theory Building from Case Studies, which enables the study of a new phenomenon to form a theory.

Representatives of companies operating in the consumer market were interviewed. The interviews show that in the event of a disruption caused by COVID-19, each company has changed its marketing communications measures in a way that suits the company's own operations. There are also industry-specific differences between the companies. For some companies, the disruption has caused a radical drop in demand, which has weakened the result. This has led, on the one hand, to an increase in the use of digital marketing channels, but also to more tactical marketing communications. Based on the results of the interviews, a theory has been formed that in a disruptive situation where changes occur quickly and the future cannot be predicted for the long term as normal, marketing communications should be done tactically instead of strategically.

The findings in this thesis show that COVID-19 has affected all companies operating in the consumer market, although the virus has negatively affected not all of them. By being able to quickly change their operations as required by the operating environment, and by actively monitoring the changes caused by the pandemic, companies have even been able to develop their operations. By making changes to their marketing communications, companies have also been able to contribute to their success even in unstable conditions.

## KEYWORDS:

Marketing, Marketing communications, Disruption, Demand shock, COVID-19, Business-to-Consumer, B2C.

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>5</b>
<b>2 COVID-19-PANDEMIAN AIHEUTTAMA HÄIRIÖTILANNE</b>	<b>7</b>
2.1 COVID-19-taudin leviäminen epidemiasta pandemiaksi	7
2.2 COVID-19-pandemian aiheuttaman häiriötilanteen vaikutus B2C-yrityksiin	12
2.3 Häiriötilanteen aiheuttama kysyntäshokki B2C-yritysten näkökulmasta	17
<b>3 B2C-YRITYSTEN MARKKINOINTIVIESTINTÄ HÄIRIÖTILANTEESSA</b>	<b>21</b>
3.1 Markkinointiviestintä kysyntähäiriössä	21
3.2 Kriisiviestintä markkinointiviestinnän tueksi	26
<b>4 MARKKINOINTIVIESTINTÄ COVID-19-PANDEMIAN AIHEUTTAMASSA HÄIRIÖTILANTEESSA – YRITYSTEN NÄKÖKULMA</b>	<b>32</b>
4.1 Tutkimuskysymyksen määrittely ja tutkimusmenetelmän esittely	32
4.2 Tutkimukseen valittujen yritysten markkinointiviestintä normaalioloissa	34
4.3 COVID-19-pandemian aiheuttama muutos yritysten markkinointiviestinnässä	38
4.4 Tutkimuksen perusteella muodostettu teoria	44
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>48</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>50</b>

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

# 1 JOHDANTO

Nykyajan yritykset toimivat nopeasti muuttuvassa maailmassa, jossa markkinoinnin onnistuminen ja toisaalta myös yrityksen menestyminen perustuvat muutosten ennakointiin ja jatkuvaan tiedon keräämiseen toimintaympäristöstä. Muutoksiin tulee kyetä varautumaan ja reagoimaan yrityksen toiminnan jatkumiseksi. Muutoksen ollessa äkillinen yllättävä tapahtuma, jota ei kyetä ennakoimaan tai sen vaikutusten ollessa pitkäaikaisia aiheuttaen peruuttamatonta vahinkoa, puhutaan häiriötilanteesta tai jopa kriisistä (Karhu & Henriksson 2008, 23–26).

Yritykset varautuvat häiriötilanteisiin erillisten kriisiviestintäsuunnitelmien avulla. Laajemmin yhteiskunnassa esiintyvät häiriötilanteet vaikuttavat kuitenkin harvoin ainoastaan yrityksiin, vaan muutos koskettaa usein myös yrityksen sidosryhmiä kuten asiakkaita, yhteistyökumppaneita ja työntekijöitä aiheuttaen epävarmuutta. Sidosryhmien reagointi muutoksiin saattaa näin ollen itse muutoksen lisäksi vaikuttaa välillisesti yrityksen toimintaan. Koska asiakkaiden rooli on markkinoinnin, ja itseasiassa koko yrityksen liiketoiminnan keskiössä, tulisi häiriötilanteissa, jotka koskettavat myös yrityksen ulkoisia sidosryhmiä, suunnitella markkinointitoimenpiteet erityisen huolellisesti.

Häiriötilanteen vaikutus yrityksen sidosryhmiin tulee kyetä huomioimaan yrityksessä, sillä sidosryhmien toiminta vaikuttaa osaltaan myös itse yrityksen liiketoimintaan ja menestymismahdollisuuksiin. Vuoden 2020 alussa pandemiaksi levinnyt COVID-19 aiheutti nopeasti maailmanlaajuisen häiriötilanteen vaikuttaen niin yrityksiin, kuluttajiin kuin valtioihinkin. COVID-19, yleisemmin kutsuttuna koronavirus, on aiheuttanut äkillisen muutoksen erityisesti kuluttajamarkkinoilla toimivien yritysten (eng. Business-to-Consumer, B2C) toimintaympäristöön. Opinnäytetyössä tarkastellaan koronaviruksen aiheuttamaa kysyntäshokkia B2C-yritysten näkökulmasta ja sitä, miten yritykset ovat reagoineet häiriötilanteeseen markkinointiviestinnällisin keinoin.

Oletettavaa on, että B2C-yritykset ovat muuttaneet kuluttajiin kohdistamaansa markkinointiviestintää koronaviruspandemiasta johtuen. Opinnäytetyössä selvitetäänkin mahdollisia muutoksia kuluttajamarkkinoilla toimivien yritysten markkinointiviestinnässä, sillä koronaviruksen aiheuttamassa kysyntähäiriössä kuluttajat ovat yksi tärkeimmistä yrityksen ulkoisista sidosryhmistä, joihin kriisiviestinnällä pyritään vaikuttamaan kysynnän vahvistamiseksi. Opinnäytetyössä siis selvitetään millaisia eri ratkaisuja B2C-yritykset

ovat tehneet markkinointiviestintänsä suhteen koronaviruksen aiheuttamasta häiriötilanteesta johtuvan kysynnän äkillisestä heikkenemisestä.

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta ja käytännön osuudesta, jossa tutkitaan koronaviruksen aiheuttamaa muutosta B2C-yritysten markkinointiviestinnässä. Teoriaosuudessa käsitellään koronaviruksen leviämistä ja sen aiheuttamaa häiriötilannetta B2C-yritysten näkökulmasta. Tämän jälkeen seuraa kysyntäshokin teoreettisen viitekehysten käsittely (ks. luku 2.2 ja 2.3). Luvussa 3 puolestaan käsitellään niin markkinointi- kuin kriisiviestinnänkin teoriaa. Itse tutkimusosio esitetään luvussa 4. Tutkimusmenetelmänä käytetään Theory Building from Case Studies -menetelmää, jossa tutkimukseen valittujen yritysten edustajien kanssa tehtyjen haastattelujen perusteella selvitetään, miten B2C-yritysten markkinointiviestintä on muuttunut koronaviruksen aiheuttaman häiriötilanteen takia. Haastattelujen pohjalta muodostetaan teoria siitä, miten koronaviruksen kaltaisessa kysyntähäiriössä markkinointiviestintää kannattaa muuttaa.

Tietoa kerätään teemahaastattelulla Suomessa B2C-markkinoilla toimivien yritysten edustajien kanssa. Kontaktit haastateltaviin yrityksiin saadaan työpaikan kautta. Valitsemalla haastatteluihin yrityksiä eri aloilta saadaan laaja-alaisempi katsaus koko B2C-sektorin toimintaan. Näin tutkimuksen tulokset voivat antaa viitteitä koko kuluttajamarkkinoilla tapahtuneista muutoksista. Hypoteesina tutkimukselle voidaan pitää, että toimintaympäristö luo tietyt puitteet menestymiselle, mutta markkinointiviestinnän keinoin mahdollisuuksia menestymiselle voidaan parantaa. Markkinointiviestinnän ollessa keino kommunikoida kuluttajien kanssa, tulisi hyödyntää häiriötilanteen aiheuttamissa epävakaisissa oloissa kuluttajien tukemiseksi.

## 2 COVID-19-PANDEMIAN AIHEUTTAMA HÄIRIÖTILANNE

### 2.1 COVID-19-taudin leviäminen epidemiasta pandemiaksi

Ihmiskunta on kohdannut häiriötilanteita läpi historiansa, ja esimerkiksi jo keskiajalla mustaksi surmaksi kutsuttu paiserutto tappoi jopa 60 prosenttia Euroopan väestöstä. Ihmiskunta on kohdannut viimeisen 100 vuodenkin aikana monenlaisia poikkeustilanteita ja niistä aiheutuneita häiriötilanteita, joista jotkin ovat vaatineet miljoonia kuolonuhreja. Vaikka kriisit ovat usein saaneet alkunsa vain yhden valtion sisällä, on niiden vaikutus nykyajan verkostoituneessa ja globaalissa maailmassa ulottunut valtioiden ja mantereiden rajojen yli. Näin on tapahtunut vuonna 2020 myös COVID-19-pandemian aiheuttamassa häiriötilanteessa, ja pandemian alkuvaiheissa kävi nopeasti selväksi, ettei herkästi tarttuvaan virukseen oltu varauduttu tarpeeksi siitä huolimatta, että ihmiskunta on kohdannut ainakin viisi pandemiaa kuluneella vuosisadalla.

Ensimmäinen COVID-19-tartuntatapaus raportoitiin Wuhanin kaupungissa Kiinassa 31.12.2019, jossa uusi koronaviruksiin lukeutuva COVID-19 levisi ensin epidemiaksi kaupungin sisällä (Taylor 2020). Uusi koronavirus, toiselta nimeltään SARS-CoV-2, on virussairaus, joka aiheuttaa pahimmillaan äkillisen hengitystieinfektion ja vaatii akuuttia sairaalahoitoa (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2020). Useimmille tauti ilmenee lieväoireisena tai täysin oireettomana, mutta moni tekijä, kuten ikä tai pitkäaikaissairaudet, näyttävät nykytiedon valossa vaikuttavan taudin aiheuttamien oireiden vakavuuteen (European Centre for Disease Prevention and Control 2020). Koska erityisesti koronaviruksen lievät oireet muistuttavat pitkälti kausi-influenssan ja flunssan oireita, sitä on mahdollista diagnosoida ilman lääkärin suorittamaa koronavirustestiä.

Tammikuussa koronavirus levisi nopeasti juuri siitä syystä, että taudin aiheuttamat oireet ovat yksilöllisiä ja samoja kuin muissa sairauksissa, jolloin tartunnan saaneet luulivat viruksen oireita virheellisesti vaarattomamman taudin aiheuttamiksi. Kansainvälinen virusluokituskomitea *International Committee on Taxonomy of Viruses* (ICTV) on antanut COVID-19-taudin aiheuttamalle virukselle nimityksen SARS-CoV-2 (eng. severe acute respiratory syndrome coronavirus 2) sen aiheuttaman vakavan ja akuutin hengitystieoireyhtymän mukaisesti (International Committee on Taxonomy of Viruses 2020). Uusi koronavirus tarttuukin herkästi oireilevasta henkilöstä toiseen, sillä ensisijaisesti COVID-19

tarttuu pisaratartuntana, kun sairastunut henkilö yskii tai aivastaa (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020). Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen nettisivujen mukaan viruksen itämisaika on 1–14 päivää.

Jo tammikuun toisella viikolla viruksen uutisoitiin levinneen Kiinan ulkopuolelle, ja Kiinassa COVID-19 täytti jo epidemian määritelmän (Puttonen 2020, A14-A15). Epidemia määritellään taudiksi, joka on tarttunut suureen osaan jonkin alueen väestöstä ja joka leviää merkittävästi (Terveyskirjasto 2020). Epidemian alkuaikoina vähäinen tietämys viruksesta, ihmisten välinpitämättömyys, globaalin maailman piirteisiin kuuluva ihmisten nopea liikkuminen kaupunkien ja valtioiden välillä sekä päättäjien hidas reagointi ja ryhtyminen toimenpiteisiin saivat viruksen leviämään maailmanlaajuisesti epidemiaksi eli pandemiaksi alle kolmessa kuukaudessa.

Uuden koronaviruksen vaarallisuuteen on vaikuttanut oleellisesti se, että joillakin sairastuneilla virus voi esiintyä täysin oireettomana, mikä on aiheuttanut riskin tartuttaa herkästi tarttuvaa tautia huomaamatta. Taudin diagnosoinnin pitkittyessä, myös riski tartuttaa muita kasvaa, jolloin pitkiä tartuntaketjuja on syntynyt herkemmin eikä jäljityksessä ole onnistuttu. Tätä yhdessä helposti väärin diagnosoitujen oireiden kanssa voidaankin pitää suurimpana syynä sille, miksi COVID-19 levisi niin nopeasti Wuhanin sisäisestä epidemiasta pandemiaksi. Tartuntariskiä on lisännyt se, että Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (2020) mukaan koronaviruksen aiheuttamaan tautiin sairastunut henkilö on tartuttavimmillaan aivan taudin alussa, jopa ennen oireiden alkamista. Tartunnan saanut henkilö voikin levittää virusta eteenpäin jo 1–2 vuorokautta ennen oireiden alkamista.

Suomessa uutisoitiin ensimmäisen kerran Wuhanissa leviävästä ”keuhkokuumetta muistuttavasta oudosta viruksesta” tammikuun alussa (Puttonen 2020, A14-A15). Koronavirus rantautui suhteellisen nopeasti Suomeen sillä, kuten muissakin maissa, viestintä eri viranomaisten välillä sekä päättäjiltä kansalaisille epäonnistui, eivätkä päättäjät reagoineet viruksen leviämiseen tarpeeksi nopeasti varman tiedon puutteessa. Päättäjien viestintää kansalaisille onkin arvosteltu hitaaksi, ja erityisesti epidemian alkuvaiheessa viestintä oli epäselvää ristiriitaista tietoa ollessa myös liikkeellä. Suomessa ensimmäinen tautitapaus todettiin 29. tammikuuta henkilöllä, joka oli matkustanut Suomeen Kiinan epidemiakeskuksesta Wuhanista (Kajander 2020). Vain reilun kuukauden jälkeen virus alkoi levitä Suomeen myös muualta kuin Kiinasta, ja Euroopasta tuli nopeasti COVID-19-taudin epidemiakeskus.



Maaliskuun alussa Maailman terveysjärjestö WHO julisti COVID-19-taudin maailmanlaajuisesti pandemiaksi, kun maailman tartuntatapaukset olivat rikkoneet 100 000 tartunnan rajan ja koronavirus oli levinnyt myös Amerikkaan. Suomen hallitus reagoi viruksen leviämiseen suosittelemalla kaikki yli 500 hengen yleisötilaisuudet peruttaviksi. Alati lisääntyneet tartuntatapaukset alkoivat kuormittaa myös valtioiden terveydenhuoltoyksiköitä, ja esimerkiksi Italian tehohoitoyksiköt olivat jo maaliskuussa niin ylikuormittuneita, että ne eivät kyenneet hoitamaan kaikkia sairaalahoitoa tarvitsevia monen muun valtion terveydenhuollon tavoin. Suomessa päättäjien pelkona oli, että Suomen terveydenhuollolle viruksesta aiheutuisi yhtä suuri paine varsinkin, kun suurin osa sairaalahoitoa tarvitsevista virukseen sairastuneista oli yli 70-vuotiaita vanhuksia, joiden osuus Suomen väestöstä on lähes viidesosa (Tilastokeskus 2019).

Taatakseen terveydenhuollon kantokyvyn, Suomen valtio päätti maaliskuun 16. päivänä ottaa käyttöön valmiuslain tarkoittaen, että ensimmäisen kerran sitten sota-ajan, ihmisten lakiin kirjattuja perusoikeuksia tulitisiin rajoittamaan hallituksen toimesta (Puttonen 2020, A14-A15). Puttonen kirjoittaa Helsingin Sanomien artikkelissa, että poikkeusolojen myötä Suomessa suljettiin museot, liikuntatilat, teatterit ja kirjastot. Lisäksi Suomen hallitus kielsi kaikki yli 10 hengen julkiset kokoontumiset ja kehotti yli 70-vuotiaita eristäytymään. Myös kaikkia työtä tekeviä suositeltiin siirtymään etätöihin, jos se työnkuvan perusteella oli mahdollista. Suomen kansalaisia kehoitettiin myös pysymään kotimaassa ja välttämään matkustamista ulkomaille (Puttonen 2020, A14-A15).

Maaliskuun kuluessa myös koulut ja oppilaitokset siirtyvät etätöskentelyyn päiväkoteja ja 1–3 luokkia lukuun ottamatta, sillä riski sairastua koronavirukseen todettiin olevan suurimmillaan sisätiloissa, jossa ihmiset eivät kykene pitämään tarvittavaa kahden metrin etäisyyttä toisistaan (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2020). Toimista huolimatta COVID-19 vaati ensimmäisen kuolonuhrinsa Suomessa maaliskuun lopussa, kun tartuntamäärät Suomen sisällä alkoivat kasvaa. Koronaviruksen nopean leviämisen takia Suomen ulkorajat suljettiinkin 19. maaliskuuta (Jaskari, 2020). Myös monet muut maat, erityisesti Euroopassa, sulkivat omat ulkorajansa sallien ainoastaan rahdin kuljettamisen rajojensa yli. Maaliskuun lopussa Suomen hallitus kiristi toimenpiteitä entisestään koronaviruksen leviämisen estämiseksi ja kielsi Uudenmaan rajan ylittämisen kolmeksi viikoksi, jotta Uudenmaan selkeästi korkeampi tautitapausten määrä verrattuna muuhun Suomeen saataisiin kuriin ilman, että virus leviäisi muualle (Puttonen 2020, A14-A15).

Suomen hallituksen toimet viruksen leviämisen estämiseksi ovat vaikuttaneet ankarasti myös yrityksiin. Huhtikuussa 2020 lomautukset olivat Suomessa huipussaan yli 200 000

työntekijän ollessa lomautettuna ja yli 20 000 ollessa irtisanottu (Puttonen 2020, A14-A15). Suomen tilanne ei poikennut muiden maiden tilanteesta tautitapausten jatkaessa kasvuaan maailmalla, ja huhtikuussa varmistettuja koronataapauksia ollessa jo yli miljoona. Huhtikuun alussa Suomen hallitus päättikin, että ravintoloiden ja baarien tuli sulkeutua, sillä koronavirus näytti tarttuvan erityisesti kyseisissä paikoissa. Ruokien myyminen mukaan kuitenkin sallittiin. Määräyksen seurauksena useat ravintolat lopettivat toimintansa kokonaan määräyksen voimassaolon ajaksi, ja useat ravintolat ajautuivat konkurssiin. Ravintoloiden ohella myös muun alan yritykset kärsivät kysynnän puutteesta ja ryhtyivät säästötoimenpiteisiin, mistä seurasi lomautettujen ja työttömien määrän radikaali kasvu.

Toukokuuhun mennessä maailmassa oli rikkoutunut yli 4 miljoonan tautitapausten raja, ja valtiot olivat hyvin erilaisissa tilanteissa johtuen erilaisista suhtautumistavoista ja toimista koronavirusta vastaan (Puttonen 2020, A14-A15). Valtiot tekivät erilaisia toimenpiteitä, koska viruksesta ei vielä kukaan tiedetty tarpeeksi tartuntojen estämiseksi. Esimerkiksi Yhdysvaltojen suurkaupungeissa koronavirus levisi edelleen syksyllä 2020 holtittomasti johtuen presidentti Donald Trumpin vähättelevästä suhtautumisesta koronaviruksen vaarallisuuteen ja riittämättömistä toimista sen leviämisen estämiseksi (Aratani 2020). Ruotsi päätti käyttää muista Pohjoismaista poiketen täysin erilaista taktiikkaa koronavirusta vastaan, tavoitellen laumasuojan saavuttamista rajoittamatta kansalaistensa liikkumista (Onali 2020). Vielä puoli vuotta viruksen löytymisen jälkeen ei kuitenkaan ollut vielä kukaan tiedossa, onko koronavirusta vastaan mahdollista saada laumaimmunitetin tuoma suoja uusia tartuntatapauksia vastaan. Venäjällä puolestaan hyödynnettiin koronaviruspandemiaa levittämällä valeuutisia viruksesta, joilla pyrittiin aiheuttamaan epäluuloa länsimaita kohtaan ja vahvistamaan vallanpitäjien asemaa (Pärssinen 2020).

Kesäkuussa Suomi vapautui tiukoista sääntelyistä, ja esimerkiksi ravintolat saivat jälleen ottaa asiakkaita syömään tiloihinsa (Puttonen 2020, A14-A15). Sääntelytoimenpiteiden ansiosta ja ihmisten liikkumisen rajoittamisella tautitapausten määrä oli saatu laskemaan, mutta koronaviruspandemiaa ei ole tähän päivään mennessä saatu maailmalla kuriin, vaan tartuntatapaukset ovat jälleen kasvussa myös Suomessa. Elpyminen pandemian pysäyttämistoimenpiteistä tulee olemaan hidasta, ja arvioiden mukaan ainoa keino viruksen taltuttamiseksi on rokote. Tehtyjen toimien tavoitteena on ollut Suomessa hidastaa viruksen leviämisenopeutta (englanniksi *flattening the curve* eli tautihuipun tasaaminen), jotta terveydenhuollon kapasiteetti kestäisi, ja kaikkia sairaalahoitoa tarvitsevia sairastuneita kyettäisiin hoitamaan.

