

Lentoliikenteen kriisit ja kriisinhallinta
Case: Finavia Oyj ja Finnair Oyj

Katja Halinen, Jonna Hokkanen



Matkailun koulutusohjelma

<p>Tekijät Katja Halinen, Jonna Hokkanen</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2008</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Lentoliikenteen kriisit ja kriisinhallinta Case: Finavia Oyj ja Finnair Oyj</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 82 + 8</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Eva Holmberg, Anne Koppatz</p>	
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella lentoliikenteen kriisejä ja niiden hallintaa. Tavoitteena oli selvittää; minkälaisia kriisitilanteita lentoliikennetoimiala on kohdannut 2000 – luvulla ja kuinka näitä tilanteita on hallittu. Tutkielman avulla saatiin hyödyllistä tietoa kriisiherkstä toimialasta, jossa turvallisuudella on korostunut asema.</p> <p>Teoreettinen viitekehys perustuu kirjallisuuteen lentoliikennetoimialasta ja sen turvallisuudesta sekä kriiseistä ja kriisinhallinnasta. Näiden lisäksi opinnäytetyön yritysesitteilyissä on käytetty tutkimuskohteena olevien yritysten vuosikertomuksia.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa tarkasteltiin kahta suomalaista ilmailualalla toimivaa yritystä: Finavia Oyj ja Finnair Oyj. Selvitys toteutettiin puolistrukturoidun haastattelun avulla. Haastattelulomakkeen kysymykset pohjautuivat tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen. Tietoa saatiin haastatteleamalla tapaustutkimusyritysten henkilöstön jäseniä.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että lentoliikenteeseen eniten vaikuttaneet kriisit 2000 – luvulla aiheutuivat luonnosta, tartuntataudeista sekä taloudellisesta taantumasta heikentäen ilmailualan yritysten toimintaa. Näitä kriisejä olivat esimerkiksi tuhkapilvi Islannissa ja SARS -virus. Edellä mainittujen kriisien lisäksi vuosituhaten alussa Yhdysvalloissa tapahtuneet WTC -iskut vaikuttivat merkittävästi maailman talouteen ja lentoliikenteeseen.</p> <p>Tulokset paljastivat myös konsernien varautuneen mahdollisiin kriiseihin huolella erilaisten toimintasuunnitelmien avulla. Nämä suunnitelmat pohjautuvat osittain ilmailuviranomaisten tarkkoihin määräyksiin ja lainsäädäntöön.</p> <p>Yhteenvedona voidaan todeta ilmailualan olevan erittäin herkkä kausittaisille muutoksille ja erilaisille riskitekijöille. Vaikka kaikkeen pyritään varautumaan ennalta lentoliikennetoimialalla, on mahdotonta sanoa kuinka kriisi lopulta tulee vaikuttamaan yrityksen toimintaan. Toimialan voidaan sanoa olevan koko ajan yhtä poikkeustilannetta.</p>	
<p>Asiasanat Lentoliikenne, kriisit, kriisinhallinta, Finavia, Finnair, luonnononnettomuudet, taloudelliset kriisit</p>	