Lokakuun 2020 aikana Suomi on ottanut käyttöön monen muun valtion tavoin hybridistrategian, jolla testataan mahdollisimman laajasti kaikki henkilöt, jotka epäilevät itsellään koronavirustartuntaa (Valtioneuvoston kanslia 2020). Valtioneuvoston kanslian julkaiseman tiedotteen mukaan toimintamallin tavoitteena on purkaa maahantulon rajoituksia ja samalla kyetä torjumaan koronapandemiaa Suomen rajoilla. Sosiaali- ja terveysministeriön asettama tilannekuva- ja mallinnusryhmä seuraa lisäksi Suomessa koronavirusepidemian torjuntaan tähtäävän hybridistrategian vaikuttavuutta epidemiologisten, lääketieteellisten ja toiminnallisten mittareiden avulla. Strategian avulla pyritään estämään viruksen leviämistä yhteiskunnassa, turvaamaan terveydenhuollon kantokyky sekä suojelemaan erityisesti riskiryhmiin kuuluvia ihmisiä. Tavoitteena on, että edellä mainittujen mittareiden avulla pandemian tilassa tapahtuviin, mahdollisesti nopeisiinkin muutoksiin, kyetään reagoimaan (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020).

Viruksen leviämisen hillitsemiseksi Suomen valtion päättäjät sekä terveydenhuollon ammattilaiset ovat suositelleet erinäisiä toimenpiteitä; viruksen leviämisen ehkäisemiseksi suositellaan pitämään yli kahden metrin etäisyyttä muihin ihmisiin, kasvomaskin käyttöä erityisesti sisätiloissa, joissa ei ole mahdollista pitää kahden metrin etäisyyttä muihin ihmisiin (esimerkiksi julkiset kulkuvälineet), huolehtimaan käsihygieniasta korostuneesti sekä ylipäättään välttämään suuria yleisötapahtumia ja ruuhkatilanteita. Oireisena tai koronavirukselle altistuneena tulee myös pysytellä kotona ja hakeutua testattavaksi. Toimista huolimatta viruksen pelätty uusi, toinen aalto alkoi lokakuussa 2020, ja rokotetta kehitetään kuumeisesti (Sirén 2020). Valtiot erityisesti Euroopan sisällä ovat myös ottaneet käyttöön puhelinapplikaatioita, jotka paikannustietojen perusteella pyrkivät ennustamaan käyttäjille ovatko he mahdollisesti altistaneet itsensä tai muita virukselle.

Koronaviruksen aiheuttama pandemia on Helsingin Kaupungin Häiriö- ja kriisiviestinnän ohjeen mukaan vakava häiriötilanne, joka vaatii toimenpiteitä niin yksilöiden ja yritysten kuin valtioidenkin tasolla (Helsingin Kaupunki 2019). Johtuen siitä, että COVID-19 aiheutti maailmanlaajuisesti ihmisille vakavaan henkeen ja terveyteen kohdistuvan uhan, voi pandemian luokitella myös kriisiksi. Tulevaisuuden ennustaminen on hankalaa, sillä ei ole tietoa, kuinka kauan virus tulee vaikuttamaan keskeisesti ihmisten elämään. Kaikkia pandemiasta syntyneen häiriötilanteen aiheuttamia vaikutuksia ei myöskään osata vielä kertoa, mutta todennäköistä on, että viruksesta aiheutuu myös kerrannaisvaikutuksia.

Vaikka uusi koronavirus oli tartuttanut elokuuhun mennessä yli 24 miljoonaa ihmistä ja aiheuttanut yli 800 000 ihmisen kuoleman, olivat varhaiset ennusteet kuolleisuudesta

paljon huonommat (Charumilind, Craven, Lamb, Wilson 2020). Pelko miljoonista kuolemista kesäkuuhun 2020 mennessä on osoittautunut vääräksi - ei siksi, että tauti olisi vähemmän tappava kuin odotettiin, vaan siksi, että ihmisten kykyä oppia ja muuttaa käyttäytymistään ei huomioitu aikaisissa arvioissa. Niin etäisyyden pitäminen, maskien käyttö sekä nykyajan terveydenhuolto ovat pelastaneet miljoonia ihmishenkiä. Koronavirus tulee kuitenkin leviämään niin kauan kunnes sitä vastaan kehitettyä rokotetta päästään hyödyntämään, sillä koronavirukseen sairastuneita ei löydetä tarpeeksi nopeasti, jolloin sairastuneet ovat jo mitä luultavimmin ehtineet tartuttaa muita.

COVID-19-pandemia aiheutti koko maailmaa koskettavan häiriötilanteen monesta erisyystä. Ensinnäkin COVID-19 on vakava ihmisten henkeen ja terveyteen kohdistuva uhka. Toiseksi se estää suurinta osaa yrityksistä toimimasta normaalisti aiheuttaen näin lomautuksia, työttömyyttä, lamaa ja ahdinkoa. Esimerkiksi Kansainvälinen ilmakuljetusliitto (IATA) on arvioinut, että voi kestää jopa vuoteen 2024, ennen kuin lentoliikenne palaa koronaa edeltäneeseen tilanteeseen (Lehto 2020). Koska yritysten työntekijät ovat samaan aikaan myös kuluttajia, aiheutti COVID-19 radikaalin muutoksen kuluttajien käytöksessä: negatiivisen kysyntäshokin eli kulutuksen äkillisen loppumisen (ks. luku 2.3).

COVID-19 uhkasi, ja uhkaa edelleen, muun muassa, ihmisten terveyden lisäksi valtioiden taloutta ja suhteita, yritysten toimintaa, raaka-aineiden ja välttämättömyystarpeiden tuotantoa sekä työllisyyttä, ja COVID-19 on vaikuttanut kaikkiin maanosiin Etelämanterretta lukuun ottamatta (World Health Organization 2020). On todennäköistä, että virus tulee vaikuttamaan globaalisti yritysten toimintaan niin kauan, kunnes sen leviäminen saadaan loppumaan, sillä rajoitustoimenpiteet auttavat vain hetkellisesti. Suomen tavoin monissa Euroopan maissa koronavirustartunnat ovat alkaneet jälleen nopeasti lisääntyä rajoitustoimenpiteitä lievennettäessä (Sirén 2020). Tartuntatapausten lisääntyessä myös Suomessa suunnitellaan uusia rajoitustoimenpiteitä lisääntyneiden koronavirustartuntojen rajoittamiseksi (Rantavaara 2020).

## 2.2 COVID-19-pandemian aiheuttaman häiriötilanteen vaikutus B2C-yrityksiin

Globalisoitunut maailma muuttuu nopeammin kuin koskaan aiemmin, jolloin suuremmat, kokonaisilla markkinoilla tai valtioissa tapahtuvat muutokset saattavat aiheuttaa riskejä monille yrityksille (Vahvaselkä 2009, 134–135). Yritysten toiminnassa tai toimintaan vaikuttavissa tekijöissä tapahtuessa muutos, johon yrityksessä ei kyetä reagoimaan oikein toimenpitein tai muutoksen edellyttämällä nopeudella, puhutaan häiriötilanteesta.

Häiriötilanteen luonnetta kuvaa, että se on äkillinen tilanne, joka lamauttaa tai aiheuttaa paniikkia, eikä se ole ennustettavissa tai hallittavissa yhtä helposti (Karhu & Henriksson 2008, 23–26). Häiriötilanteeseen voidaan ajautua epäonnistuneen päätöksen, muutosprosessin seurauksena tai toimintaympäristössä tapahtuvan muutoksen myötä (Juholin 2017, 252). Yrityksen ulkoisissa tekijöissä tapahtuessa muutos, joka uhkaa yrityksen mainetta, toimintaa tai jopa olemassaoloa, voidaan puhua rinnakkain häiriö- tai kriisitilanteesta.

Pirjo Vuokon (2003, 251) mukaan kriisiksi kehittyvä muutos ei koskaan tapahdu niin äkillisesti, ettei sitä olisi mahdollista huomata, vaan kriisin kehitys kestää pidemmänkin ajan - prosessi vain on tunnistettavissa vasta jälkikäteen. Näin kriisi voikin yllättää minkä tahansa organisaation (Vuokko 2003, 251). Nykytiedon valossa koronaviruskin levisi Eurooppaan jo joulukuussa 2019. Häiriö- ja kriisitilanteet vaikuttavat sekä yrityksiin sekä sisäisesti että ulkoisesti (Skoglund 2004, 14–15). Näin tapahtui myös COVID-19-pandemian aiheuttamassa häiriötilanteessa. Ulkoisesti COVID-19-pandemian aiheuttama häiriötilanne aiheutti yrityksille muun muassa mainehaittaa, kulutuksen äkillisen loppumisen sekä epävarmuutta sidosryhmien keskuudessa.

Sisäisesti COVID-19-pandemian aiheuttama häiriötilanne on vaikuttanut muun muassa yrityksen johtoon, työntekijöihin, mutta myös esimerkiksi rahoittajien valmiuteen tarjota rahoitusta. Viruksen pitkän 14 päivän itämisajan takia koronavirukselle altistuneet on määrätty rangaistuksen uhalla 14 päivän karanteeniin, jolloin kotoa ei saa poistua ja ihmiskontakteja tulee välttää. Tämä on aiheuttanut lisävaikeuksia yritysten toiminnalle, kun virukselle altistuneet työntekijät jäävät lyhyelläkin varoitusajalla sairauslomalle, koska ennen lääkärin suorittamaa koronavirustestiä ei voi olla varmaa onko työntekijä saanut koronavirustartunnan ja voiko hän tartuttaa muita. Karanteeniajan poissaoloille tarvitaan näin sijaisia, mikä aiheuttaa paineita löytää tarpeeksi henkilöitä työvuoroihin. Pahimmillaan runsaat sairauspoissaolot voivat aiheuttaa tuotantoseisokkeja ja vaikuttaa näin useampaan kuin yhteen yritykseen pitkistä tuotanto- ja logistiikkaverkostoista sekä yritysten monikansallisuudesta johtuen.

Globaali maailma on lisännyt viruksen haitallisuutta monestakin syystä. Ensimmäinen virus pääsi leviämään hyvin nopeasti pandemiaksi ihmisten liikkuvuuden vuoksi. Toiseksi viruksen torjuntatoimista aiheutuneilla vaikutuksilla yhden valtion talouteen on väistämättä vaikutuksia kaikkiiin globaaleihin yhtiöihin ja koko maailmantalouteen, jos kyse on monen yrityksen toiminnalle keskeisestä valtiosta, kuten valtiosta, johon yritysten tuotanto on keskitetty (esim. Kiina) (Erkkilä 2020). Kuten kaikissa kriisitilanteissa, niin sisäisellä kuin

ulkoisellakin viestinnällä on keskeinen merkitys yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta. Usein häiriöt yritysten toimintaympäristössä aiheuttavat vähintäänkin levottomuutta ja turvattomuutta kuluttajien keskuudessa, johon yritysten tulisi kyetä viestinnällään reagoimaan toimintansa jatkuvuuden takaamiseksi (Huhtala & Hakala 2007, 14).

COVID-19-taudin vaikutuksia ollut vaikea ennakoida, sillä se on aiheuttanut maailmanlaajuisesti vakavan henkeen ja terveyteen kohdistuvan riskin, jolloin päättäjien on täytynyt turvautua lainsäädäntöön aivan uudella tavalla. Suomessa käytettiin koronaviruksen leviämisen estämiseksi tartuntatautilakia yhdessä valmiuslain kanssa, ja esimerkiksi ravintoloiden toimintaa rajoitettiin ja ihmisten suositeltiin välttämään matkustamista. Tämä on vaikuttanut huomattavasti ravintola- ja ilmailualan lisäksi esimerkiksi hotellien toimintaan, jotka ovat riippuvaisia niin Suomeen tulevista turisteista kuin kotimaanmatkailijoistakin.

Jo yli puoli vuotta kestäneellä pandemialla tulee olemaan kauaskantoisia vaikutuksia sekä yrityksiin että kuluttajiin asiakkaina, ja COVID-19 uhkaakin tällä hetkellä talouden rakenteita globaalisti estämällä liiketoimintaa ja rajoittamalla kulutusta. COVID-19-taudin aiheuttamilta ulkoisen shokin vaikutuksilta ei ole suojassa yksikään toimiala tai yritys, ja kuten kansainvälistenkin brändien, myös suomalaisten kauppojen myynti on ensisijaisesti vähentynyt koronaviruksen aiheuttaman häiriötilanteen seurauksena (Kurjenoja 2020). Tehtäessä arvioita koronaviruksen vaikutuksista suomalaisiin yrityksiin, voidaan tilannetta verrata Kurjenojan mukaan esimerkiksi vuoden 2009 finanssikriisiin. Kurjenojan mukaan finanssikriisin takia myyntiä menettivät erityisesti erikoiskaupan alat, joihin kohdistuvaa kulutusta kotitaloudet pystyivät leikkaamaan tai siirtämään tulevaisuuteen, ja tämä trendi on koronaviruspandemiassakin havaittavissa.

Koronaviruspandemian takia ihmisten liikkuvuus on vähentynyt niin Suomen sisällä kuin valtioiden välilläkin, ja pandemia-ajan pitkittyessä myös epävarmuus on kasvanut. Epävarma tilanne on lisännyt kuluttajien säästötoimenpiteitä ja pienentänyt ostohalua, mikä on vähentänyt kulutusta radikaalisti. Kulutuksen äkillinen vähentyminen on puolestaan vähentänyt yritysten tuloja, jotka ovat näin ollen joutuneet aloittamaan säästötoimenpiteet esimerkiksi irtisanomalla ja lomauttamalla henkilöstöä. Samanaikaisesti työttömyys on pahentunut ja osa siitä rakenteellistunut, mikä on lisännyt kotitalouksien säästämistä ja yhtä lailla vähentänyt muiden kuin välttämättömyyshyödykkeiden kulutusta (Ylä-Anttila 2020). Äkillisesti muuttuneen markkinatilanteen ja siitä seuranneen kysynnän romahtamisen vuoksi useat hotellit joutuivat lopettamaan toimintansa hetkellisesti tai jopa lopullisesti (STT Info 2020).

Pandemian aiheuttama epävakaa tilanne sai aikaan äkillisen ja radikaalin kysynnän vähenemisen myös muilla aloilla, kun ihmisiä lomautettiin ja irtisanottiin työpaikoistaan. COVID-19 on aiheuttanut yhtäaikaisen kysyntä- ja tarjontashokin usean maan talouteen, ja sen merkittävimmät taloudelliset kustannukset ovatkin syntyneet pandemian pysäyttämistoimenpiteistä. Kuluttajamarkkinoilla eli Business-to-Consumer (B2C) -markkinoilla toimiville yrityksille Suomessa koronaviruspandemian aiheuttamat karanteenit sekä koulujen ja palveluelinkeinojen sulkemiset vähensivät työn tarjontaa sekä johtivat tuotantoseisokkeihin (ETLA 2020). Tämä on aiheuttanut alitarjontaa joillakin aloilla samaan aikaan, kun kysyntä on näillä aloilla on lisääntynyt kuluttajien varautuessa häiriötilanteen aiheuttamaan epävarmuuteen. Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen mukaan koronaviruspandemia on samaan aikaan aiheuttanut myös voimakkaan kysyntäshokin: se on vähentänyt palvelujen kysyntää, ennen kaikkea turismia, mutta myös ravintola- ja viihdepalveluiden käyttöä. COVID-19 on myös heikentänyt yritysten ja kotitalouksien talousluottamusta.

Matkailu- ja ravintola-alan lisäksi esimerkiksi autoteollisuus on kokenut radikaalin laskun kysynnässä, mutta ongelmia ovat tuottaneet myös autotehtaiden sulkemiset koronaviruksen takia, mikä on johtanut tuotantoseisokkeihin ja ongelmiin uusien autojen saataavuudessa. Euroopassa koronaviruksesta aiheutuneet pakolliset etätöihin siirtymiset ja tehtaiden sulkemiset vaikuttivat 1,1 miljoonaan autoteollisuuden työntekijään huhtikuussa 2020 (Mattila 2020). Mattilan mukaan myös autojen kysyntä laski koronaviruksen takia, ja Suomessa maahantuojien mukaan uusien autojen myynti oli huhtikuussa 78 prosenttia pienempi verrattuna vuoden takaiseen. Autotuojien toimitusjohtaja Tero Kallio kuvasikin Yle Uutisten artikkelissa COVID-19-taudin aiheuttamia seurauksia autoteollisuuden kahdella sanalla: ennennäkemätön romahdus (Mattila 2020).

B2C-yrityksille COVID-19-pandemiasta aiheutuneista monista negatiivisista vaikutuksista huolimatta jotkin alat ovat hyötäneet viruksen aiheuttamista poikkeuksellisista oloista ja Suomen hallituksen käyttöön ottamista rajoitustoimenpiteistä. Yksi suurin voittaja koronaviruspandemiassa ovat olleet verkkokaupat, jotka ovat kasvattaneet myyntiään kuluttajien pyrkiessä välttämään kodista poistumista. Myös muun muassa vähittäiskaupan osalta rautakauppa sekä päivittäistavarakauppa ovat kasvattaneet myyntiään (Ylä-Anttila 2020). Myynnin kasvuun ovat vaikuttaneet rajoitustoimenpiteet, jolla COVID-19-taudin leviämistä on pyritty hillitsemään. Epävakaa tilanne aiheutti esimerkiksi elintarvikkeiden hamstrausta, kun ihmiset varautuivat pysymään enemmän kotona (Hirvonen & Loukkola 2020). Myös etätöiden lisääntyminen, koulujen siirtyminen etäopetukseen

sekä ravintoloiden sulkeutumisesta ovat tekijöitä, jotka ovat luultavasti vaikuttaneet kulutuksen lisääntymiseen päivittäistavara-kaupoissa, kun ruoka-aineita kuluu kotitalouksissa enemmän kotona vietetyn ajan lisääntyessä. Näin ihmiset ovat innostuneet laittamaan ruokaa enemmän ja kokeilemaan uusia makuja. Lisääntynyt kotona vietetty aika on myös näkynyt esimerkiksi pihan ja kodin hoitoon käytetyissä rahamäärissä.

Vakuutusala on alana jatkanut toimintaansa suhteellisen normaalisti koronaviruspandemian aikana, sillä vakuutukset ovat tarpeellisia, jotkut jopa pakollisia. Kuluttajien epävarmuus koronavirusepidemiassa on kuitenkin heijastunut vakuutusyhtiöiden toimintaan positiivisesti, sillä vakuutuksista haetaan turvaa. Yritykset vakuutusosalalla onnistuivatkin hyvin siirtymisessä korona-ajan työoloihin (Vakuutusväen Liitto 2020). Vakuutusväen Liiton tekemän kyselyn mukaan COVID-19-epidemia Suomessa aiheutti kuitenkin haasteita vakuutusalan myyntimiehille, joiden ansiot romahtivat kuluttajien pyrkiessä säästämään epävarmasti tilanteessa. Ahdinkoa vakuutusyhtiöiden myyntimiehille on aiheuttanut myynnin lasku, sillä uusia vakuutuksia ei osteta samaan tapaan pandemiassa. Myyjillä myyntipalkkioiden osuus palkasta on merkittävä, ja monet vakuutusyhtiöiden myyjät kokevatkin, ettei myynnin johto ole kyennyt reagoimaan tarvittavin keinoin viruksen aiheuttamiin talousvaikeuksiin asiakkaiden ja myyjienkin kohdalla (Vakuutusväen Liitto 2020).

Kaikkille B2C-yrityksille koronavirusepidemia on aiheuttanut monia lisätoimenpiteitä, joilla yritykset ovat pyrkineet suojelemaan myymälöihinsä uskaltautuvia asiakkaita koronavirusstartunnoilta. Vastuullisesti toimimalla ja siitä kuluttajille viestimällä on myös pyritty lisäämään kuluttajien luottamusta. Esimerkiksi käsien desinfiointipisteitä löytyy jokaisen yrityksen myymälöistä ja liikkeisiin on myös lisätty kylttejä opastamaan asiakkaita pitämään riittävät etäisyydet toisiinsa. Moni yritys on myös lisännyt kassojensa yhteyteen muoviseinät suojelemaan niin työntekijöitään kuin asiakkaitaan ja myös esimerkiksi käteisen käyttöä maksuvälineenä suositellaan vältettävän monessa yrityksessä. Vaikka kulutusta on saatu vastuullisesti toimimalla lisättyä myös itse myymälöissä, on moni yritys joutunut ottamaan käyttöön säästötoimenpiteitä kulutuksen ollessa kuitenkin huomattavasti vähäisempää kuin normaaliaikoina. Pahimmassa tapauksessa COVID-19-pandemian aiheuttaman häiriötilanteen kaltainen tilanne voikin tarkoittaa yrityksille ennalta arvaamatonta konkurssia (Hakala 2011, 72).