Degree programme in Tourism

<p>Authors Katja Halinen, Jonna Hokkanen</p>	<p>Group or year of entry 2008</p>
<p>The title of thesis Crisis Management in the Aviation Industry Case Study: Finavia Ltd and Finnair Plc</p>	<p>Number of pages and appendices 82 + 8</p>
<p>Supervisors Eva Holmberg, Anne Koppatz</p>	
<p>The objective of the thesis was to explore Crisis Management in the Aviation Industry. The intention was to study what kind of crisis have occurred in the Aviation Industry in the 21st century and how these situations were managed.</p> <p>The theoretical framework was based on literature and annual reports on safety and security in the field of air traffic. Additionally, theory on crisis, crisis management with disaster category classification and crises communication was included.</p> <p>The analytical approach of the study was a qualitative case study with two different Finnish corporations operating in the aviation industry, Finavia Ltd and Finnair Plc. Furthermore, data were collected through interviews. The interviews were semi-structured including 13 structured questions.</p> <p>The findings revealed that the biggest crises in the recent years were caused by natural disasters, terrorism, contagious diseases and economic recession which affected the operations in the corporations. For example, the crisis included volcanic ash cloud, WTC 9/11 and SARS (Severe Acute Respiratory Syndrome). Accordingly, the corporations have a plan of action in case of crisis or unexpected events. Moreover, the results revealed that the staffs are well- trained and organized. The findings also indicated that all safety and security regulations are defined by the aviation authority.</p> <p>In conclusion, it seems that the Aviation Industry is highly regulated and strictly controlled. Therefore, all severe risks and crises are taken into consideration. However, the industry is constantly changing and times are turbulent, thus the field of air transportation is not predictable.</p>	
<p>Key words Aviation industry, crisis, crisis management, Finavia, Finnair, natural disasters, economical depression</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Lentoliikenne ja sen turvallisuus	3
2.1	Lentoliikenteen historiaa	3
2.2	Lentoliikenteen toimintaympäristö	4
2.3	Lentoliikenteen vaikutus maailman talouteen	5
2.4	Lentoliikenteen turvallisuus	6
2.5	Ilmailualan turvallisuussäädökset ja -päätökset	7
2.5.1	Lentoturvallisuuden taso Euroopassa.....	9
2.5.2	Lentoturvallisuuden taso Suomessa	10
3	Kriisitilanteet lentoliikenteessä	11
3.1	Kriisin määritelmä	11
3.2	Organisaation kriisi	12
3.3	Riskien luokittelu lentoliikenteessä	13
3.4	2000 – luvun kriisitilanteita lentoliikennetoimialalla.....	13
3.4.1	Vaaratilanteet lennon aikana	13
3.4.2	Terrorismi.....	14
3.4.3	Lento-onnettomuudet.....	15
3.4.4	Tartuntataudit.....	16
3.4.5	Luonnononnettomuudet	17
3.4.6	Taloudelliset kriisit.....	18
3.5	Tulevaisuuden näkymät	20
4	Kriisinhallinta.....	22
4.1	Kriisiviestintä	24
4.2	Median rooli kriisitiedottamisessa	25
5	Tutkimusmenetelmät	26
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus	27
5.1.1	Teemahaastattelu	28
5.1.2	Haastattelun edut ja haitat	29
5.2	Aineiston hankintakeinot	29
6	Tapaustutkimusyitykset.....	33

6.1	Finavia Oyj.....	33
6.1.1	Strategia.....	36
6.1.2	Toimintaympäristö	36
6.1.3	Makroympäristö.....	37
6.1.4	Mikroympäristö.....	39
6.2	Finnair Oyj	40
6.2.1	Strategia.....	42
6.2.2	Toimintaympäristö	43
6.2.3	Makroympäristö.....	43
6.2.4	Mikroympäristö.....	44
7	Tutkimustulokset.....	47
7.1	Riskin ja kriisin määritelmä tapausyrityksissä	47
7.2	Tapausyrityksiä koskettaneita poikkeustilanteita	49
7.3	Tapausyritysten poikkeustilannetasoluokittelu	51
7.4	Poikkeustilanteiden vaikutus tapausyritysten toimintaan.....	53
7.5	Poikkeustilanteidenhallinta tapausyrityksissä.....	56
7.5.1	Varautuminen.....	59
7.5.2	Toiminta ja vastualueet.....	62
7.5.3	Viestintä	64
7.5.4	Oppiminen	67
8	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys.....	69
9	Johtopäätökset.....	73
	Lähteet.....	76
	Liitteet.....	
	Liite 1. Lentoliikenteen toimintaan osallistuvat toimijat ja palveluntarjoajat	
	Liite 2. Haastattelurunko.....	
	Liite 3. Finavia-konsernin talouden tunnusluvut 2008 – 2010.....	
	Liite 4. Finavia Oyj:n kotimaan matkustajaliikenne 2008 – 2009	
	Liite 5. Finnair-konsernin talouden tunnusluvut 2008 – 2010.....	
	Liite 6. Finnairin matkustajamäärät vuosina 2005 – 2010, milj. matkustajaa	
	Liite 7. Finnairin matkustajakäyttöaste vuosina 2005 – 2010.....	
	Liite 8. Viestinnän organisointi.....	