Kaikkia viruksen aiheuttamia vaikutuksia suomalaisiin yrityksiin ei luultavasti osata vielä ennustaa, mutta koronaviruksen aiheuttamasta kriisistä voidaan asiantuntijoiden mukaan palata nopeastikin niin sanotusti normaalioloihin, mikäli osataan toimia oikein. Kauppalehden analyytikko Ari Rajalan mukaan Suomella onkin hyvät mahdollisuudet



selvitä kriisitilanteesta ilman, että pandemia aiheuttaisi pitkäaikaisia negatiivisia vaikutuksia yritysten toimintaan ja talouteen (Lähdevuori 2020). Kuitenkin, vaikka paluu normaalioloihin tapahtuisikin nopeasti ja yritysten myynti elpyisi lyhyessä ajassa takaisin normaalitasolleen, muuttaa koronaviruksen aiheuttama häiriötilanne mitä luultavimmin joitakin toimintatapoja yrityksissä pysyvästi. Myös herkkyys reagoida nopeisiin muutoksiin on lisääntynyt erityisesti B2C-yrityksissä, joiden toimintaan Suomen hallitus on määräyksillään vaikuttanut pyrkiessään estämään uusia tartuntoja. Koska sidosryhmien merkitys on nykyajan yritysten liiketoiminnalle suuri, tulee COVID-19 vaikuttamaan kuluttajamarkkinoilla toimiviin yrityksiin myös välillisesti vaikuttamalla yrityksen sidosryhmiin (Kotler 2011, 104–105).

Suomessa lähtökohtana viruksen aiheuttamasta häiriötilanteesta selviämiseen on käytetty syvistä talouskriiseistä tehtyjä jälkianalyyskejä (Tervonen 2020, B20). Viruksen aiheuttama lomautusaalto on vähentänyt kuluttajien ostovoimaa radikaalisti leikkaamalla kulutusmenoja neljänneksellä, ja B2C-yritysten on ollut tärkeää huomioida kuluttajien muuttunut tilanne menestyäkseen. Koronaviruksen vaikutuksia tutkaillessa voidaankin viruksen todeta vaikuttaneen B2C-yrityksiin ensisijaisesti heikentämällä kysyntää radikaalisti, jolloin voidaan puhua kysyntähäiriöstä tai toisin sanoen kysyntäshokista (Kurjenoja 2020).

### 2.3 Häiriötilanteen aiheuttama kysyntäshokki B2C-yritysten näkökulmasta

COVID-19-pandemia on aiheuttanut epävarmuutta niin yrityksiin kuin kuluttajiinkin keskuudessa, koska vastaavanlaista tilannetta, jossa koko maailma käytännössä pysähtyy kokonaan, ei ole nykyajan globaalissa maailmassa ennen kohdattu. Epävarmuutta on lisännyt vähäinen ja alati muuttuva tieto viruksesta, ja on ollut mahdotonta ennustaa, kuinka pitkään koronaviruksen aiheuttama häiriötilanne jatkuu vaikuttaen ihmisten arkeen. Koska ihmiset ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, vaikuttavat ympäristössä tapahtuvat muutokset ja epävarmuustekijät yritysten lisäksi yhtä lailla kuluttajiin ja heidän ostokäyttäytymiseensä. Kuluttajien keskuudessa vallitseva epävarmuus vaikuttaa suoraan yrityksiin, sillä kuluttajien kokema epävarmuus vaikuttaa kysyntään vähentävästi.

Pandemia on vaikuttanut B2C-yritysten toimintaan heikentämällä kysyntää, mutta myös aiheuttamalla vaikeuksia esimerkiksi tuotantoon. Koronaviruksen aiheuttaman häiriötilanteen jatkuessa, B2C-yritysten suurimmaksi uhkaksi on kuitenkin muodostunut

epävarmuuden lisääntyminen kuluttajien keskuudessa, mikä on vähentänyt jo vähäistä kulutusta entisestään. Tämä on pakottanut yritykset pyrkimään mahdollisimman pieniin kuluihin liiketoiminnassaan. Säästötoimenpiteiden käyttöönoton myötä vaarana on ollut aiheutua kierre, jossa yritysten tulot vähenevät vähentyneen kysynnän takia, jolloin ne aloittavat säästötoimenpiteet lomautusten ja irtisanomisten muodossa, mikä puolestaan lisää kuluttajien kokemaa epävarmuutta ja vähentää ennestään kysyntää. Koska yritysten lomautus- ja irtisanomisuhan alla olevat työntekijät toimivat myös kuluttajien roolissa, yritysten suorittamat irtisanomiset ja lomautukset vähentävät näin suoraan myös kuluttajien käytettävissä olevaa rahaa, mikä on vähentänyt kysyntää epävarmassa tilanteessa, koska kotitaloudet pyrkivät yritysten lailla säästämään. Näin häiriötilanne on saanut kuluttajat vähentämään muiden kuin välttämättömyystarvikkeiden kulutusta ja lisäämään säästämistä. Koska ei ole varmaa, kuinka kauan koronaviruksen aiheuttama epävarmuus jatkuu, tulee se vaikuttamaan kysyntään niin kauan kunnes viruksen leviäminen saadaan loppumaan.

Yritysten tulee siis huomioida toiminnassaan ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat suoraan niiden toimintaan, mutta myös tekijät, jotka saattavat vaikuttaa kuluttajiin, sillä kuluttajien kokema epävarmuus heijastuu yritysten myyntiin vähentävästi. COVID-19-taudin aiheuttama pandemia on vaikuttanut monella tapaa yritysten lisäksi kuluttajien kysyntään niin suoraan kuin välillisestikin. Pandemia on vaikuttanut kuluttajiin suoraan luomalla epävarmuutta ja haluttomuutta asioida yritysten myyntipisteissä ihmisten suositeltaessa välttämään ihmiskontakteja. Koronavirus on näin aiheuttanut suuria vaikeuksia yrityksille, joiden liikevaihto on ollut vahvasti riippuvaista asiakkaiden vierailemisesta liikkeissä, heikentämällä kysyntää. Toisin sanoen, koronavirus on suurella todennäköisyydellä aiheuttanut kysynnän radikaalin vähenemisen yrityksille, joilla ei ole ollut etäostomahdollisuutta eli verkkokauppaa käytössään. Kuluttajiin pandemia on vaikuttanut myös välillisesti esimerkiksi hallituksen pyrkiessä rajoittamaan ihmisten liikkumista viruksen leviämisen estämiseksi, jolloin kuluttajien asiointi joidenkin alojen myymälöissä on kielletty (esimerkiksi ravintolat).

Edellä mainittujen tekijöiden pohjalta voidaan tulkita, että COVID-19-pandemian aiheuttama häiriötilanne on aiheuttanut vahvaa epävarmuuden tunnetta, mikä kohdistuu erityisesti kuluttajiin. COVID-19-pandemiasta aiheutunut vakava häiriötilanne ja muutokset kuluttajien käytöksessä ovat aiheuttaneet negatiivisen kysyntäshokin, tai toisin sanoen kysyntähäiriön, kuluttajien odotuksien talouden kehityksestä muuttuessa ja kysynnän laskiessa. Koronavirus on näin aiheuttanut kysyntäshokin eli kysynnän radikaalin

heikkenemisen, sillä epävarmuus jo itsessään on vähentänyt kysyntää monella alalla (Leduc & Liu 2016). Leducin ja Liun mukaan epävarmuus markkinoilla vahvistaa kysyntäshokkia heikentäen samanaikaisesti myös työllisyyttä.

Vaikka COVID-19 on aiheuttanutkin epävarmuutta ja pelkoa kuluttajien keskuudessa saaden kotitaloudet vähentämään kulutustaan ja lisäämään säästämistä, suurin syy kulutuksen vähenemiselle on ollut koronaviruksen leviämisen estämis-toimenpiteet. Esimerkiksi suositukset pysyä kotona ja välttää ihmiskontakteja kuten myös hallituksen nopeasti muuttuneet rajoitustoimenpiteet viruksen leviämislle ja monen yrityksen myymälöis-sään käyttöön ottamat lyhennetyt aukioloajat ovat vaikuttaneet keskeisesti kuluttajien käytökseen. Näin ollen häiriötilanne on supistanut yksityisen sektorin kulutusta usean syyn takia, mikä puolestaan on johtanut kysynnän äkilliseen vähenemiseen (Chang 2015). Changin mukaan kuluttajien säästötoimenpiteistä, aiheutuukin kysynnän vähenemistä erityisesti kuluttajille tuotteita ja palveluita myyville B2C-yrityksille.

COVID-19-pandemian myötä suurin osa B2C-yrityksistä kohtasi tilanteen, jossa kulutus väheni radikaalisti ja arvaamatta lähes olemattomiin, jolloin epävarmuus kosketti yhtä lailla myös yrityksiä. Tämä on pakottanut yritykset lykkäämään investointejaan ja tekemään nopeita ratkaisuja kulujen leikkaamiseksi ja säästötoimenpiteiden tekemiseksi. Historiasta on opittu, että koronaviruspandemian tapaisilla voimakkaan kysyntäshokin aiheuttamilla häiriötilanteilla on pitkäaikaisia negatiivisia vaikutuksia talouskasvuun, sillä kysynnän kehitys ja talouskasvu ovat riippuvaisia toisistaan (Dutt & Ros 2006, 95–96). Dutt ja Ros tuovatkin ilmi häiriötilanteiden pitkäaikaisen vaikutuksen yrityksiin: syvä notkahdus kysynnässä aiheuttaa mitä yleisimmin pitkäkestoisen vaikutuksen yrityksen myyntiin. Koronaviruksen aiheuttaman häiriötilanteen tapauksessa notkahdus kysynnässä johtuu pandemian aiheuttamasta epävarmuudesta, mikä on saanut kuluttajat vähentämään kulutustaan säästääkseen.

Kysyntäshokeilla on empiirisesti tarkasteltuina pitkäaikaisia vaikutuksia talouteen (Chen & Netšunajev 2016). COVID-19 onkin ajanut koko maailmantalouden kysynnän laskukierteeseen vaikuttaen kansainvälisten yritysten lisäksi myös esimerkiksi paikallisesti Suomen markkinoilla toimiviin yrityksiin. Yritysten säästötoimenpiteisiin ovat Suomessa lukeutuneet lomautukset sekä irtisanomiset, koska kysynnän puutteessa ei kaikille työntekijöille ole ollut tarvetta. Näin COVID-19 on aiheuttanut myös suhdannetyöttömyyttä, jossa työntekijät jäävät työttömiksi vastoin tahtoaan (Chang 2015). Kysyntähäiriön vaikutus työttömyysasteeseen on kuitenkin vain väliaikainen (Jääskelä 1997). Onkin ennustettu, että kysyntä palaa huomattavan nopeasti takaisin normaalille tasolle, kun

koronavirusta vastaan kehitettyä rokotetta päästään hyödyntämään ja kuluttajien luottamus palaa. Tällöin kuluttajien epävarmassa tilanteessa tulevaisuuteen siirtämä kulutus purkautuu tilanteen normalisoituessa. Kuitenkin, vaikka kuluttajien luottamus palautuisi nopeastikin normaalille tasolle, aiheutuu koronaviruksen aiheuttamasta häiriötilanteesta luultavasti pitkäaikaisia vaikutuksia yrityksille, kun kysyntä on äkillisesti heikentynyt moneksi kuukaudeksi eikä kysynnän palaaminen koronavirusta edeltäneelle tasolle riitä korvaamaan tappiollisia kuukausia.

Pandemialla on ollut merkittäviä vaikutuksia monien eri alojen yrityksiin, ja erityisesti kysyntäshokista ovat kärsineet yritykset, joiden toiminta on ollut riippuvaista matkailijoiden tuomista tuloista (Sand 2020). Ei ole kuitenkaan yllättävää, että koronaviruspandemia on vaikuttanut eri aloihin eri lailla – toisiin enemmän ja toisiin vähemmän. Ilmailu- ja matkailualalla, kuten myös ravintola-alalla kysyntä on loppunut käytännössä täysin, ja vaikka kyseessä on hetkellinen häiriö, ovat vaikutukset näiden alojen yrityksille peruuttamattomia (Craven, Liu, Wilson & Mysore 2020). Craven, Liu, Wilson ja Mysore toteavat, että muut alat ovat kohdanneet kysyntäshokin vaikutukset myös, mutta niillä kysyntä on ennemminkin viivästynyt. Esimerkiksi kulutushyödykkeitä myyvien yritysten asiakkaat voivat lykätä harkinnanvaraisia menoja pandemiasta huolimatta, mutta ostavat lopulta tuotteita myöhemmin, kun epävarmuus häviää ja luottamus palaa.

Muutokset yritysten markkinointiympäristössä vaikuttavat yritysten toimintaan. COVID-19-taudin aiheuttama pandemia vaikuttikin yritysten toimintaan erityisesti vaikuttamalla yritysten asiakkaisiin ja asiakkaiden kulutukseen. Kuluttajien toimintaan voidaan kuitenkin häiriötilanteessakin vaikuttaa markkinointiviestinnällisten toimenpiteiden avulla. Markkinointiviestinnälliset toimenpiteet tulee kuitenkin suunnitella vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Osatakseen suunnitella toimenpiteet oikein, niin että ne vaikuttavat yrityksen kohderyhmään toivotulla tavalla, tulee yrityksen seurata ympäristössä tapahtuvia muutoksia ymmärtääkseen asiakkaitaan paremmin. Epävarmassa tilanteessa viestintä merkitsee asiakkaiden näkökulmasta välittämistä, ja näin ollen koronaviruksen aiheuttamassa häiriötilanteessa markkinointiviestintää voi olla ollut syytä muuttaa radikaalistikin, jotta yritykset ovat kyenneet osoittamaan asiakkailleen, että heidät huomioidaan (Tervonen 2020, B20).

## 3 B2C-YRITYSTEN MARKKINOINTIVIESTITÄ HÄIRIÖTILANTEESSA

### 3.1 Markkinointiviestintä kysyntähäiriössä

Kuluttajamarkkinoilla toimivien yritysten toiminnan jatkuvuuden kannalta keskeistä on, että yritysten toiminnan tulee olla kannattavaa ja niiden tulee pärjätä kovassakin kilpailussa – niin tarjonnan kuin markkinointiviestinnällisten toimenpiteidenkin osalta. Toisin sanoen B2C-yritysten toiminnan tulee olla tuloksellista, ja markkinointiviestintä on yksi keskeinen keino kysynnän lisäämiseksi ja näin myynnin parantamiseksi. Markkinointiviestintä on yksi markkinoinnin neljästä kilpailukeinoista, jolla yrityksen tarjoama tuodaan asiakkaiden tietoisuuteen (Bergström & Leppänen 2015, 22–23). Se on yrityksen ulkoiisiin tai sisäisiin sidosryhmiin kohdistuvaa, jatkuvaa, pitkäjänteistä ja kokonaisvaltaisesti johdettua toimintaa, jonka tavoitteena on suoraan tai välillisesti kasvattaa kysyntää ja sen myötä tulosta (Vierula 2009, 45).

Markkinointiviestinnän tarkoitus on siis tietoisesti vaikuttaa yrityksen sidosryhmiin, jotta saadaan aikaan menestystä. Markkinointiviestinnän keinoja eli instrumentteja ovat markkinointiviestintämixin eli promootiomixin eri osa-alueet, jotka jaetaan mainontaan, suhdetoimintaan eli PR:ään (public relations), myyntityöstämiseen, suoramarkkinointiin sekä henkilökohtaiseen myyntityöhön (Karjaluoto 2010, 36). Osa markkinointiviestinnästä voi olla henkilökohtaista ja osa joukkoviestintää useammalle henkilölle kerrallaan (Vahvaselkä 2009, 216). Markkinoinnista poiketen markkinointiviestintään kuuluvat kuitenkin markkinoinnillisten keinojen lisäksi myös viestinnän peruselementit, ja viestinnän tavoin myös markkinointiviestinnälle ominaista on, että se on kaksisuuntaista ottaen huomioon myös viestinnän kohteen, eli tässä tapauksessa kuluttajan tai asiakkaan (Vuokko 2003, 132).

Markkinointiviestintä voi lisäksi olla strategista tai taktista. Strategisessa markkinointiviestinnässä yrityksissä pyritään luomaan näkemys pitkälle aikavälille (Drummond, Ensor, & Ashford 2010, 112–113). Drummondin ym. mukaan strategisen markkinoinnin suunnittelu vaatii markkinoiden ymmärtämistä sekä strategisten tekijöiden huomioimista, jotka saattavat vaikuttaa liiketoimintaan pidemmällä aikavälillä. Taktinen markkinointiviestintä suunnitellaan puolestaan lyhyelle aikavälille (Drummond ym. 2010, 246). Taktisen markkinoinnin luonteesta johtuen, sitä kyetään joustavammin muokkaamaan ja siitä

saadaan tuloksia strategista markkinointiviestintää nopeammin. Vaikka strategisen markkinointiviestinnän rooli on merkittävä normaalioloissa, yritykset hyödyntävät molempia keinoja, mutta eri tehtäviin.

Markkinointiviestinnässä normaalioloissa on keskeistä osata valita sopivat markkinointiviestinnälliset toimenpiteet, jotta kohderyhmiin kuuluvat asiakkaat kokisivat markkinointiviestinnän hyödylliseksi väkisin myymisen sijaan. Tämä korostuu häiriötilanteessa. Koska B2C-markkinoilla toimivan yrityksen asiakkaina toimivat yksittäiset kuluttajat, kannattaa markkinointiviestinnässä huomioida kuluttajien erityispiirteet, joiden pohjalta kuluttajien ostopäätöksiin voidaan pyrkiä vaikuttamaan. Kuluttaja eli yksityishenkilö on asiakkaana impulsiivisempi kuin yritys, jolloin psykologiset ja emotionaaliset tekijät vaikuttavat päätöksentekoon, ja ostopäätös saatetaan tehdä nopeastikin verrattuna yritysten välisiin pitkiin ostoprosesseihin (Puusa ym. 2014, 171–172). Näin ollen kuluttajia tulee pyrkiä sitouttamaan yritykseen esimerkiksi eri kanta-asiakasjärjestelmien ja etujen avulla. Kuluttajien sitouttaminen on liiketoiminnan kannalta keskeistä jo normaalioloissakin, sillä uskolliset asiakkaat eivät vaihda kilpailijoiden tuotteisiin yhtä herkästi ja kuluttavat yrityksen tuotteita, vaikka muutoksia tapahtuisi tai yrityksen maineelle aiheutuisi negatiivisia vaikutuksia (Puusa ym. 2014, 193).

Kuluttajakäyttäytyminen on myös dynaamista, mikä tarkoittaa, että yksittäisten kuluttajien ajatukset, teot ja tuntemukset muuttuvat jatkuvasti alati muuttuvan ympäristön vaikutuksesta (Puusa ym. 2014, 172). Näin ollen, tietynä aikana tietyssä kontekstissa toimivat markkinointitoimenpiteet eivät välttämättä toimi muualla, sillä kuluttajien ostopäätöksiin vaikuttavat monet tekijät, joista vain pieneen osaan yritys voi vaikuttaa. Kilpailukyky edellyttää kuluttajien näkökulman aitoa ymmärtämistä ja huomioimista liiketoiminnan suunnittelun ja toiminnan lähtökohtana (Puusa ym. 2014, 185). Tämä pätee B2C-yritysten kohdalla korostuneesti myös markkinointiviestintään, ja häiriötilanteessa kuluttajien huomioiminen on entistä tärkeämpää. Markkinointitoimenpiteet tulisivat suunnitella kuluttajien luottamusta vahvistaviksi ja ylläpitäviksi, jolloin on mahdollista rakentaa vahva side yrityksen asiakkaisiin (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2011, 61). Vahva side auttaa yritystä vaikuttamaan kuluttajien ostopäätöksiin itselleen edullisella tavalla, parhaassa tapauksessa niin, että myös asiakas kokee saaneensa hyötyä.

Kuluttajien erityispiirteiden huomioon ottamisen lisäksi markkinointiviestinnän suunnittelussa tulee huomioida myös erilaiset viestinnän ympäristötekijät. Se, kuinka paljon yrityksen markkinointiviestinnällä kyetään vaikuttamaan kuluttajiin, riippuu pitkälti viestitettävästä tuotteesta tai palvelusta sekä esimerkiksi siitä kuinka tehokasta viestinnästä ja

ärsykkeistä saadaan (Vuokko 2003, 65–66). Vuokon mukaan myös markkinointiviestinnän vastaanottajan valinnalla eli sillä, onko kohderyhmän valinta ollut onnistunut, on vaikutusta. Kirjallisuuden perusteella selviää, että keskeistä on huomioida tilanteen määrittävän pitkälti markkinointiviestinnän vaikuttavuuden. Viestintätilanteissa on nimittäin tekijöitä, jotka voivat vaihtoehtoisesti edesauttaa tai estää markkinointiviestinnällä tavoiteltavien vaikutusten syntymistä; esimerkiksi kilpailijoiden samanaikainen kampanja voi heikentää oman kampanjan tehoa, tai saada oman kampanjan huonoon valoon, jos satumalta kampanjat ovat samantyyllisiä ja yleinen mielipide kääntyy epäilemään kilpailijan idean kopiaintia (Vuokko 2003, 64). Kilpailijoiden toiminta tulisikin huomioida tuotteiden suunnittelun lisäksi myös yrityksen markkinointiviestinnällisissä toimenpiteissä, ja toimintaympäristöä tulee jo tästä syystä seurata jatkuvasti.

Toimintaympäristön seuraaminen on tärkeää myös muutosten huomaamiseksi, sillä muutokset ympäristössä vaikuttavat yritysten lisäksi myös niiden asiakkaisiin eli kuluttajiin. COVID-19-pandemian aiheuttamassa häiriötilanteessa, kuten muissakin häiriötilanteissa, muutosten tarpeeksi nopea havaitseminen mahdollistaa markkinointitoimenpiteiden hyödyntämisen kuluttajien kohtaaman epävarmuuden vähentämiseksi. Markkinointiviestinnässä tulee siis huomioida toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset mahdollisimman nopeasti jo siitä syystä, että viestintää ja markkinointia haittaavat tekijät voivat olla hyvinkin hetkellisiä ja satunnaisia (Vuokko 2003, 65).

COVID-19-pandemian aiheuttama kysyntäshokki Suomen markkinoilla on korostanut entisestään markkinointitoimenpiteiden tärkeyttä, sillä markkinointiviestintä on B2C-yritysten keino kommunikoida niin nykyisten kuin potentiaalisten asiakkaidensa kanssa. Oikeanlainen markkinointiviestintä mahdollistaa kommunikoinnin kuluttajien kanssa ja voi parantaa yrityksen tulosta, jos kuluttajien häiriötilanteesta kokemaa epävarmuutta voidaan vähentää. Ollakseen tehokasta markkinointiviestinnän tulee olla suunnitelmallista, ja markkinoinnin suunnittelu perustuukin näin päämääriin, jotka on määritelty yrityksen liikeideassa ja strategiassa (Bergström & Leppänen 2015, 28). Koronaviruspandemian ollessa ennenkokematon häiriötilanne, tulee keinoja selvittää vallitsevista olosuhteista hakea historian aikana tapahtuneista muista, samankaltaisista kriisitilanteista. Ulkoisia yhteiskunnallisia tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet yritysten toimintaan ja niin myös markkinointitoimenpiteisiin aiheuttamalla epävarmuutta kuluttajien keskuudessa ovat esimerkiksi, lamat, terrori-iskut, luonnonkatastrofit, kuten tsunamit tai esimerkiksi sodat.

Kielteistä mediajulkisuutta tulee pyrkiä välttämään, sillä yritykselle aiheutuneen negatiivisen mediajulkisuuden muuttaminen takaisin myönteiseksi vaatii osaamista ja aikaa,

mitä kriisitilanteessa ei välttämättä ole saatavilla, jos liiketoiminta on jo muutenkin häiriöistä johtuen tappiollista. Kriisitilanteesta selviäminen vaatiikin esimerkiksi Huhtalan ja Hakalan (2007, 18) mukaan ”ehdotonta totuuden kertomista”. Informaation tarjoaminen koronaviruksen aiheuttamassa kuluttajien henkeä ja terveyttä uhkaavassa tilanteessa auttaa sidosryhmiä suojelemaan itseään fyysisesti kriisiltä (Coombs 2014, 142). Näin kriisitilanteet luovat ainutlaatuisen joukon sidosryhmiä, uhreja, joihin kriisi vaikuttaa kielteisesti, joita auttamalla markkinointiviestinnän keinoin yritys voi selvitä kriisitilanteesta kilpailijoitaan paremmin. Strateginen tavoite on tällöin turvallisuus.

Yrityksen menestyminen markkinoilla vaatii aitoa asiakasymmärrystä, ja koronaviruksen aiheuttama kriisitilanne on korostanut entisestään asiakkaiden tunteiden ymmärtämistä ja huomioon ottamista (Kenton 2019). Coombsin (2014, 142) mukaan yritysten tulisi informaation tarjoamisen lisäksi mukauttaa eri kohderyhmilleen viestittävää tietoa. Viestinnän mukauttaminen sisältää pyrkimyksiä auttaa sidosryhmiä selviytymään psykologisesti kriisistä, ja esimerkiksi myötätunnon osoittaminen, neuvonta ja informaationkin tarjoaminen ovat kaikki mukautettua viestintää (Coombs 2014, 142). Koska kriisitilanteiden aiheuttama epäselvyys ja koronaviruksen tapauksessa aiheutunut uhka terveydelle voivat aiheuttaa ahdistusta ja vihaa, olisi yritysten Coombsin mukaan syytä pyrkiä viestimään kuluttajille ajantasaisesti, sillä tieto vähentää ahdistusta vähentämällä epäselvyyttä ja sen aiheuttamaa epävarmuutta. Coombs kertoo myös esimerkiksi myötätunnon osoituksen auttavan vähentämään vihaa kuluttajien keskuudessa, ja neuvonta puolestaan auttaa ahdistuksessa.

Koronaviruksen tapaisessa häiriötilanteessa on tärkeää, että yrityksissä huomioidaan ensinnäkin päättäjien asettamat rajoitukset, jotta toiminta on laillista. Kuluttajiakin koskevista rajoituksista on tärkeää ottaa perinpohjaisesti selvää yrityksissä ja niitä tulee seurata ja analysoida, jotta markkinointiviestinnällä voidaan pyrkiä viestimään juuri niistä asioista, jotka koskevat kuluttajia juuri kyseisellä hetkellä. Oikea ajoitus markkinointitoimenpiteille on näin tärkeää, ja esimerkiksi kriisin pahimpana hetkenä kuluttajia vaadittaessa välttämään matkustamista, olisi hotelleilta ollut sopimatonta markkinoida majoituspalvelujaan tai lentoyhtiöiltä matkustamista ulkomaille (Coombs 2014, 144). Markkinointiviestinnän oikea-aikainen suunnittelu häiriötilanteessa osoittaa osaltaan myös yrityksen vastuunkantoa, ja Coombsin mukaan vastuunkanto omalta osaltaan on yrityksissä tärkeää, jotta kuluttajille voidaan osoittaa, että heidän tilanteensa todella kiinnostaa yrityksiä.



Toisekseen yrityksissä tulisi heti kriisin alussa määrittää kuka viestintää asiakkaille hoitaa, jotta saman yrityksen nimissä ei viestitä kuluttajille ristiriitaisia asioita, mikä saattaisi lisätä epävarmuutta (Valackiene 2010, 104–105). Viestintää tulee siis pyrkiä tekemään mahdollisimman ajantasaisesti, ja kohderyhmät tulee tuntea, jotta markkinointiviestintä koettaisiin kuluttajien keskuudessa hyödylliseltä. Valackienen mukaan markkinointiviestinnässä käytetyt viestit tuleekin suunnitella huolella, ja yrityksille voi olla hyödyllistä suunnitella jo ennalta tiettyjä pääviestejä, jotka kertovat kuluttajille selkeästi halutun viestin. Erityisesti koronaviruksen aiheuttamassa häiriötilanteessa keskeistä yritysten markkinointiviestinnässä on ollut viestiä koronaviruksen takia tehdyistä muutoksista, joilla voidaan pyrkiä poistamaan kuluttajien epävarmuutta viestimällä, että verkkokaupan lisäksi myös yritysten kivijalkamyymälöissä sijaitsevissa liikkeissä on turvallista asioida.

Yhteiskunnallinen tilanne vaikuttaa aina kuluttajiin aiheuttaen epävarmuutta, jolloin kuluttajien ostohalukkuus pienenee. COVID-19 on aiheuttanut häiriötilanteen, jossa hinta huonosta kriisien hoidosta on kova niin valtioille, organisaatioille kuin yrityksillekin: pahimmillaan vaarana on menettää ihmishenkiä. Terveydellisen uhan lisäksi häiriötilanne on aiheuttanut huhumyllyn, joka vaikeuttaa toimintaa oikean tiedon pohjalta, mikä puolestaan lisää niin ihmisten kuin yritystenkin ahdinkoa entisestään. B2C-yritystoiminnassa kriisitilanteen puutteellinen hoitaminen ei vie vain asiakkaiden, vaan myös potentiaalisten asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja markkinoiden luottamuksen, mikä voi pahimmillaan vahingoittaa yrityskuvaa hyvin kauaskantoisesti ja vaikeuttaa liiketoimintaa jopa niin paljon, että yritys joutuu lopettamaan toimintansa (Huhtala & Hakala 2007, 18).

Toimialasta riippuen koronavirus on pahimmillaan vähentänyt yritysten myyntiä 90 prosentilla, mikä on vaikuttanut myös yritysten markkinointipanoksiin (Tervonen 2020, B20). Tervosen mukaan mainonnan määrää onkin vähennetty koronavirusepidemian takia Suomessa noin 40 prosentilla verrattuna edellisvuoteen. Häiriötilanteen vaikuttaessa koronaviruksen tavoin suoraan yritysten myyntiin, tarvitaan yrityksissä kriisinhallintakykyä kriisitilanteiden vaikutusten minimoimiseksi, sillä puutteet kriisin hoitamisessa voivat tuhota koko organisaation (Vuokko 2003, 251). Markkinointiviestintä kriisien varalle onkin syytä suunnitella etukäteen, koska epäselvä viestintä kriisin aikana voi johtaa kriisin pahentumiseen (Karjaluo 2010, 54). Tästä syystä häiriö- ja kriisitilanteissa, jotka uhkaavat yritysten olemassaoloa, otetaan käyttöön kriisiviestintä perinteisen markkinointiviestinnän tueksi.

### 3.2 Kriisiviestintä markkinointiviestinnän tueksi

Nykyajan globalisoitunut liiketoimintaympäristö vaatii yrityksiltä yhä enemmän tarkkaavaisuutta sekä tietoisuutta omasta ympäristöstään, sillä yhteiskunta, ja sitä myötä myös markkinat, kohtaavat aika ajoin häiriö- ja kriisitilanteita (Vahvaselkä 2009, 15). Näin ollen yritysten tulee kyetä ennakoimaan muutoksia nykyhetkessä sekä tulevaisuudessa, jotta ne voivat tarpeen mukaan muuttaa toimintaansa vastaamaan ympäristön aiheuttamiin mahdollisuuksiin ja haasteisiin (Bergström & Leppänen 2015, 36). Muutosten tarpeeksi aikainen havaitseminen sekä niihin oikeanlainen reagointi onkin välttämätöntä liiketoiminnan jatkumiseksi. Ympäristössä tapahtuvien muutosten seurannasta huolimatta yritykset kohtaavat muutoksia, jotka tapahtuvat niin arvaamatta, ettei niiden tapahtumiseen kyetä varautumaan. Muutokset aiheuttavat aina myös riskejä yrityksen toiminnalle, jos muutokseen ei kyetä varautumaan tarpeeksi ajoissa.

Kriisitilanne syntyy muutoksesta, jota ei kyetä ennakoimaan. COVID-19-taudin aiheuttama pandemia on juuri tällainen kriisitilanne, ja se on pakottanut lukuisat yritykset arvioimaan toimintaansa täysin uudenlaisesta näkökulmasta ottaen huomioon kuluttajien ja työntekijöiden terveyden. Markkinoinnille on aiheutunut haasteita, kun yrityksissä on pitänyt pohtia mikä on eettisesti oikein: voiko yritys jatkaa markkinointiviestintää kuluttajille, vaikka COVID-19 on aiheuttanut kuluttajille henkeen ja terveyteen kohdistuvan uhan? Kriisitilanne on myös pakottanut suunnittelemaan yritysten markkinointiviestintää uudelleen, jotta kuluttajien ahdinko ja epävarmuus kyetään huomioimaan paremmin. Koronaviruksen aiheuttamien yhteiskunnassa tapahtuneiden nopeiden muutosten johdosta on kriisiviestinnän hyödyntäminen ollut siten myös välttämätöntä.

Häiriö- ja kriisitilanteiden aikana yrityksiltä vaaditaan nopeita päätöksiä ja mahdollisesti muutoksia toimintaan (Juholin 2017, 259–260). Koska häiriötilanteella voi olla kohtalokkaita seurauksia yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta, tarvitaan markkinointiviestinnän rinnalle ammattimaista viestinnän muotoa, kriisiviestintää. Kriisiviestinnästä puhuttaessa ajatellaan sen usein tarkoittavan yrityksen viestintää sisäisille sidosryhmilleen, kuten työntekijöille, johtajille ja omistajille. Kriisiviestintä on kuitenkin yhtä lailla yrityksen ulkoista viestintää, jolla pyritään ehkäisemään vallitsevan häiriötilanteen vaikutuksia yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin, kuten esimerkiksi yhteistyökumppaneihin, rahoittajiin ja tavaramittajiin.

Kriisiviestintä ei suoraan vahvista kysyntää, kuten markkinoinnilliset keinot, vaan kriisiviestintä on keinojen kokonaisuus, jolla pyritään ehkäisemään ja vähentämään omaan organisaatioon kohdistuvia kohuja (Kortesuo 2016, 12). Kohuja kohdistuessa organisaatioon, auttaa kriisiviestintä Kortesuon mukaan lieventämään ja lyhentämään niitä. Kortesuo listaa kriisiviestinnän tavoitteiksi myös organisaation työrauhan turvaamisen sekä organisaation palauttamisen normaalitilaan. Näin kriisiviestinnällä luodaan osaltaan yritykselle kilpailukykyä poikkeuksellisessa tilanteessa. Kilpailukyky edellyttää asiakkaan näkökulman ymmärtämistä ja aitoa huomioimista niin kriisiviestinnän kuin kaiken toiminnan lähtökohtana (Puusa ym. 2014, 185).

Koska kriisiviestinnän tavoitteena on vähentää kriisitilanteiden aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia, voivat monet keinoista olla hyvinkin huomaamattomia. Kriisiviestintää ei määritelläkään keinojensa vaan tavoitteidensa kautta. Kortesuon mukaan kriisiviestinnässä keskeistä on nopeus, avoimuus, saavutettavuus ja rehellisyys, ja ne ovat olleet tarpeellisia keinoja yrityksille myös COVID-19-pandemian aiheuttamassa häiriötilanteessa (Kortesuo 2016). Koronaviruksen aiheuttamia radikaaleja vaikutuksia koko maailmaan, luokitellaankin se välittömäksi kriisiksi, joka vaatii yritykseltä kuluttajien tunteiden hallintaa ja merkittäviäkin toimenpiteitä kriisitilanteesta selviämiseen. Koronaviruksen aiheuttamassa kriisitilanteessa onkin ensisijaisesti korostettu jokaisen henkilökohtaista vastuuta kriisitilanteesta selviämisessä.

Koronaviruksen aiheuttamassa kriisitilanteessa B2C-yritykset ovat kamppailleet aikaa vastaan viestiessään kuluttajille, mutta myös medialle. Kriisitilanteessa aika on keskeinen tekijä sidosryhmien kanssa viestittäessä, sillä media alkaa nopeasti levittämään omaa tarinaansa, elleivät yritykset ehdi viestimään ensin (Juholin 2017, 259). Media tulee huomioida muutenkin, sillä kriisitilanteessa median huomio kiinnittyy usein juuri kriisin negatiivisiin vaikutuksiin, joita media mielellään korostaa kriisin aikana. Toisaalta median vaikutusvaltaa voi myös hyödyntää korostamalla kriisin positiivisia puolia ja kasvatamalla yhteishenkeä kriisistä selviämiseen (Huhtala & Hakala 2007, 87). Yhteisyyssmallin mukaista viestintää on hyödynnetty myös koronaviruspandemiassa, kun yritykset sekä media ovat korostaneet maskien käytön tärkeyttä, henkilökohtaisesta hygieniasta huolehtimisesta sekä yskimisohjeita kanssaihminen suojelemiseksi koronavirustartunnalta ja viruksen voittamiseksi.

Erityisesti kriisitilanteen alussa on tärkeää, että yrityksissä kyetään muodostamaan tilannekuva vallitsevasta kriisitilanteesta niin, että kuluttajille on mahdollista viestiä mahdollisimman nopeasti (Huhtala & Hakala 2007, 160). Tilannetta tulee seurata aktiivisesti, jotta

muutoksiin kyetään reagoimaan mahdollisimman nopeasti. Viestintätapojen ja -kanavien tulee myös olla yrityksessä selvät, jotta kriisiviestintää kyetään tekemään johdonmukaisesti. Huhtalan ja Hakalan mukaan kriisin alussa ei tarvitse olla konkreettista tiedotettavaa, mutta tiedote on tärkeä osoitus kuluttajille siitä, että toimet kriisin hoitamiseksi on aloitettu. Huhtala ja Hakala korostavat myös kriisiviestinnässä käytettäväksi käytä nopeita viestinnänmuotoja eli radiota, televisiota ja internetiä. Nopeiden viestintäkanavien hyödyntäminen auttaa toisaalta saamaan viestin perille muutenkin nopeaa viestintää vaativissa kriisitilanteissa, mutta toisaalta ne helpottavat kuluttajien näkökulmasta tiedon saantia. Huhtalan ja Hakalan mukaan myös yrityksen nettisivuja tulee hyödyntää kriisiviestinnässä, sillä kuluttajille pitää tehdä mahdollisimman helpoksi tiedon löytäminen mutta yhtä lailla viestiminen yritykselle. Esimerkiksi usein kysytyjen kysymysten kokoaminen nettisivuille voi olla hyödyllistä tiedon tarjoamiseksi nopeasti kuluttajille.

Viestintää kuluttajien kanssa ei saa unohtaa kriisitilanteen pitkittyessä, vaan asiakkaiden kanssa tulisi kommunikoida säännöllisesti kriisitilanteen aikana (Argenti 2020, 4). Kriisiviestintää tulee hyödyntää monen eri sidosryhmän kanssa viestittäessä, mutta asiakkaat ulkoisena sidosryhmänä tarvitsevat erilaisen lähestymistavan kuin esimerkiksi työntekijät. Argentin mukaan kuluttajien kanssa asioivien B2C-yrityksien tulisikin kriisiviestinnässään keskittyä siihen, mikä on tärkeää asiakkaalle. Esimerkiksi koronaviruksen aiheuttamassa kriisitilanteessa, jossa ihmiset ovat sairastuneet vakavasti ja menettäneet läheisiään, tulisi yrityksissä keskittyä osoittamaan empatiaa asiakkaitaan kohtaan sen sijaan, että asiakkaille viestittäisiin vain puhtaasti myynnillisistä lähtökohdista. Näin myös yrityksen markkinointiviestintä ja myynninedistämisstrategat tulisi suunnitella vastamaan kriisitilanteen myötä muuttuneita olosuhteita (Argenti 2020, 4).

Oikeita toimenpiteitä tekemällä, yritys voi saada jopa tietolähteen roolin kriisitilanteessa (Huhtala & Hakala 2007, 88–89). Tietolähteen roolin omaamalla ja sitä oikein hyödyntämällä yritys voi kasvattaa kuluttajien luottamusta itseään kohtaan, kun se saa asiantuntevan roolin kriisissä. Tämä vaatii kuitenkin avoimuutta ja aktiivisuutta myös yrityksen puolesta. Kriisiviestinnässä yrityksen tulisikin aina olla aktiivinen toimija, joka tarjoaa tietoa kuluttajille vähintäänkin omasta toiminnastaan poikkeuksellisissa oloissa. Koronavirus on vaatinut B2C-yrityksiltä erityisesti aktiivisen roolin ottamista niin rajoituksia seuraamalla, ja niiden vaikutuksista tiedottamalla omaan toimintaan, mutta aktiivisuutta koronavirus on vaatinut yrityksiltä myös tartuntatapausten ehkäisemisessä. Tämä vaatii suunnitelmallista toimintaa, jolla on selkeät päämäärät kriiseissä yritysten tulojen ollessa rajalliset. Resurssien ollessa entistä rajallisemmat kriisitilanteissa, ei sovi unohtaa, että

yrityksissä on tärkeää kiinnittää huomiota myös sisäiseen tiedonkulkuun, jotta kaikki työskentelevät yhteisten päämäärien saavuttamiseksi.