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä kuvaillaan lentoliikenteen kriisejä ja kriisinhallintaa kahden suomalaisen ilmailualalla toimivan yrityksen näkökulmasta. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Tutkimuksen aihetta ”kriisinhallinta” käsiteltiin vuoden 2011 keväällä vuosittaisessa kansainvälisessä matkailualan opiskelijoille tarkoitettussa konferenssissa. Tämä ”International Tourism Students Conference” järjestettiin jo 26. kerran ja tänä vuonna isäntämaana toimi Portugali. Konferenssin teemana oli ”Tourism Crises Management” eli kriisinhallinta matkailualalla.

Tutkimusaiheeksi on valittu kriisitilanteet ja niiden hallinta matkustajalentoliikenteessä henkilökohtaisen mielenkiinnon sekä aiheen ajankohtaisuuden vuoksi. Maailman epävakaa tilanne nimittäin vaikuttaa matkailuun laajalti. Vuoden 2000 jälkeen alalla on tapahtunut kriisejä niin maalla, merellä kuin ilmassakin ja ne ovat vaikuttaneet matkailuun maailmanlaajuisesti. (Ritchie 2009, 69.) Esimerkiksi huhtikuussa 2010 Islannissa purkautunut vulkaaninen tuhkapilvi lamaannutti lähes koko lentoliikenteen Euroopassa. Kriisitilanteisiin varautuminen ja tilanteissa toimiminen herättää kiinnostusta aiheesta, varsinkin kun kyseessä on lentoliikennetoimiala.

Opinnäytetyön tutkimusstrategiana käytetään tapaustutkimusta. Tutkimuksen tarkastelun kohteeksi on valittu palveluiltaan kaksi erilaista suomalaista ilmailualan yritystä monipuolisten tutkimustulosten saavuttamiseksi. Suomen valtion omistama yhtiö Finavia Oyj tuottaa asiakkailleen lentoasema- ja lennonvarmistuspalveluja Suomessa (Finavia 2011a, 12). Finnair Oyj on perinteinen suomalainen lentoyhtiö, joka harjoittaa reitti- ja tilauslentoliikennettä Suomessa ja ulkomailla (Finnair 2011a).

Tutkimusongelmana ja työn tavoitteena on selvittää, minkälaisia kriisitilanteita edellä mainitut organisaatiot ovat kohdanneet lentoliikenteessä 2000 – luvulla. Tutkimuskysymyksiksi valikoituivat: ”Millaisia kriisejä lentoasemalla ja lentoyhtiössä on kohdattu muuttuvalla toimialalla?”, ”Miten näihin kriisitilanteisiin on varauduttu?” ja ”Hyödynnetäänkö tapahtuneita tilanteita yritysten toiminnan suunnittelussa?” Opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää.

Tiedonkeruumenetelmäksi on valittu puolistrukturoitu haastattelu ja haastattelut on tehty tapaustutkimusyritysten asiantuntijoiden kanssa. Opinnäytetyön tiedonhankinnassa apuna käytetään kirjallisia ja sähköisiä lähteitä, kuten konsernien vuosikertomuksia ja lehtiartikkeleita sekä muita tiedonhankinnan menetelmiä valitun tutkimusmenetelmän mukaisesti.

Tutkimuksesta on rajattu pois rahti- ja sotilaslentoliikenne sekä yritysten kohtaamat epäsäännöllisyystilanteet. Epäsäännöllisyystilanteilla tarkoitetaan lievää satunnaista poikkeustilannetta organisaation toiminnassa kuten henkilöstön toistuvia poissaoloja. Työssä keskitytään käsittelemään kansainvälisiä, vakavia ja mahdollisesti pitkäkestoisia kriisitilanteita, joilla on vaikutusta maailman siviililentoliikenteeseen ja Suomessa toimiin ilmailualan organisaatioihin. Tällaiset kriisitilanteet ovat usein seurausta muun muassa luonnonkatastrofeista, tartuntataudeista, terrorismista, maailman epävakaa poliittisesta tilanteesta sekä maailmantalouden suhdannevaihteluista.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuus sisältää tietoa matkustajalentoliikenteestä, ilmailualan turvallisuudesta sekä kriiseistä ja kriisinhallinnasta. Tämän lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan esimerkkien avulla 2000 – luvun lentoliikenteeseen vaikuttaneita kriisejä. Tutkimuksessa tutustutaan myös tapaustutkimusyrityksiin ja niiden toimintaympäristöön. Tutkimustulosten avulla selvitetään, kuinka esimerkkitapaukset ovat vaikuttaneet Finavia Oyj:n ja Finnair Oyj:n toimintaan ja miten näitä tilanteita hallittiin. Tämän opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat lentoliikenne, kriisit, kriisinhallinta, Finavia ja Finnair, luonnononnettomuudet ja taloudelliset kriisit. Opinnäytetyö koostuu viitekehystä, empiirisestä osasta sekä diskussiosta eli pohdinnasta.