Kuten kaikissa kriisitilanteissa, koronaviruksenkin aiheuttamassa häiriötilanteessa kriisiviestinnällinen vastuu on yrityksen johdolla (Juholin 2017, 259). Ajan vähäisyys kriisitilanteessa tuottaa haasteita yrityksen johdolle, kun nopeiden päätösten tekeminen on yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta jopa välttämätöntä, jotta kyetään välttämään kriisin mahdollisesti tuoma negatiivinen julkisuus. Kriisiviestintä ei kuitenkaan vaadi valmiiksi suunniteltua, täysin toteutettavissa olevaa suunnitelmaa, vaan kriisin alkuhetkinä kuluttajille voi hyvinkin riittää arvio siitä, milloin yrityksestä annetaan lisätietoja. Mitä enemmän organisaatio on valmistautunut kriisitilanteisiin, sitä paremmin sitä voidaan hallita, ja päätöksenteko kriisitilanteessa on harkitumpaa ja tehokkaampaa (Valackiene 2010, 104). Valackienen mukaan sekä kriisin- että strategian hallinta riippuvat luovasta ja intuitiivisesta ajattelusta, ja kriisinhallinnan tehokkuus riippuu johtajan kyvystä arvioida kriisin mahdollisia lähteitä ja tehdä päätöksiä.

Johtajat eivät kuitenkaan aina kiinnitä riittävästi huomiota kriisin mahdollisuuteen ennalta, vaan ratkaisevat vasta, kun se tapahtuu. Näin stressi ja epäselvyys vaikuttavat negatiivisesti päätöksentekoon. Mitä nopeammin johtajat pystyvät löytämään tärkeimmät riskitekijät yrityksen toiminnalle, sitä enemmän kriisisuunnitelma on avuksi päätöksenteossa. Normaalioloissa tehty suunnitelma säästää kallisarvoista aikaa itse kriisitilanteessa. Hyvä kriisiviestintä perustuukin viestinnän aktiiviseen koordinaatioon ja johtamiseen, ja koronaviruksen aiheuttaman kriisitilanteen hoitoa on vaikeuttanut vastuunjaon epäselvyys, eikä ongelma ole uusi, sillä aiemmat kriisitilanteet ovat osoittaneet, että kriisien hoitamisessa toistuvat usein samat ongelmat (Huhtala & Hakala 2007, 151). Kansalaisten tiedontarpeiden näkökulmasta kriisien johtamisessa toistuvat riittämättömät viestintäjärjestelyt sekä vastuunkantoon liittyvät ongelmat, mitkä ovat olleet ongelmia myös koronaviruspandemian aiheuttamassa kriisitilanteessa. Esimerkiksi Suomen hallitusta on kritisoitu epäselvästä viestinnästä sekä hitaudesta reagoida koronaviruksen aiheuttaman uhkan vaatimalla tavalla (Hiilloskorpi, Ikävalko & Konttinen 2020).

Suomen hallitus toimi pandemian alussa lähinnä reaktiivisesti, mikä johti koronaviruksen laajempaan leviämiseen kuin esimerkiksi Aasian maissa (Manner, Nieminen & Teittinen 2020). Monella Aasian maalla oli koronaviruspandemian alussa jo ennestään paljon kokemusta viruksen aiheuttaman häiriötilanteen hoidosta sekä pitkälle kehitettyjä varautumissuunnitelmia ja oikeanlaisia tarvikkeita muun muassa vuonna 2002–2003 Aasiassa levinneen SARS-viruksen takia. Suomella ei ole ollut samanlaisia valmiuksia reagoida

koronavirukseen ja juuri siitä syystä Suomen hallitukselta on vaadittu suurempaa kriisivalmiutta häiriötilanteessa.

Kriisitilanteissa on tärkeää, että tieto kulkeutuu oikeille kohderyhmille tarpeeksi nopeasti. Viestityn tiedon tulee tietysti myös olla paikkaansa pitävää, mikä myös osaltaan vaatii kriisiviestinnältä nopeutta, kun kriiseissä tilanteet voivat muuttua nopeastikin. Virheellisen tiedon tarjoamisella voikin yhtä lailla kohtalokkaita seurauksia yrityksille, ja esimerkiksi koronaviruspandemiassa yrityksissä on pitänyt kiinnittää huomiota Suomen hallituksen määräämiin rajoitustoimenpiteisiin ja siihen, miten se mahdollisesti vaikuttaa yrityksen toimintaan ja kuluttajiin.

Oikein toteutettuna kriisiviestintä voi ehkäistä kriisin etenemistä ja nopeuttaa palaamista normaalioloihin. Kommunikointi asiakkaiden kanssa kriisin aikana ei kuitenkaan tarkoita, että tilanne paranee. Kriisiviestintä saattaa myös pahentaa yrityksille jo muutenkin kriittistä tilannetta, ja juuri siksi kriisiviestinnän tulisi aina olla strategista ja yrityksen toimia olisi syytä suunnitella (Coombs 2014, 141). Yrityksissä onkin hyvä huomioida, että yrityksen viestintä vaikuttaa kuluttajiin, jolloin virheellisellä tiedolla voi olla kohtalokkaita seurauksia kriisitilanteessa, joka jo muutenkin uhkaa ihmisten henkeä (Huhtala & Hakala 2007, 153). Kriisiviestinnän suunnitteleminen auttaa myös viestimään muutoksista tarpeeksi selkeästi ja ymmärrettävästi kuluttajille (Huhtala & Hakala 2007, 86–87). Ymmärrettävä viestintä auttaa vähentämään kuluttajien kokemaa epävarmuutta ja se lisää toisaalta myös luottamusta yritystä kohtaan.

Kuten on aiemmin mainittu, koronaviruksen aiheuttama välitön kriisi on aiheuttanut kuluttajissa niin pelkoa, ihmetystä kuin järkytystäkin. Näin ollen kriisi- tai häiriötilanteissa B2C-yritysten, joihin kuluttajien kokema epävarmuus vaikuttaa, tulee olla tietoisia ympäristöstään ja siinä tapahtuvista muutoksista oman toimintansa mahdollistamiseksi, mutta myös jotta yrityksessä tiedetään mitä kuluttajat kokevat. Vain kuluttajien tunteet huomioidaan ottaen voidaan tietää, miten kuluttajille kannattaa viestiä. Kriiseihin ennalta varautuminen saattaa olla myös avuksi, jos yrityksissä on jo suunniteltu kuka viestintää kriisitilanteessa hoitaa. Mitä nopeammin muutoksiin pystytään yrityksissä reagoimaan, sitä paremmat ovat mahdollisuudet selvittää, ja juuri sitä varten kriisiviestintä on suunniteltu.

Koronaviruspandemiasta selviäminen ei ole ollut minkään alan yritykselle itsestäänselvyys, mutta se on vaatinut toisen alan yrityksiltä huomattavasti enemmän muutoksia toimintaan kuin toisilta. Jokaiseen kuluttajamarkkinoilla toimivaan yritykseen koronaviruspandemia on kuitenkin vaikuttanut jossakin määrin. Jotta kannattavat

markkinointiviestinnälliset keinot häiriötilanteessa saadaan selville, tulee opinnäytetyöhön haastateltujen yritysten toimintaa ja markkinointiviestinnälliset keinot tuntea ensin normaalioloissa. Vasta sitten voidaan tietää mikä on muuttunut koronavirusepidemian myötä. Koska COVID-19 on aiheuttanut B2C-yritysten toiminnan näkökulmasta laskun kysynnässä, on koronaviruspandemia siis vaikuttanut B2C-yrityksiin välillisesti vaikuttamalla kuluttajien käytökseen ja aiheuttamalla kysyntäshokin. Muuttamalla markkinointiviestintää B2C-yritykset eri aloilla ovat voineet parantaa mahdollisuuksiaan selvittää häiriötilanteesta.

Tutkimuksen suunnittelussa on huomioitu markkinoinnin ja kriisiviestinnän teoria, ja esimerkiksi haastattelurungon suunnittelussa on huomioitu laaja-alaisesti eri markkinointiviestinnälliset keinot, joilla voidaan vaikuttaa kuluttajien käytökseen, sekä ne keinot, millä markkinointiviestintää on voitu muuttaa ja kohdentaa potentiaalisimmille asiakkaille. Tärkeintä haastatteluissa on ollut saada mahdollisimman laaja-alaista tietoa yritysten markkinointiviestinnästä koronaviruksen aikana, ja tämän johdosta haastattelumenetelmänä käytetään puolistrukturoitua haastattelua. Jokaisessa haastattelussa käytettäessä samaa haastattelurunkoa varmistetaan tulosten vertailtavuus ja vastausten saaminen haluttuihin asioihin.

## 4 MARKKINOINTIVIESTITÄ COVID-19-PANDEMIAN AIHEUTTAMASSA HÄIRIÖTILANTEESSA – YRITYSTEN NÄKÖKULMA

### 4.1 Tutkimuskysymyksen määrittely ja tutkimusmenetelmän esittely

COVID-19 on vaikuttanut erityisesti kuluttajamarkkinoilla toimivien B2C-yritysten toimintaan aiheuttamalla radikaalin kysyntäshokin. Kuluttajien vähentyneeseen kulutukseen voidaan kuitenkin pyrkiä vaikuttamaan yritysten markkinointiviestinnällisin keinoin. Koska markkinointiviestinnän suunnittelussa tulee aina huomioida ympäristö ja kuluttajien kokemukset, koronaviruksen aiheuttamassa ihmisten henkeen ja terveyteen kohdistuvassa häiriötilanteessa on tullut huomioida muuttunut toimintaympäristö markkinointiviestinnän suunnittelussa. Yritysten tulee siis muuttaa markkinointiviestintäänsä vallitsevan tilanteen mukaisesti, ja lähes jokainen yritys on joutunut tekemään muutoksia markkinointiviestintäänsä vallitsevan tilanteen takia. Opinnäytetyössä selvitetään, miten Suomen markkinoilla toimivien B2C-yritysten markkinointiviestintä on muuttunut koronaviruksen takia.

Tutkimusmenetelmänä käytetään Theory Building from Case Studies -menetelmää, jossa tutkimukseen valittujen B2C-yritysten muuttunutta toimintaa tutkitaan ja saatujen tulosten pohjalta muodostetaan teoria. Haastattelujen perusteella saadaan monipuolisesti tietoa siitä, miten markkinointiviestintää on muutettu yrityksissä koronaviruksen aiheuttamassa häiriötilanteessa. Saadun tutkimustiedon perusteella muodostetaan teoria siitä, miten häiriötilanteessa kannattaa toimia markkinointiviestinnän suhteen. Haastatteluista saatua informaatiota käytetään valitun tutkimusmenetelmän mukaisesti perustana teorian kehittämiseksi induktiivisesti (Eisenhardt & Graebner 2007, 25).

Markkinointiviestinnän muutosten havaitsemiseksi on opinnäytetyötä varten tehty haastatteluja eri aloilla toimivien B2C-yritysten edustajien kanssa. Haastatteluja tehtiin neljän (4) eri yrityksen edustajan kanssa, ja jokainen haastateltava toimii kussakin yrityksessä johtotehtävissä vastaten yrityksen markkinoinnista. Haastatteluiden keskimääräinen pituus oli pyöristettynä 33 minuuttia ja 25 sekuntia. Haastattelujen kestäessä yli puoli tuntia, saatiin haastattelusta tarpeeksi laaja, jotta kyettiin keräämään hyödyllistä tietoa. Pidempiaikainen haastattelu mahdollisti myös luottamuksen syntymisen ja vapaamman



keskustelun haastattelijan ja haastateltavan välillä, jolloin on mahdollista saada selville hyödyllistä tietoa, jota ei välttämättä suoraan haastattelurunkoa noudattamalla tulisi ilmi. Haastatteluiden äänittäminen mahdollisti vastausten sanatarkan käsittelyn ja äänittä-mällä vältyttiin myös mahdollisilta vastausten väärintulkitsemisilta.

Haastattelemalla B2C-yrityksiä eri aloilta saadaan kattava kuva koko B2C-sektorin markkinoitviestinnässä tapahtuneista muutoksista. Yrityksiä haastateltiin lokakuussa 2020, kun koronaviruspandemia oli vaikuttanut yli puoli vuotta yritysten toimintaan. Haastattelumuotona toimi teemahaastattelua, jossa haastattelijä käyttää valmiiksi valittuja teemoja aineiston keräämiseksi (Puusa ym. 2014, 86). Teemahaastattelu on vapaamuotoinen haastattelu, jossa haastateltaville ei anneta valmiita vastausvaihtoehtoja, sillä tarkoituksena on, että he kertovat vapaasti valittuun teemaan liittyvistä asioista. Tulosten vertailukelpoisuuden takia haastattelurunkona toimivat ennalta suunnitellut haastattelukysymykset. Näin ollen teemahaastattelu suoritetaan puolistrukturoituna haastatteluna, joka mahdollistaa samaa haastattelurunkoa käytettäessä tulosten vertailtavuuden, mutta antaa haastateltaville mahdollisuuden kertoa mahdollisimman laajasti halutusta aiheesta ja tuoda esille myös asioita, joita ei välttämättä haastattelurungossa ole huomioitu.

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat valmiiksi mietittyjä ja kaikille haastateltaville samoja. Puolistrukturoitu haastattelu on strukturoitua vapaampi haastattelurungosta voidessa poiketa, mutta sillä on yhä selvät raamit. Puolistrukturoidun haastattelumenetelmän käyttämisen etuna on, että haastateltava saadaan kertomaan tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia asioita, mutta käytössä olevan haastattelurungon ansiosta saadaan tutkimuksen kannalta vertailukelpoista aineisto, jota on myös helpompi analysoida. Se sopii käytettäväksi esimerkiksi aiheisiin, joita on tutkittu vielä suhteellisen vähän, ja näin se on otollinen haastattelulaji käytettäväksi uuden aiheen tutkimiseen. Tutkimus tehtiin kertaluontoisesti kvalitatiivisella eli laadullisella aineistonkeruumenetelmällä, jonka tavoitteena on saada syvällistä informaatiota ilmiöstä, joka ei ole ennalta tuttu (Puusa ym. 2014, 85). Haastattelut tehtiin koronaviruksen aiheuttaman häiriötilanteen takia haastattelijan ja haastateltavan turvallisuus huomioon ottaen yksilöhaastatteluina Teams-videopuhelusovelluksen välityksellä, jossa haastattelijalla ja haastateltavalla oli sekä puhe- että videoyhteys päällä.

Haastattelurunko myötäilee tutkimuskysymystä ja haastattelukysymykset on suunniteltu niin, että niillä saataisiin mahdollisimman laaja-alaista tietoa siitä, miten B2C-yritysten markkinoitviestintä on muuttunut koronaviruksen aiheuttaman häiriötilanteen ja kysyntäshokin myötä. Haastattelun ensimmäiset kysymykset keskittyvät kuitenkin

markkinointiviestintään ennen koronaviruspandemiaa, sillä muutosten havaitsemiseksi tulee tietää mitä niin sanotuissa normaalioloissa tehtiin. Markkinointiviestinnän muutoksia selvitetään kysymällä mahdollisimman laajasti yritysten markkinointiviestinnästä koronaviruspandemiassa, esimerkiksi markkinointiviestinnällisten keinojen, käytettyjen kanavien, kohderyhmän sekä käytetyn rahamäärän suhteen. Liitteestä 1 on nähtävissä haastattelun runko (ks. Liite 1).

Alasta riippumatta, koko B2C-sektori on joutunut tekemään muutoksia toimintaansa COVID-19-pandemian aiheuttaman häiriötilanteen takia. Vaikka pandemia nimensä mukaisesti koskettaa koko maailmaa, on muutoksia B2C-yritysten toiminnassa ja niiden markkinointiviestinnässä nähtävissä Suomen sisäisillä markkinoillakin. Opinnäytetyön tutkimusosion haastatteluihin on siitä syystä valittu Suomen markkinoilla toimivia B2C-yrityksiä eri aloilta, jotta saadaan mahdollisimman laaja-alainen kuva yritysten tekemistä muutoksista markkinointiviestintäänsä koronaviruksen aiheuttaman häiriötilanteen takia. Hypoteesina tutkimukselle voidaan pitää, että koronaviruksen aiheuttama häiriötilanne on vaikuttanut B2C-yrityksiin eri lailla, mikä on johtanut toisilla yrityksillä suurempiin muutoksiin markkinointiviestinnällisissä toimenpiteissä kuin toisilla.

#### 4.2 Tutkimukseen valittujen yritysten markkinointiviestintä normaalioloissa

Yritysten markkinointiviestinnälliset toimenpiteet vaikuttavat yritysten markkinaosuuksien kehitykseen ja markkinoilla menestymiseen, mutta markkinointiviestinnän merkitys toiminnan jatkuvuuden kannalta korostuu erityisesti kriisi- ja häiriötilanteissa (Tervonen 2020, B20). Toisaalta markkinointiviestintä on yritystoiminnan osa-alue, johon suunniteltua budjettia usein leikataan säästöjen tekemiseksi häiriötilanteissa. Toisaalta markkinointiviestintää tarvitaan myös häiriötilanteissa vähentämään kuluttajien kokemaa epävarmuutta ja tiedottamaan yritysten mahdollisesti muuttuneista toiminnoista. Markkinointiviestinnällä onkin tärkeä rooli kuluttajien kokeman epävarmuuden vähentämisen sekä toiminnasta tiedottamisen kannalta häiriötilanteissa.

Yritystoiminnan suunnittelussa määriteltyihin tavoitteisiin pääsyä pyritään yrityksissä autamaan markkinointiviestinnällisin keinoin, sillä se on tehokas keino kommunikoida B2C-yritysten asiakkaiden eli kuluttajien kanssa. Jotta pystytään selvittämään, miten yritysten markkinointiviestintä on mahdollisesti muuttunut koronaviruksen aiheuttaman häiriötilanteen takia, tulee markkinointiviestinnän keinot selvittää ensin normaalioloissa. Kuten markkinointiviestinnän tehtäväksi on kirjallisuudessaakin määritelty, myös kaikki

haastatellut yritykset käyttävät markkinointiviestintää keinona tiedottaa yrityksen olemassaolosta ja saatavilla olevista tuotteistaan valituille kohderyhmille. Markkinointiviestinnällä pyritään näin haastateltujen yritysten keskuudessa lisäämään yrityksen tunnettua sekä herättämään myös niin kiinnostusta yritystä kohtaan kuin muistuttamaan yrityksen tarjoomasta.

Opinnäytetyöhön saatiin haastateltavaksi neljä Suomen kuluttajamarkkinoilla toimivaa yritystä: Omena Hotels, Laakkonen Autokonserni, mySafety Oy sekä Paulig Group. Jokainen haastateltavaksi valittu yritys edustaa eri alaa, ja näin haastateltavana on yritysten edustajat hotelli-, auto-, vakuutus- sekä elintarvikealalta. Jokaisen haastatteluun valitun B2C-yrityksen perimmäinen tavoite markkinointiviestinnälleen on myynnin lisääminen toiminnan kannattavuuden parantamiseksi, sillä kuluttajamarkkinoilla toimivien yritysten perimmäinen toiminnan tavoite on tehdä voittoa, jotta yritystoiminta on kannattavaa ja voi jatkua. Yrityksillä on alasta riippuen myös monia muita markkinointiviestinnällisiä tavoitteita.

Hotellialan edustaja Omena Hotels on maailman ensimmäinen itsepalveluhotelli, joka myy majoitusta ensisijaisesti kuluttajille (Omena Hotels 2020). Hotelliketjun kilpailuetuina ovat käsin valmistetut ja laadukkaat sängyt, edulliset hinnat sekä hotellien keskeinen sijainti kaupunkien keskustoissa (Omena Hotels 2020). Edullisen hinnan majoitukselle mahdollistaa hotelliketjun itsepalveluperiaate, jonka mukaisesti asiakas varaa ja maksaa hotellihuoneen itse ketjun verkkosivuilla, ja kirjautuu hotelliin sisään sähköpostitse lähetettävän ovikoodin avulla (Omena Hotels 2020). Omena Hotelsin toimitusjohtaja Kati Niemelän mukaan markkinointiviestinnän tehtävänä on ollut normaalioloissa lisätä brändin tunnettua sekä luoda ja vahvistaa tavoiteltua brändimielikuvaa suomalaisille matkailijoille. Omena Hotelsin suurimmat asiakasryhmät toimivat myös markkinointiviestinnän kohderyhminä, ja edullisten hintojen johdosta yksi Omena Hotelsin tärkeimmistä kohderyhmistä on hintaherkät kuluttajat. Omena Hotelsin kohderyhmiin kuuluvat muista haastatelluista yrityksistä poiketen myös liikematkustajat, sillä majoituspaikan keskeinen sijainti on usein tärkeä kriteeri kyseiselle kohderyhmälle. Vapaa-ajan matkustajat ovat kuitenkin Omena Hotelsin pääasiallinen kuluttajakunta ja markkinointiviestinnän kohderyhmä.

Laakkonen Autokonserni edustaa haastateltavista autoalan yritystä, ja yritys on Suomen suurin autojen vähittäismyyntiketju, joka edustaa kahdeksaa automerkkiä täyden palvelun autoliikkeissään ympäri Suomen (Laakkonen 2020). Yrityksen liiketoiminta koostuu uusien ja vaihtoautojen myynnistä, autojen huollosta ja korjauksesta sekä

varaosamyynnistä. Laakkonen Autokonsernin markkinointijohtaja Tea Koiviston mukaan markkinointiviestinnän päätavoite on kertoa kuluttajille, miksi yrityksen edustamia automerkkejä kannattaa ostaa muiden autojen vähittäismyyntiketjujen sijaan juuri Laakkoselta. Laakkosen ollessa Suomen tunnetuin autojen vähittäismyyntiketju, kuuluu markkinointiviestinnän tavoitteisiin myös saavutetun brändiaseman ylläpitäminen. Vuoden 2020 tärkeänä kantavana teemana suunnitellulle markkinointiviestinnälle oli Laakkosen juhlavuosi, kun yritys täytti 60 vuotta.

MySafety Oy on ruotsalaiseen mySafety-konserniin kuuluva vakuutuspalveluyritys, joka on keskittynyt erityisesti verkossa tapahtuvien rikosten ennaltaehkäisyyn ja seurausten minimoimiseen (MySafety Oy 2020). Yrityksen toimintaa ja tuotteita kehitetään jatkuvasti tuomaan parempaa turvaa digitaaliseen maailmaan, ja asiakkaiden tarpeet otetaan huomioon jo vakuutuspalveluiden suunnittelutasolla. MySafety Oy:n johtoryhmään kuuluvan (Head of Customer Operations and Marketing) Johanna Abgottssonin mukaan muista haastatelluista poiketen, mySafety Oy:n markkinointiviestinnän tavoitteena on brändin tunnettuuden kasvattamisen lisäksi parantaa asiakkaiden luottamusta yritystä kohtaan, sillä vakuutusallalla yrityksen ja asiakkaan välinen luottamus on välttämätöntä asiakassuhteen syntymiseksi.

Paulig-konserni puolestaan on suomalainen elintarvikealalla toimiva perheyritys, joka tarjoaa kahvi- ja ruokatuotteita, mausteita sekä kasvipohjaisia tuotteita kuluttajille (Paulig 2020). Yhtiön brändejä ovat muun muassa Paulig, Santa Maria, Risenta sekä Gold&Green (Paulig 2020). Paulig-konsernin Suomen vähittäiskaupan markkinoinnista vastaavan Kati Kyllösen mukaan Paulig haluaa tuoda tuotteidensa erilaisten makumaailmojen kautta iloa, onnistumisia sekä parhaita nautintohetkiä ihmisten elämään. Myös vastuullisuus on isossa roolissa Pauligin toiminnassa. Vaikka Paulig Group myy tuotteitaan kuluttajille pääasiallisesti vähittäiskaupan toimijoiden, kuten Keskon ja S-ryhmän kautta, vastaa Paulig kuitenkin brändinsä ja tuotteidensa markkinoinnista kuluttajille. Paulig Group haluaa markkinointiviestinnällisin keinoin rakentaa tunnesidettä kuluttajiin ja luoda yhteisiä unohtumattomia kokemuksia kuluttajan kanssa tarjoamalla monipuolisesti eri makuja kuluttajien saataville. Omena Hotelsin tavoin myös Paulig Groupin markkinointiviestinnän pääasiallisina kohderyhminä toimivat elämyksen hakuiset kuluttajat ja lapsiperheet. Muista haastatelluista yrityksistä poiketen Pauligin markkinointiviestinnän kohderyhmiin kuuluvat myös nuoret aikuiset.

Jotta yritysten markkinointiviestintä tavoittaa halutut kohderyhmät, tulee yritysten osalta valita oikeat markkinointiviestinnälliset kanavat, joiden kautta se kommunikoi kuluttajille.

Kaikki haastatellut yritykset hyödynsivät markkinointiviestinnässään ennen koronaviruksen aiheuttamaa häiriötilannetta jonkin verran digitaalisia kanavia sekä sosiaalista mediaa. Digitaaliset kanavat ja sosiaalinen media ovat kuitenkin pääasiassa toimineet muiden markkinointiviestinnällisten kanavien rinnalla, eivätkä ne ole Omena Hotelsia lukuun ottamatta yritysten markkinointiviestinnällinen pääkanava. Sosiaalisessa mediassa yritykset ovat keskittyneet hieman eri kanaviin, ja esimerkiksi Laakkonen Autokonserni ja mySafety Oy hyödyntävät niin Facebookia, Instagramia, Twitteriä ja LinkedIniä markkinointiviestinnässään. Omena Hotels ei hyödynnä sosiaalisen median kanavista Twitteriä ollenkaan, mutta käyttää sen sijaan niin Display- ja videomainontaa sekä sisältömarkkinointia. Google-mainonta on Omena Hotelsin tärkein markkinointikanava. Paulig Group käyttää sosiaalisen median kanavista muiden lailla Instagramia ja Facebookia, sekä myös uudempia kanavia, kuten TikTokia ja Snapchatia. Suoratoistopalvelut ovat osa Pauligin mediavalikkoa, joista Youtubella on merkittävä rooli markkinointiviestintää kohdistettaessa nuorempiin kohderyhmiin.

Laakkonen Autokonserni käyttää sosiaalisen median kanavien lisäksi markkinointiviestinnän kanavinaan muita digitaalisia kanavia, radiota sekä jonkin verran myös televisiota. Tärkeä osa Laakkosen digitaalista markkinointia on sähköposti- ja tekstiviestimarkkinointi, jota hyödyntämällä yritys voi tarjota yksilöityä viestintää jokaiselle OmaLaakkonen-asiakaskanavaansa rekisteröityneelle. Markkinointiviestinnän pääkanavana toimivat kuitenkin päivälehdet, ja päivälehdissä tehtävää markkinointiviestintää käytetään muun muassa liikkeissä järjestettävistä tapahtumista tiedottamiseen. Ulkomainontaa Laakkonen ei hyödynnä, sillä markkinointikampanjat ovat lähtökohtaisesti lyhytkestoisia eivätkä näin sovellu ulkomainontaan. Autojen vähittäiskauppana Laakkosen tekemä markkinointiviestintä on pääasiallisesti taktista, eikä se näin keskity markkinointiviestinnällään kasvattamaan edustamiensa merkkien tunnettuutta, sillä siitä vastaavat auto-merkkien maahantuojat.

Yksi mySafety Oy:n suurimmista ja myös tärkeimmistä markkinointiviestinnän kohderyhmistä ovat lapsiperheet, koska monet yrityksen tuotteet on suunniteltu tuomaan turvaa juuri lapsiperheille. Laakkonen Autokonsernin tavoin mySafety Oy hyödyntää sähköpostimarkkinointia markkinointiviestinnässään. Käytettyjä markkinointiviestinnällisiä keinoja ovat myös ulko- ja printtimainonta sekä sosiaalisessa mediassa toteutetut myynninedistämiskeinot, kuten kilpailut ja arvonnat. MySafety on myös ennen koronaviruksen aiheuttamaa häiriötilannetta ollut näyttävästi esillä eri tapahtumissa ja messuilla. MySafety:n markkinointiviestinnällisenä tavoitteena ollessa ensisijaisesti lisätä brändin ja yrityksen

tunnettuutta, ovat yrityksen omat verkkosivut tärkeässä roolissa informaation välittäjänä. Tärkeä markkinointiviestinnällinen keino digitaalisten kanavien lisäksi on kuitenkin yrityksen työntekijöiden tekemä henkilökohtainen myyntityö.

Paulig Group hyödyntää myös runsaasti massamedioita markkinointiviestinnässään, ja televisio onkin Pauligin tärkein markkinointiviestinnällinen kanava. Televisiomainonnan avulla brändille luodaan tunnettuutta, viestitään tuotteiden saatavuudesta sekä mahdollistetaan markkinointiviestinnälle valtakunnallisesti laaja tavoitavuus. Yhtä lailla ulkomainonta on ollut Pauligille tärkeää. Pauligin markkinointiviestinnälliset kanavat ovat kuitenkin ensisijaisesti määräytyneet kulloisenkin kampanjan ja konsernin brändin tavoitteiden mukaisesti, jolloin mediavalintoihin on vaikuttanut oleellisesti edellisten kampanjoiden tulokset sekä silloinen markkinatilanne. Yhteistä kaikkien haastateltujen yritysten markkinointiviestinnälle on, että yritysten markkinointiviestintä on ollut yhtenäistä ja yritykset ovat olleet tunnistettavissa kaikesta tekemästään markkinointiviestinnästä. Näin markkinointiviestinnästä on saatu luotua yritysten brändiä tukevaa.

Kuten yritystoiminnalle on keskeistä, jokainen haastateltu yritys oli jo vuonna 2019 suunnitellut markkinointiviestinnällisiä toimenpiteitä vuodelle 2020. Vuoden 2020 alussa pandemiaksi levinnyt koronavirus aiheutti kuitenkin muutoksia jokaisen yrityksen suunnitelmiin. Tämä on vaatinut koko B2C-sektorilta kykyä tehdä nopeita muutoksia toimintaan sekä mahdollisesti myös markkinointiviestintään. Kuluttajien kokeman epävarmuuden vaikuttaessa radikaalisti kulutukseen, on B2C-yritysten ollut tarpeellista suunnitella niin markkinointiviestintänsä kuin toimintansakin uudelleen yritystoiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi.

#### 4.3 COVID-19-pandemian aiheuttama muutos yritysten markkinointiviestinnässä

COVID-19-pandemian aiheuttama kysyntäshokki on vaatinut B2C-yrityksiltä nopeita toimenpiteitä koronavirustartuntojen ehkäisemiseksi niin työntekijöiden kuin asiakkaiden keskuudessa. Epävarmassa tilanteessa vaaditaan viestintää kuluttajille, ja markkinointiviestinnän avulla yritys voi lieventää kuluttajien kokemaa epävarmuutta sekä edesauttaa kysynnän kasvua. Markkinointiviestinnän teho riippuu kuitenkin alasta, jolla yritys toimii, sillä koronavirustartuntojen ehkäisemiseksi tehdyt rajoitustoimenpiteet ovat estäneet toiminnan joillakin aloilla kokonaan. Yhtä lailla yritykset joillakin aloilla ovat jopa hyötäneet koronaviruksen aiheuttamasta häiriötilanteesta.

Koronaviruksen levinneisyyden ollessa Suomessa pahimmillaan maaliskuussa 2020, Suomen hallitus asetti voimaan rajoituksia, joilla pyrittiin vähentämään ihmisten sosiaalista kanssakäymistä. Tämä on vaikuttanut osaltaan kuluttajakäyttäytymiseen, ja muuttanut toimintaympäristö ja sen myötä kuluttajakäyttäytyminen on vaatinut myös yrityksiä muuttamaan omaa toimintaansa. Esimerkiksi hotelliala on yksi eniten koronaviruksen aiheuttamasta häiriötilanteesta kärsineistä toimialoista niin Suomessa kuin maailmalla. Hallituksen vahvoista suosituksista pysyä kotona ja välttää matkustamista johtuen kulu- tus loppui hotellialalla täysin pahimman koronatilan- teen aikaan keväällä 2020. Radikaalisti loppunut kulutus pakotti hotellialalla toimivat yritykset tekemään säästöjä yritystoiminnan jatkumiseksi. Hotellialalla toimiva Omena Hotels vähensikin markkinointiviestintään varattua budjettia ja markkinointiviestinnällisiä toimenpiteitään radikaalisti keväällä 2020, toisaalta toteuttaakseen säästötoimenpiteitä, mutta myös eettisistä syistä – koronaviruksen ihmisten henkeä ja terveyttä uhkaavassa häiriötilanteessa ei olisi ollut eettisesti oikein yrittää houkuttaa kuluttajia ostamaan hotellimajoitusta, sillä se olisi vaatinut kuluttajilta lähtökohtaisesti matkustamista.

Kuten koko hotellialaan, myös Omena Hotelsin toimintaan COVID-19 on vaikuttanut vähentämällä kysyntää radikaalisti ja pakottamalla yrityksen tekemään isoja leikkauksia toiminnan kuluihin. Markkinointiviestintä on ollut yksi yritystoiminnan osa-alueista, jonka budjettiin Omena Hotels on tehnyt leikkauksia koronaviruksen aiheuttamattoman häiriötilanteen takia. Markkinointiviestintää on tehty taktisemmin, sillä pyrkimyksenä on ollut tehdä markkinointiviestintää mahdollisimman kustannustehokkaasti sen jälkeen, kun markkinointiviestintä taas aloitettiin kesällä 2020. Keväällä 2020 Omena Hotels lopetti markkinointiviestinnän kokonaan, mutta hyödynsi sosiaalisen median kanaviaan tiedottaakseen hyväntekeväisyyskampanjastaan, jossa yritys lahjoitti majoitusta veloituksetta Helsingin Yliopistollisen Keskussairaalan koronapotilaita hoitaneille sairaanhoitajille.

Pyrkimys markkinointiviestinnän kustannustehokkuuteen näkyy Omena Hotelsin toiminnassa esimerkiksi viestinnän kohderyhmien rajaamisella, kun liikematkustajille suunnattu markkinointi lopetettiin etätyösuosituksen astuessa voimaan ja sen myötä liikematkustamisen loppuessa lähes täysin. Säästääkseen markkinointiviestinnän kustannuksissa entisestään Omena Hotels siirsi myös normaalioloissa muista yrityksistä ostettua markkinointia tehtäväksi oman yrityksen toimesta. Säästötoimenpiteistä huolimatta tavoitteena oli kuitenkin myös pyrkiä tavoittamaan markkinointiviestinnän keinoin ne kuluttajat, jotka joutuivat koronaviruksesta huolimatta matkustamaan ja yöpymään hotellissa. Kesällä 2020 koronatilan- teen helpottaessa, Omena Hotels pyrki vähentämään kuluttajien

kokemaa epävarmuutta majoituksen varaamista kohtaan korostamalla markkinointiviestinnässään hotelliketjun joustavia peruutusehtoja. Hyvät peruutusehdot nostettiin yhdeksi markkinointiviestinnän kärkiviesteistä. Peruutusehtojen merkittävyyttä korostaa Omena Hotelsin toimitusjohtaja Kati Niemelä:

”Meillä [Omena Hotelsilla] on aina ollut joustavat peruutusehdot, mutta koronaviruksen takia ne on nostettu [markkinointiviestinnän] kärkiviestiksi, sillä asiakkaat eivät uskalla muutoin varata majoitusta, jos pelkäävät menettävänsä rahansa koronavirustilanteen taas pahentuessa. Keväällä, markkinointiviestinnän ollessa katkolla pahimpaan koronavirusaikaan, nostimme esiin sosiaalisen median kanavissamme tekemäämme hyväntekeväisyyskampanjaa, jottei sosiaalisen median tilimme hiljentyisi täysin. [Markkinointiviestinnän] pyrkimyksenä on kuitenkin koko [koronaviruspandemian] ajan ollut saada asiakkaita, ja lieventää asiakkaiden epävarmuutta, jotta majoitusta uskalletaisiin varata.”

Omena Hotelsin tavoin COVID-19-pandemian aiheuttama häiriötilanne on vaikuttanut Laakkonen Autokonsernin toimintaan ja markkinointiviestintään. Laakkonen Autokonserni on vähentänyt markkinointiviestintään varattua budjettia, sillä koronaviruksen aiheuttaman häiriötilanteen takia kysyntä on vähentynyt hotellialan tavoin myös autoalalla. Tämä on aiheuttanut suuren paineen vähentää markkinointiviestinnän kuluja. Hallituksen asettamista rajoitustoimenpiteistä johtuen Laakkonen on halunnut toimia vastuullisesti ja perui näin liikkeisiin suunnitellut tapahtumat, joissa riskinä olisi ollut koronaviruksen aiheuttaman tartuntaketjun syntyminen. Taatakseen asiakkailleen turvallisen ostokokemuksen, Laakkonen on tuonut markkinointiviestinnässään esiin verkkoasiointin mahdollisuutta liikkeissä asioimisen sijaan. Korostaakseen verkossa asiointia Laakkonen on myös siirtänyt markkinointiviestinnän painopistealueen päivälehdistä digitaalisiin kanaviin, ja koronavirustilanteen ollessa pahimmillaan keväällä 2020, Laakkonen käytti ainoastaan digitaalisia kanavia markkinointiviestinnässään.

Koronaviruksen aiheuttamasta toimintaympäristöön kohdistuvasta muutoksesta johtuen Laakkonen Autokonserni on korostanut markkinointiviestinnässään verkkokauppaansa sekä verkkosivujen kautta varattavissa olevia muita palveluita, kuten esimerkiksi huoltopalvelua. Suurin koronaviruksen aiheuttama muutos Laakkonen Autokonserni markkinointiviestintään on ollut yrityksen juhluvuodelle suunnitteleminen tapahtumien ja kampanjoiden peruuntuminen. Koska yrityksen suunnittelemaat tapahtumat ja kampanjat juhluvuodelleen eivät ole olleet koronaviruksen aiheuttamassa häiriötilanteessa



toteutettavissa, ovat monet markkinointiviestinnälliset kampanjat juhluvuoden kunniaksi jätetty toteuttamatta, sillä kuluttajia ei ole ollut järkevää yrittää houkuttaa liikkeisiin. Koronaviruksen takia myös osa muista Laakkosen suunnitelluista kampanjoista peruutettiin tai niiden toteutusta muutettiin soveltumaan muuttuneeseen toimintaympäristöön ja hallituksen asettamiin rajoituksiin. Myös muutos kuluttajakäyttäytymisessä on vähentänyt asiakkaiden vierailemista liikkeissä. Toisaalta koronaviruksen johdosta yrityksessä on keksitty myös uusia tapoja juhlistaa juhluvuotta.

Markkinointiviestinnän taktisuudesta jo ennen koronaviruspandemian alkua on ollut hyötyä Laakkonen Autokonsernille, kun markkinointiviestinnässä on jo ennen häiriötilannetta keskitytty kehittämään markkinointiviestinnällisiä keinoja, jotka ensisijaisesti lisäisivät myyntiä. Koronaviruksen aiheuttamassa kysyntäshokissa, jossa monet yritykset ovat pyrkineet markkinointiviestinnällään ensisijaisesti vahvistamaan kysyntää, on taktisesta markkinointiviestinnästä ollut Laakkoselle hyötyä, kun yrityksessä on kyetty vain pienin vaivoin mukauttamaan markkinointiviestintää koronaviruksen muuttamaan toimintaympäristöön.

Toisin kuin hotelli- ja autoala, vakuutusala on selvinnyt COVID-19-pandemian aiheuttamasta häiriötilanteesta suhteellisen hyvin, luultavasti suureksi osaksi siitä syystä, että vakuutusalan yritykset toimivat jo ennen koronaviruspandemiaa ensisijaisesti verkossa. Näin ollen ihmisten viettämä lisääntynyt aika kotioloissa ole vaikuttanut alan yritysten myyntiin yhtä merkittävästi kuin hotelli- ja autoalaan, joiden tulos riippuu kuluttajien vierailuista alan yritysten toimipisteissä. Johtuen siitä, että koronaviruksen aiheuttama häiriötilanne ei ole vaikuttanut yhtä merkittävästi vakuutusalan yritykseen mySafetyyn, on yrityksen markkinointiviestinnän budjetti säilynyt häiriötilanteesta huolimatta samalla tasolla kuin normaalioloissa. Yritys on jopa pystynyt kääntämään koronaviruksen aiheuttaman häiriötilanteen edukseen keskittymällä oman toiminnan kehittämiseen.

MySafetylla oli jo ennen koronaviruspandemiaa tarkoitus vahvistaa digitaalisten kanavien merkitystä markkinointiviestinnässään. Pandemian alussa yritys siirtyi tekemään markkinointiviestintää enenevissä määrin ja suunnitelmallisemmin digitaalisten kanavien kautta, mikä johti muutoksen toteuttamiseen suunniteltua aikaisemmin ja nopeammalla aikataululla, jolloin digitaalisten kanavien tuomia etuja on päästy hyödyntämään jo koronaviruspandemian aikana. Näin digitaalisista kanavista on tullut koronaviruksen myötä mySafetyyn markkinointiviestinnän painopiste, kun taas markkinointiviestintää muissa kanavissa on vähennetty. Koronaviruksen tuomista hyödyistä huolimatta on häiriötilanteesta aiheutunut myös haittaa, kun mySafety ei ole voinut vuonna 2020 osallistua alan

tapahtumiin tai messuille. Joidenkin markkinointiviestinnällisten toimenpiteiden karsiutuessa koronaviruksen takia, mySafety on niiden sijaan keskittynyt viestimään omille asiakkailleen enemmän tukeakseen asiakkaitaan epävarmassa tilanteessa. MySafety on näin tarjonnut kuluttajille koronaviruspandemian aikana enemmän kampanjoita ja kampanjahintaisia tuotteita tuodakseen vakuutusyhtiön toimintaperiaatteen mukaisesti turvaa ihmisille epävarmassa tilanteessa. MySafety Oy:n Head of Customer Operations and Marketing ja johtoryhmän jäsenen Johanna Abgottsponin mukaan:

”Kuluttajiin kohdistunutta markkinointiviestintää on koronan takia tehty nettissä systemaattisemmin ja suunnitelmallisemmin. Joitakin lanseerauksia olemme koronaviruksen takia joutuneet jättämään tekemättä, mutta meillä on ollut enemmän kampanjoita korona-aikana ja myös kampanjahintoja. Olemme myös systemaattisemmin viestineet omille asiakkaillemme. Digitaaliset kanavat ovat korostuneet ja korostuvat koko ajan eli meidän [mySafety] pääpainopistealue tulee olemaan siellä jatkossakin hyvin vahvasti.”

Muista aloista poiketen elintarvikeala lukeutuu aloihin, jotka ovat kyenneet jopa parantamaan tulostaan johtuen COVID-19-pandemian aiheuttamasta häiriötilanteesta ja muutoksista toimintaympäristössä. Paulig Group onkin lisännyt markkinointiviestintään käytettyä budjettia koronaviruksen aikana tuottaakseen lisää kuluttajia kiinnostavaa sisältöä verkkosivuilleen ja varmistaakseen hakusanamarkkinoinnin keinoin, että tuotetut sisällöt tavoittavat kohderyhmät. Paulig Groupin Suomen vähittäiskaupan markkinoinnista vastaava Kati Kyllönen kertoo markkinointiviestintään lisätystä budjetista:

”Investoimme tarkastaaksemme kaikki reseptioptimoinnit ja hakukoneoptimoinnit, ja mediatoimiston kanssa olemme myös optimoineet kaikki digitaaliset löydettävyydet varmistaaksemme jo keväällä, että kaikki oli digitaalisissa kanavissa kunnossa.”

Paulig Group on myös tehnyt vain vähäisiä muutoksia markkinointiviestintäänsä poistamalla ulkomainonnan käytöstään ja siirtämällä ulkomainontaan varatun budjetin näkyvyyden kannalta keskeisiin kanaviin, eli esimerkiksi sosiaaliseen mediaan, jonka kävijämäärät ovat kasvaneet koronaviruksen aiheuttaman häiriötilanteen aikana huomasti. Kuluttajien viettäessä koronaviruksen takia lisääntyvässä määrin aikaa kotona, Paulig Group on siis vahvistanut näkyvyyttä digitaalisissa kanavissa sekä panostanut sisältöihin, joilla kyetään tarjoamaan kuluttajille nopeita reseptejä ruoanlaiton ja muuttuneen arjen helpottamiseksi. Kati Kyllösen mukaan:

”Me Pauligilla teimme [markkinointiviestintäämme] pieniä muokkauksia jo heti keväällä, kun kävi selväksi, että ihmiset jäävät kotiin ja heillä on enemmän aikaa tehdä ruokaa, surffailla netissä ja katsoa televisiota. Pidimme televisiolle varatun budjetin samalla tasolla ja suunnitelmat samoina. Ulkomainonta poistettiin ja investoinnit niistä siirrettiin digitaalisiin kanaviin presenssin vahvistamiseksi siellä ja sosiaalisessa mediassa. Vielä syksylläkään emme ole tehneet juurikaan valtakunnallista ulkomainontaa, vaan ainoa ulkomainonta mitä olemme tehneet, on ollut kauppojen parkkialueilla tai niiden vieressä.”

Ihmisten ollessa kotona eristyksissä koronaviruksen takia, on pandemia-aika synnyttänyt trendin, jossa perinteiseen kotiruokaan on haettu monipuolisuutta ja vaihtelevuutta. Näin Paulig Group, monen muun elintarvikealan yrityksen tavoin, on kyennyt jopa parantamaan tulostaan ruokatuotteiden osalta. Huolimatta siitä, onko COVID-19 vaikuttanut haastateltavaan yritykseen positiivisesti vai negatiivisesti, jokaisen yrityksen toiminnan kannalta koronaviruspandemia on ollut merkittävä muutoksia aiheuttava tekijä toimintaympäristössä, joka on pitänyt ottaa toiminnassa huomioon. Koronaviruksen aiheuttaman kysyntäshokin takia säästötoimenpiteisiin on ryhdytty, mikä on johtanut haastatelluilla yrityksillä taktisempaan markkinointikanavien valintaan ja joistakin markkinointiviestinnällisistä kanavista luopumiseen. Jokainen yritys on panostanut markkinointiviestinnässään digitaalisiin kanaviin sekä sosiaaliseen mediaan, ja myös verkkoasioinnin mahdollisuutta on korostettu markkinointiviestinnässä. Markkinointiviestinnän suunnittelussa on myös otettu huomioon ne keinot, miten asiakkaiden luottamusta kyettäisiin vahvistamaan ostokynnyksen alentamiseksi ja niin kulutuksen lisäämiseksi.

Kuluttajien kokema epävarmuus muuttuneessa tilanteessa tulee huomioida ja niin jokainen haastateltu yritys on tehnyt sekä toiminnassaan että markkinointiviestinnässään. Muutoksilla on pyritty vahvistamaan kuluttajien luottamusta ja näin saada kysyntää aikaiseksi muuttuneista olosuhteista huolimatta. Markkinointiviestinnän keskeisenä tavoitteena kulutuksen vahvistamisen lisäksi on ollut tavoittavuus, ja hotellialaa lukuun ottamatta yritykset ovat siirtäneet markkinointiaan digitaalisiin kanaviin niillä tavoitettaessa muuttuneessa tilanteessa enemmän kuluttajia kustannustehokkaammin. Kuluttajia on myös pyritty markkinointiviestinnällisin keinoin ohjaamaan asioimaan verkossa, mikä on myymälöissä vierailamista turvallisempaa. Eettisyys on myös huomioitu jokaisen yrityksen markkinointiviestinnässä.

Kuluttajien luottamuksen vahvistamiseksi yritysten on pitänyt muiden tekijöiden lisäksi huomioida markkinointiviestinnässään jatkuvasti Suomen hallituksen asettamat rajoitukset koronavirustartuntojen ehkäisemiseksi, kuten myös rajoitustoimenpiteistä aiheutuneet muutokset kuluttajakäyttäytymisessä. Korostamalla verkkoasiointia ja luomalla uusia palveluita kuluttajien muuttuneen arjen tueksi jokainen yritys on omalla tavallaan pyrkinyt auttamaan ja olemaan kuluttajien tukena. Myös yhteiskuntavastuu on tiedostettu yritystoiminnassa, ja jokainen yritys on omalta osaltaan pyrkinyt vähentämään kuluttajien kokemaa epävarmuutta; esimerkiksi Omena Hotels on korostanut joustavia peruutusehtojaan ja tarjonnut veloituksetta majoitusta sairaanhoitajille, Laakkonen Autokonserni on tuonut esiin turvallista asiointia verkossa sekä mySafety Oy tarjonnut enemmän edullisempia kampanjahintaisia tuotteita tarjotakseen turvaa kuluttajille edullisemmin. Paulig Group on puolestaan pyrkinyt helpottamaan kuluttajien arkea panostamalla nopeisiin ja helppoihin resepteihin tuottamisessaan sisällöissä.

Toimialasta riippumatta muutokset toiminnassa ja markkinointiviestinnässä ovat olleet jokaisessa yrityksessä tarpeen, vaikka joillakin aloilla tehdyillä muutoksilla on ollut suurempi vaikutus kuin toisilla. Esimerkiksi hotellialalla markkinoinnin lopettaminen hetkellisesti on voinut pelastaa yrityksen mainehaitalta, mutta koronavirus on vaikuttanut niin syvästi koko alaan, ettei markkinointiviestinnän keinoin ole ollut mahdollista vaikuttaa kuluttajien heikentyneeseen ostokykyyhin. COVID-19-pandemian aiheuttama radikaali muutos toimintaympäristössä ja kuluttajien ostokäyttäytymisessä on kuitenkin hyvä osoitus siitä, kuinka tärkeää yritysten on seurata toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia kyetäkseen sopeuttamaan markkinointiviestintänsä tilanteen vaatimalla tavalla tukemaan kuluttajien kohtaamaa muutosta. Myös markkinointiviestinnän teorian hyödyntäminen voi olla tarpeen, jos tilanteeseen soveltuvaa teoriaa on saatavilla. Vain niin liiketoiminta voi jatkua.

#### 4.4 Tutkimuksen perusteella muodostettu teoria

Käyttämällä opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä Theory Building from Case Studies -menetelmää voidaan eri yritysten tiedoista muodostaa yleistettävissä oleva teoria. Tavoitteena on, että muodostettu teoria olisi hyödynnettävissä markkinan muuttuessa nopealla ja ennustamattomalla tavalla. Luvussa esitetty teoria on siis hyödynnettävissä häiriötilanteissa, jotka aiheuttavat äkillisen muutoksen kuluttajien käytöksessä tai jotka aiheuttavat negatiivisen kysyntäshokin kuluttajamarkkinoilla toimiville yrityksille.

Kysyntäshokissa, jossa kysyntä laskee äkillisesti, on tärkeää turvata ensin yrityksen toiminnan jatkuvuus analysoimalla tilannetta ja suunnittelemalla toimintaa. Nopeat muutokset toimintaympäristössä vaativat kuitenkin nopeaa reagoitua, ja nopeiden päätösten tekeminen on ollut koronaviruksen aiheuttamassa häiriötilanteessa tärkeää toiminnan jatkuvuuden kannalta. Koronaviruksen aiheuttama häiriötilanne on vaikuttanut moneen alaan negatiivisesti, jolloin säästötoimenpiteet ovat olleet monella alalla tarpeen. Negatiivisen kysyntäshokin tilanteessa yrityksiltä vaaditaan siis markkinointiviestinnän suunnittelemista entistä tarkemmin ja taktisemmin, mikä poikkeaa vallitsevasta teoriasta, jonka mukaan tehokkaan markkinointiviestinnän tulisi perustua pitkän aikavälin päämääriin, jotka on määritelty yrityksen liikeideassa ja strategiassa (ks. s. 23).

Taktisen markkinointiviestinnän hyödyntäminen on tärkeää, sillä koronaviruksen aiheuttaman pandemian kaltaisessa häiriötilanteessa, jossa toimintaympäristö muuttuu nopeasti, ei yrityksissä ole mahdollista suunnitella toimintaa pitkälle aikavälille. Toiminnan suunnitteleminen pitkälle aikavälille ei myöskään ole kannattavaa uhkan muutoksille ollessa suuri ja todennäköisyyden tulevaisuuden oikein ennustamiselle ollessa pieni. Tällöin markkinointiviestintää suunnitellaan ainoastaan lyhyelle aikavälille, jolloin hyödynnetään taktista markkinointiviestintää. Taktisen markkinointiviestinnän hyödyntäminen antaa myös mahdollisuuden kohdentaa markkinointiviestintää paremmin ja seurata markkinointiviestinnän onnistumista sekä tehdä muutoksia markkinointiviestintään nopeasti, mikäli toimintaympäristössä tapahtuu nopeita muutoksia.

Tutkimuksesta ilmenee, että joillakin aloilla markkinointiviestinnän budjettia on lisätty eikä markkinointiviestintään ole vaadittu suuria muutoksia. Huolimatta siitä, onko häiriötilanne vaikuttanut yrityksiin positiivisesti vai negatiivisesti, tärkeintä on B2C-yrityksissä ollut markkinointiviestinnän keinoin saavuttaa omat kohderyhmät ja pyrkiä lisäämään myyntiä kuluttajien epävarmuutta lieventämällä, sillä tehty tutkimus osoittaa, että jokainen haastateltu yritys on niin tehnyt. Markkinointiviestinnässä on myös otettu huomioon koronaviruksen aiheuttamat muutokset toimintaympäristössä, ja markkinointiviestintää on näin hyödynnetty esimerkiksi yrityksen muuttuneesta toiminnasta viestimiseen ja asiakkaiden tukemiseen heidän ostopäätöksissään. Yrityksissä on kehitetty koronaviruksen takia uusia keinoja palvella asiakkaita muuttuneessa toimintaympäristössä, ja niiden esiin tuominen markkinointiviestinnän keinoin on ollut keskeistä. Häiriötilanteessa tulee siis hyödyntää markkinointiviestintää tehokkaasti oman toiminnan muutoksista viestimiseen ja markkinointiviestintä tulee suunnitella taktisesti, jotta kuluttajat tavoitetaan pienemmälläkin budjetilla.

Markkinointiviestinnän tavoitteena tulee koronaviruspandemian tapaisessa häiriötilanteessa, joka aiheuttaa negatiivisen kysyntäshokin, olla kuluttajien tavoittaminen, jotta halutut viestit kyetään kommunikoimaan kuluttajille ja myyntiä saadaan lisättyä. Tämä voi vaatia muutoksia markkinointikanavien valinnassa, jos häiriötilanne on aiheuttanut muutoksia kuluttajien käytökseen. Haastatteluissa nousi esiin eri alojen yrityksille yhteisiä teemoja, vaikka haastatteluissa ilmeni myös alakohtaista vaihtelevuutta sen mukaan, onko koronavirus vaikuttanut yritysten myyntiin positiivisesti vai negatiivisesti. Tutkimuksen perusteella voidaan muodostaa teoria, jonka mukaan koronaviruksen kaltaisessa negatiivisen kysyntäshokin tilassa, B2C-yritysten kannattaa korostaa markkinointiviestinnässään pitkän aikavälin suunnitelmiin perustuvan strategisen markkinointiviestinnän sijaan lyhyen aikavälin suunnitelmiin pohjautuvaa taktista markkinointiviestintää, koska strategisen markkinoinnin vaatimaa luotettavaa kuvaa toimintaympäristön kehityksestä tulevaisuudessa ei ole mahdollista saada. Markkinointiviestinnältä vaadittaessa taktisuutta, kannattaa B2C-yritysten siirtää markkinointiviestinnällisiä panostuksiaan digitaalisiin kanaviin, ja niin on jokainen haastateltu yritys tehnyt. Digitaaliset kanavat tarjoavat kustannustehokkaan ratkaisun kuluttajien tavoittamiseen.

B2C-markkinoilla toimivien yritysten tulee siis painottaa markkinointiviestinnässään digitaalisia kanavia, ja resurssien siirtäminen digitaalisiin kanaviin on toimiva vaihtoehto erityisesti niille yrityksille, jotka joutuvat häiriötilanteen takia tekemään leikkauksia markkinointibudjettiinsa. Digitaaliset kanavat ovat myös taktinen vaihtoehto, sillä markkinointiviestinnän tehokkuuden mittaaminen on digitaalisia kanavia hyödynnettäessä myös mahdollista. Markkinointiviestinnän siirtäminen digitaalisiin kanaviin on siten kannattavaa häiriötilanteessa, ja markkinointiviestintää tulee jatkaa häiriötilanteesta ja säästötoimenpiteistä huolimatta. Markkinointiviestinnän sanomaa voi olla myös syytä muuttaa, mutta markkinointiviestinnän perimmäinen tehtävä asiakkaille kommunikoinnin keinona ja myynnin lisääjänä säilyy. Yrityksellä ollessa käytössään sosiaalisen median kanavia, tulee niiden sisältöihin panostaa häiriötilanteesta huolimatta, sillä se osoittaa asiakkaille toiminnan jatkuvuudesta ja auttaa osaltaan lieventämään epävarmuutta. Teorian valossa voidaan siis todeta, että markkinointiviestinnällisin keinoin voidaan vaikuttaa yrityksen menestymiseen häiriötilanteessa, vaikka toimiala asettaa joitakin rajoitteita menestymiselle.

Tutkimuksen teossa tulee myös huomioida mahdolliset puutteet tutkimukseen liittyen, jotta tutkimuksen tulokset ovat luotettavia. Haastatteluiden luotettavuuteen saattaa vaikuttaa haastateltujen yritysten vähäisyys, sillä monta alaa jää siten käsittelemättä. Myös

yhden toimialan sisällä saattaa olla eroavaisuuksia markkinointitoimenpiteiden valinnassa. Tutkimusta voidaan kuitenkin pitää suhteellisen luotettavana, sillä haastatteluissa nousi esiin yhteisiä toimintatapoja yritysten toimialasta riippumatta. Haastateltuihin yrityksiin lukeutui myös koronaviruksen aiheuttamasta häiriötilanteesta hyötynyttä yrityksiä, kuten myös siitä haittaa saaneita yrityksiä, joten haastatteluiden perusteella on saatu suhteellisen laaja kuva koronaviruksen aiheuttamista erilaisista vaikutuksista B2C-yritysten markkinointiviestintään ja siitä, miten markkinointiviestintää on eri alan B2C-yrityksissä muutettu. Yritykset myös edustavat itsensä lisäksi myös omaa toimialaansa, sillä ne kartoittavat toimintansa ohella myös yleisiä trendejä alallaan sekä kilpailijoiden toimintaa. Näin ollen haastatteluista saadaan tietoa myös koko alaan liittyen.

Koronaviruspandemian edelleen vaikuttaessa kuluttajiin ja yrityksiin, ei ole vielä mahdollista tietää mitä muita vaikutuksia koronaviruksen aiheuttamalla häiriötilanteella on, vaan vasta tulevaisuudessa voidaan tietää, miten COVID-19 vaikuttaa kuluttajien käytökseen pitkällä aikavälillä. Häiriötilanne on kuitenkin jo nyt vaatinut muutoksia markkinointiviestintään jokaisen haastatellun yrityksen toimialalla, ja tilanteen muuttuessa nopeasti, tarvitaan yrityksiltä toimintaympäristön aktiivista seuranta ja edelleen muutoksia markkinointiviestintäänsä. Häiriötilanteen normalisoituessa ja toimintaympäristön muutosten ennustettavuuden palautuessa, strategisen markkinoinnin rooli tulee todennäköisesti palautumaan taktista markkinointiviestintää tärkeämmäksi, kun toimintaa kyetään jälleen suunnittelemaan pitkälle aikavälille. Koronavirus on kuitenkin opettanut jokaista yritystä reagoimaan nopeammin toimintaympäristön muutoksiin ja valmius muutoksille on parempi kuin aiemmin.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Markkinointiviestintä on yritysten keino kommunikoida kuluttajien kanssa, ja lähtökohtaisesti markkinointiviestintä tähtää aina kysynnän vahvistamiseen joko suoraan tai välillisesti. Toimivan markkinointiviestinnän merkitys korostuu erityisesti häiriö- ja kriisitilanteissa, joissa kuluttajien kokemana epävarmuus saattaa johtaa kysynnän heikkenemiseen ja uhata niin yrityksen liiketoimintaa. COVID-19-taudin aiheuttama pandemia aiheutti maailmanlaajuisen häiriötilanteen, joka on vaatinut yrityksiltä nopeita ratkaisuja liiketoiminnan jatkumiseksi muuttuneessa toimintaympäristössä. Vaikka yrityksillä tulisi olla häiriötilanteiden varalle kehitettyjä suunnitelmia, on COVID-19 osoittanut, ettei laadituista strategioista ole kuitenkaan ollut käytännössä juurikaan hyötyä COVID-19-pandemian aiheuttamassa radikaalissa muutoksessa, joka koskettaa koko maailmaa.

Pitkittänyt koronaviruksen aiheuttama häiriötilanne on pakottanut yritykset tarkastelemaan ja kyseenalaistamaan toimintamallejaan kulutuksen laskiessa radikaalisti ja liiketoiminnasta saatavien tulojen pienentyessä. Sopeutuminen muuttuneeseen toimintaympäristöön on ollut välttämätöntä. Kykenemällä huomaamaan ja vastaamaan muutoksiin ajoissa, muuttuva ympäristö on tarjonnut yrityksille mahdollisuuksia, jotka yritys on voinut kääntää itselleen eduksi. Markkinointiviestinnällisiä toimenpiteitä tarvitaankin häiriötilanteesta huolimatta, sillä markkinointiviestinnän tavoitteena ollessa yrityksen tarjoamaan kohdistuvan kysynnän lisääminen, ovat markkinointiviestinnälliset toimenpiteet tarpeen erityisesti häiriötilanteissa, joissa kysyntä on heikkoa.

Koronaviruksen aiheuttama häiriötilanne yltyi nopeasti, ja se on vaatinut yrityksiltä ennen kaikkea kykyä reagoida nopeasti muuttuneeseen tilanteeseen. Kykenemällä muuttamaan toimintaa tilanteen edellyttämällä tavalla, koronaviruksen aiheuttamasta häiriötilanteesta on voitu jopa oppia, kun toimintaa on jouduttu mukauttamaan nopeasti ja uusia keinoja palvella asiakkaita on kehitetty. Yritykset ovat joutuneet muuttamaan toimintaansa niin kuluttajien muuttuneen ostokäyttäytymisen takia, mutta myös valtioiden tekemisen rajoitustoimenpiteiden takia, jotka ovat estäneet käytännössä täysin joillakin aloilla toimivien yritysten toiminnan. Toimi yritys sitten hotelli- tai elintarvikealalla, on markkinointiviestintää hyödynnetty kuluttajille viestimisessä. Vaikka markkinointiviestinnällä ei aina pystytä vaikuttamaan suoraan kysyntään, voidaan sillä vähentää kuluttajien kokemaa epävarmuutta ja vaikuttaa esimerkiksi yrityksen maineeseen positiivisesti



osoittamalla, että kuluttajista välitetään. Näin ollen markkinointiviestintää ei saisi koskaan unohtaa osana liiketoimintaa, eikä varsinkaan osana häiriötilanteista selviämistä.

Opinnäytetyöhön tehdyn tutkimuksen mukaan jokainen B2C-sektorilla toimiva yritys on tehnyt muutoksia markkinointiviestintäänsä koronaviruksen aiheuttamasta häiriötilanteesta johtuen. Suurin osa yrityksistä on joutunut leikkaamaan markkinointiviestinnälle varattua budjettia, mutta alasta riippuen, jotkut yritykset ovat lisänneet markkinointiviestintään käytettävää budjettiaan ja kyenneet parantamaan liikevaihtoaan häiriötilanteessa. Budjetin leikkaaminen ei kuitenkaan tarkoita, että markkinointiviestintä olisi lopetettu yrityksissä kokonaan, vaan kaikki yritykset ovat viestineet kuluttajille. Markkinointiviestinnässä onkin korostunut taktisuus sekä digitaalisten kanavien hyödyntäminen enenevässä määrin. Markkinointiviestinnän taktisuus häiriötilanteessa on myös tutkimuksesta saatujen tulosten pohjalta muodostettu teoria. Tutkimus osoittaa, että epävarmuus, joka on koronaviruksen aiheuttamassa häiriötilanteessa vaikuttanut kuluttajien käytökseen aiheuttamalla negatiivisen kysyntäshokin, vaikuttaa yhtä lailla yritysten markkinointiviestintään. Näin ollen, häiriötilanteessa, jossa toimintaympäristössä tapahtuu nopeita muutoksia, kuluttajamarkkinoilla toimivat yritykset lyhentävät markkinoinnin näkemystään pitkän ajan strategisesta markkinoinnista lyhyen aikavälin taktiseen markkinointiin, koska se mahdollistaa nopean reagoinnin toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin.

Vaikka koronavirus on vaikuttanut toisiin toimialoihin enemmän kuin toisiin, ovat yritykset kaikilla aloilla hyödyntäneet markkinointiviestintää kuluttajien kanssa kommunikointiin myös häiriötilanteessa. Joillekin yrityksille markkinointiviestintä on ollut enemmän hyödyksi kuin toisille, mutta kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että muutos markkinointiviestinnässä olivat tarpeen. Voidaan siis todeta, että toimiala luo kriteerit, miten hyvin yritys voi pärjätä, mutta alan sisällä vaihtelevuutta menestymiseen luovat nimenomaan hyödynnetyt markkinointiviestinnälliset toimenpiteet. Vaikka COVID-19 onkin vaikeuttanut monen yrityksen toimintaa tai jopa estänyt liiketoiminnan kokonaan, on markkinointiviestintä ollut keskeinen keino yrityksille selvittää koronaviruksen aiheuttamasta pitkäaikaisesta häiriötilanteesta.

## LÄHTEET

- Aratani, L. 2020. Oversight report calls Trump administration response to the pandemic a 'failure'. Washington Post. Viitattu 15.11.2020. [https://www.washingtonpost.com/local/traffic-and-commuting/trump-coronavirus-response-failure/2020/10/29/cb58e066-1a15-11eb-82db-60b15c874105\\_story.html](https://www.washingtonpost.com/local/traffic-and-commuting/trump-coronavirus-response-failure/2020/10/29/cb58e066-1a15-11eb-82db-60b15c874105_story.html).
- Argenti, P. 2020. Communicating through the coronavirus crisis. Harvard Business Review, 13-03. Viitattu 5.11.2020. [https://static1.squarespace.com/static/5ea64a6b9614427b0ff93e6d/t/5ea8dfe66ade3c4d2c0d3333/1588125670651/HBR\\_Comm\\_Through\\_Coronavirus.PDF](https://static1.squarespace.com/static/5ea64a6b9614427b0ff93e6d/t/5ea8dfe66ade3c4d2c0d3333/1588125670651/HBR_Comm_Through_Coronavirus.PDF).
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Chang, H. 2015. Taloustiede: käyttäjän opas. Helsinki: Into.
- Charumilind, S.; Craven, M.; Lamb, J. & Wilson, M. 2020. COVID-19: Implications for business – Preventing future waves of COVID-19: Briefing note #21, August 31, 2020. McKinsey & Company. Viitattu 19.9.2020. <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business>.
- Chen, W. & Netšunajev, A. 2016. On the long-run neutrality of demand shocks. Economics Letters, 139, 57-60. Viitattu 24.10.2020. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0165176515005078>.
- Coombs, T. 2015. The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. Business Horizons, 58(2), 141-148. Viitattu 27.10.2020. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681314001505>.
- Craven, M.; Liu, L.; Wilson, M. & Mysore, M. 2020. COVID-19: Implications for business – COVID-19: Briefing note #1, March 2, 2020. McKinsey & Company. Viitattu 19.9.2020. <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business>.
- Drummond, G.; Ensor, J. & Ashford, R. 2010. Strategic marketing – Planning and control. Burlington: Elsevier Ltd.
- Dutt, A. & Ros, J. 2007. Aggregate demand shocks and economic growth. Structural Change and Economic Dynamics, 18(1), 75-99. Viitattu 24.10.2020. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0954349X05000834>.
- Eisenhardt, K. & Graebner, M. 2007. Theory building from cases: Opportunities and challenges. Academy of management journal, 50(1), 25-32. Viitattu 15.11.2020. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMJ.2007.24160888>.
- Erkkilä, J. 2020. Ekonomisti: Koronavirus on ennennäkemätön kysyntä- ja tarjontashokki – saattaa olla yllättävä taka-askele maailmankaupassa. Salkunrakentaja. Viitattu 17.10.2020. <https://www.salkunrakentaja.fi/2020/02/koronavirus-shokki/>.
- ETLA. 2020. ETLA: Suomen bkt voi supistua tänä vuonna jopa 5 % koronaviruspandemian takia. ETLA. Viitattu 1.10.2020. <https://www.etla.fi/ajankohtaista/etla-suomen-bkt-voi-supistua-tana-vuonna-jopa-5-koronaviruspandemian-takia/>.
- European Centre for Disease Prevention and Control. 2020. Coronavirus disease 2019 (COVID-19) in the EU/EEA and the UK – ninth update. European Centre for Disease Prevention

and Control. Viitattu 19.9.2020. <https://www.ecdc.europa.eu/sites/default/files/documents/covid-19-rapid-risk-assessment-coronavirus-disease-2019-ninth-update-23-april-2020.pdf>.

Hakala, S. 2011. Kriisien maailma – analyttinen katsaus kriisitutkimukseen. Media & viestintä. Viitattu 31.5.2020. <https://journal.fi/mediaviestinta/article/view/62910>.

Helsingin Kaupunki. 2019. Häiriö- ja kriisiviestinnän ohje. Helsingin Kaupunki. Viitattu 7.6.2020. <http://dev.hel.fi/paatokset/media/att/1e/1eac7ea9193dba2cd9e87cf160ceafea1622e123.pdf>

Hiilloskorpi, H.; Ikkävalko, K. & Konttinen, M. 2020. Oppositio moittii hallitusta maskisuositusten viivytystä ja testauksen hitaudesta – vaatimuksia lentokielloista ja maskipakosta. Yle. Viitattu 15.11.2020. [https://yle.fi/uutiset/3-11491640?fbclid=IwAR2IbCBGUqrOuGAcO-g\\_8MBDn-pyYM7z21dc0J\\_rNABDTaUDWENusv4ckHpc](https://yle.fi/uutiset/3-11491640?fbclid=IwAR2IbCBGUqrOuGAcO-g_8MBDn-pyYM7z21dc0J_rNABDTaUDWENusv4ckHpc).

Hirvonen, T. & Loukkola, P. 2020. Ensin Suomi hamstrasi vessapaperia ja säilykkeitä, nyt mais-tuu olut, suklaa ja jäätelö – grafiikat kertovat, mitä nyt ostanne. Yle. Viitattu 10.10.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11271079>.

Huhtala, H. & Hakala, S. 2007. Kriisi ja viestintä. Helsinki: Gaudeamus Kirja/ Oy Yliopistokus-tannus University Press Finland.

Iivari, P. 2011. Yrityksen kriisi ja sen hallinta. Sisäasiainministeriö. Viitattu 9.7.2020. [http://julkai-sut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79675/sm\\_082011.pdf](http://julkai-sut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79675/sm_082011.pdf).

International Committee on Taxonomy of Viruses. 2020. Naming the 2019 Coronavirus. Interna-tional Committee on Taxonomy of Viruses. Viitattu 20.9.2020. <https://talk.ictvonline.org/>.

Isokangas, J.; Kinkki, S. & Gore, K. 2003. Yrityksen perustoiminnot. Helsinki: WSOY.

Jaskari, K. 2020. Suomen sisä- ja ulkorajat suljettiin kuusi viikkoa sitten – edelleen 1 500 mat-kailijaa pyrkii palaamaan maailmalta kotimaahan. Yle. Viitattu 5.12.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11329555>.

Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Helsinki: Infor/ Management Insti-tute of Finland MIF Oy.

Jääskelä, J. 1997. Kysyntä- ja tarjontahäiriöiden välittyminen Suomen talouteen\*. Kansantalou-dellinen aikakauskirja. Viitattu 17.10.2020. <https://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/images/sto-ries/kak/KAK21997/KAK21997Jaaskela.pdf>.

Kajander, R. 2020. Näin Suomen ensimmäinen koronavirus varmistui – Tämä tapauksesta tie-detään. Yle. Viitattu 5.12.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11183390>.

Karhu, M. & Henriksson, A. 2008. Skandaalit & katastrofit – käytännön kriisiviestintäopas. Hel-sinki: Infor Oy.

Karjaluoto, H. 2010. Digitaalinen markkinointiviestintä – Esimerkkejä parhaista käytännöistä yri-ty- ja kuluttajamarkkinointiin. Jyväskylä: WSOYpro Oy/Docendo tuotteet.

Kenton, W. 2019. Business-to-Consumer (B2C). Investopedia. Viitattu 23.6.2020. <https://www.investopedia.com/terms/b/btoc.asp>.

Kortesuo, K. 2016. Riko lasi hätätilanteessa – kriisiviestinnän pikaopas johtajalle. Helsinki: Hel-singin Kamari Oy.

Kotler, P.; Kartajaya, H. & Setiawan, I. 2011. Markkinointi 3.0: Tuotteista asiakkaisiin ja ihmis-keskeisyyteen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kurjenoja, J. 2020. Analyysi: Korona-shokilla on kauaskantoisia vaikutuksia niin kauppoihin kuin asiakkaisiin. Kaupan liitto. Viitattu 11.10.2020. <https://kauppa.fi/uutishuone/2020/03/18/analyysi-korona-shokilla-on-kauaskantoisia-vaikutuksia-niin-kauppoihin-kuin-asiakkaisiin/>.

Laakkonen. 2020. Konserniesittely. Laakkonen. Viitattu 5.12.2020. <https://www.laakkonen.fi/konserni/laakkonen-yrityksena/konserniesittely/>.

Leduc, S. & Liu, Z. 2016. Uncertainty shocks are aggregate demand shocks. Journal of Monetary Economics, 82, 20-35. Viitattu 24.10.2020. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0304393216300393>.

Lehto, E. 2020. Lentoliikenteen palautuminen vie vuosia – pilkkahintaan ei taivaalle enää nousta. Kauppalehti. Viitattu 10.10.2020. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/lentoliikenteen-palautuminen-vie-vuosia-pilkkahintaan-ei-taivaalle-ena-nousta/3a71a2af-528f-4473-b835-5331f57d80f0>.

Lähdevuori, L. 2020. Vertailukohtaa koronakriisille on vaikea löytää: "Tulisi paremminkin hakea luonnonkatastrofista". Kauppalehti. Viitattu 11.10.2020. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/vertailukohtaa-koronakriisille-on-vaikea-loytaa-tulisi-paremminkin-hakea-luonnonkatastrofista/4f7c88d6-4a7f-4d67-9837-5cb65c53d77a>.

Manner, M.; Nieminen, T. & Teittinen, P. 2020. Tautihuipun tasaaminen ei riitä, sanovat asian-tuntijat – Mikä on Suomen strategia ulos poikkeus-tilasta? Helsingin Sanomat. Viitattu 11.11.2020. <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000006452783.html>.

Mattila, R. 2020. Korona kurittaa Euroopan autoteollisuutta: Yli miljoona lomautettua tai irtisanoittua työntekijää, myynti romahtanut. Yle. Viitattu 4.10.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11289459>.

MySafety Oy. 2020. Tietoa mySafety Oy:sta. MySafety Oy. Viitattu 5.12.2020. <https://www.mysafety.fi/tietoa-mysafetysta/tietoa-mysafety-oysta>.

Omena Hotels. 2020. Omena-hotellin tarina. Omena Hotels. Viitattu 5.12.2020. <https://www.omenahotels.com/fi/meista/>.

Onali, A. 2020. Ruotsalaislehti Expressen: Ruotsin Tegnell keskusteli THL:n Mika Salmisen kanssa laumasuojasta. Helsingin Sanomat. Viitattu 5.12.2020. <https://www.hs.fi/ulkomaat/art-2000006600441.html>.

Paulig. 2020. Tietoa meistä. Paulig. Viitattu 5.12.2020. <https://www.paulig.fi/yritys/tietoa-meista>.

Puttonen, M. 13.6.2020. Outo virus Kiinasta mullisti kaiken. Helsingin Sanomat, A14-A15.

Puusa, A.; Reijonen, H.; Juuti, P. & Laukkanen, T. 2014. Akatemiasta Markkinapaikalle. Helsinki: Talentum Media Oy.

Pärssinen, M. 2020. Venäjältä tulvii valeuutisia koronaviruksesta – pandemian väitetään olevan salajuoni Venäjää vastaan, Italian tukihuijaus tai Rothschildien salajuoni. Yle. Viitattu 5.12.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11265329>.

Rantavaara, M. 2020. Vain lähimpien ihmisten tapaamista suositellaan – Tässä ovat pää-kaupunki-seudun uudet rajoitukset, jotka "laittavat monilta osin tauolle tavallisen elämän". Helsingin Sanomat. Viitattu 5.12.2020. <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000007645672.html>.

Sand, D. 2020. COVID-19: Implications for business – COVID-19 and the great reset: Briefing note #18, August 13, 2020. McKinsey & Company. Viitattu 19.9.2020. <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business>.

Sirén, V. 2020. Raportit kertovat koronaviruksen toisesta aallosta: Monissa maissa ennätysellisen paljon uusia tartuntoja, Suomen tilanne yhä Euroopan parhaita. Helsingin Sanomat. Viitattu 5.12.2020. <https://www.hs.fi/ulkomaat/art-2000006634639.html>.

- Skoglund, T. 2004. Yrityksen kriisinhallinta: johtajuus ja viestintä. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- STT Info. 2020. Kysynnän äkillinen romahtaminen sulkee hotelleja. STT Info. Viitattu 3.10.2020. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/kysynnän-äkillinen-romahtaminen-sulkee-hotelleja?publishe-rid=69817688&releaseld=69877488>.
- Taylor, D. 2020. A Timeline of the Coronavirus Pandemic. The New York Times. Viitattu 19.9.2020. <https://www.nytimes.com/article/coronavirus-timeline.html>.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2020. Ajankohtaista koronaviruksesta Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 19.9.2020. <https://thl.fi/fi/web/infektiaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajan-kohtaista-koronaviruksesta-covid-19>.
- Terveyskirjasto. 2020. Lääketieteen sanasto. Duodecim. Viitattu 20.10.2020. [https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=Ilt00728](https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=Ilt00728).
- Tervonen, K. 27.5.2020. Nämä toimenpiteet tekevät yrityksestä voittajan, pitävät sen keskikas-tissa tai pudottavat sen häviäjien joukkoon. Helsingin Sanomat, B20.
- Tilastokeskus. 2019. Väestö. Tilastokeskus. Viitattu 10.10.2020. [https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk\\_vaesto.html](https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html).
- Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vakuutusväen Liitto. 2020. Siirtyminen korona-aikaan onnistui hyvin vakuutusosalalla. Vakuutusväen Liitto. Viitattu 10.10.2020. <https://vvl.fi/siirtyminen-korona-aikaan-onnistui-hyvin-vakuutus-alalla/>.
- Valackiene, A. 2010. Efficient corporate communication: decisions in crisis management. Engineering Economics, 66(1). Viitattu 25.10.2020. <https://inze.ktu.lt/index.php/EE/article/view/11657>.
- Valtioneuvoston kanslia. 2020. Hallitus teki periaatepäätöksen hybridistrategian toteuttamisesta rajaliikenteessä ja matkustamisessa. Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 10.10.2020. <https://vnk.fi/-/hallitus-teki-periaatepaatoksen-hybridistrategian-toteuttamisesta-rajaliikenteessa-ja-matkustamisessa>.
- Vierula, M. 2009. Markkinointi, myynti ja viestintä: suuri integraatiokirja. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä: merkitys, vaikutus ja keinot. Helsinki: WSOY.
- World Health Organization. 2020. WHO Timeline – COVID-19. World Health Organization. Viitattu 23.5.2020. <https://www.who.int/news-room/detail/27-04-2020-who-timeline---covid-19>.
- Ylä-Anttila, A. 2020. Korona kirittää vähittäiskauppaa, mutta on suuri ongelma erikoiskaupoille – vaate- ja kenkäkaupan liikevaihdosta suli keväällä yli puolet. Markkinointi & Mainonta. Viitattu 6.10.2020. <https://www.marmai.fi/uutiset/korona-kirittaa-vahittaiskauppaa-mutta-on-suuri-ongelma-erikoiskaupoille-vaate-ja-kenkakaupan-liikevaihdosta-suli-kevaalla-yli-puolet/c130adc1-2484-42d5-a8a7-9ab5ef0e0c62>.

## Haastattelukysymykset

1. Mikä on ollut yrityksen liiketoiminnan tavoite ennen koronavirusta? Mikä on ollut toiminnan ydin?
2. Mikä on ollut markkinointiviestinnän tehtävä ennen koronavirusta? Mihin sillä on ensisijaisesti pyritty?
3. Mitkä ovat olleet pääasialliset markkinointiviestinnän kohderyhmät ennen koronaa?
4. Mitä markkinointiviestinnällisiä keinoja yrityksenne on käyttänyt saavuttaakseen kohderyhmän (kuluttajat) ennen koronavirusepidemiaa? Miten?
5. Mikä on ollut käyttämienne markkinointiviestinnällisten keinojen suhde? Missä markkinoinnin keinossa on ollut painopiste?
6. Oletteko muuttaneet kuluttajiin kohdistuvia markkinointiviestinnällisiä toimenpiteitä koronaviruksen takia? Miten?
  - a. Oletteko lisänneet tai vähentäneet kuluttajiin kohdistuvia markkinointiviestinnällisiä toimenpiteitä?
  - b. Onko keinojen suhde muuttunut? Onko jotain keinoja vähennetty tai lisätty?
  - c. Oletteko lisänneet tai vähentäneet markkinointiviestintään käytettyä budjettia?
  - d. Onko kohderyhmä muuttunut?
  - e. Oletteko muuttaneet markkinointiviestintään käytettyjä kanavia?
  - f. Oletteko muuttaneet markkinointiviestinnällistä sanomaanne? Onko koronavirus otettu huomioon markkinointia suunniteltaessa?
7. Mihin muutoksilla on pyritty?
8. Onko muutoksella tavoiteltu vaikutus saavutettu? Koetteko, että muutos on auttanut tai koetteko, että muutos olisi ollut tarpeen?
9. Tekisittekö jotain toisin, jos katsotte taaksepäin? Mitä?
10. Kuinka merkittävänä näette koronakriisin vaikutuksen yrityksenne nyt kun kriisiä on kestänyt noin puoli vuotta? Mitä vielä käsittelemätöntä teille tulee mieleen?