2 Lentoliikenne ja sen turvallisuus

Lentoliikenteellä tarkoitetaan matkustajien ja rahdin kuljettamista ilma-aluksilla, kuten lentokoneilla ja helikoptereilla. Lentoliikenteen tarkoituksena on kuljettaa suuria määriä ihmisiä tai rahtia kauas ja nopeasti. Lentoliikenteen avulla tehdään mahdolliseksi se, mikä maanpäällä tapahtuvassa kuljetuksessa olisi mahdotonta liian suureksi kohoavien kustannusten, olosuhteiden ja reitin mahdottomuuden takia. (Verhelä 2010, 4.)

2.1 Lentoliikenteen historiaa

Ihminen lensi ensimmäistä kertaa kuumailmapallolla jo 1700 – luvulla. Vuonna 1903 Wrightin veljekset tekivät ensimmäisen lennon moottoroidulla lentokoneella Yhdysvalloissa. Todellinen läpimurto lentoliikenteen kehityksessä tapahtui 1910 – 20 luvun aikana, kun ilma-alukset saatiin pysymään ilmassa ja lentämään haluttuun määränpäähän. Samoihin aikoihin tarpeelliseksi tuli kehittää ilma-aluksille kaupallista käyttöä. Säännöllisen lentoliikenteen voidaan sanoa alkaneen Floridasta, Yhdysvalloista vuonna 1914. (Rauhamäki, Mäntynen, Mäkelä, Sinisalo & Kalenoja 2006, 20; Verhelä 2010, 28–29.)

Kaupallinen rahti- ja matkustajalentoliikenne on kehittynyt alun perin sotilaslentoliikenteestä. Ensimmäisen maailmansodan aikana lentokoneiden kehitys oli nopeaa sotilaallisen tarpeiden ja käytön lisääntymisestä johtuen. Ensimmäisen ja toisen maailmansodan jälkeen sotilaskoneiden kehityksessä saavutettuja tuloksia hyödynnettiin myös siviili-ilmailussa. (Verhelä 2010, 28, 34.) Siviili-ilmailulla tarkoitetaan kaikkea ei-sotilaalliseen tarkoitukseen palvelevaa lentoliikennettä. Se sisältää kotimaassa ja ulkomailla tapahtuvan reitti-, tilaus- ja yleisilmailuliikenteen (Verhelä 2010, 9).

Lentoliikenteelle on aina ollut tyypillistä sen nopea tekninen kehitys tehokkaampaan, tuottavampaan ja taloudellisempaan suuntaan. Viimeisen viidenkymmenen vuoden aikana lentokoneiden koko ja nopeus ovat kasvaneet merkittävästi. Erityisen nopeasti ovat kehittyneet liikenteen tukitoiminnot kuten tietoliikenne-, navigointi- ja lennonjohdotjärjestelmät. Tehokkaan liikennöinnin mahdollistamiseksi ja kasvavien lentoliikennemäärien vuoksi on tehty infrastruktuuri-investointeja muun muassa kiitoteihin, lennonjohtoon, tietoliikenteeseen ja sääpalveluihin. (Rauhamäki ym. 2006, 20–21.)

Lentoliikenteen kehitys on vaikuttanut liikkuvuuden parantumiseen ja näin ollen sen katsotaan olevan tärkeä osa matkailun kehitystä (Verhelä 2010, 5). Ihmisten lisääntynyt vapaa-ajan ja rahan käyttö lomailuun ovat lisänneet yksilöiden halua matkustaa tavanomaisen elinpiirinsä ulkopuolelle kotimaassa tai ulkomaille (Ritchie 2009, 8). Tällä liikumisella tarkoitetaan matkailua, jonka lyhyt ja virallinen määritelmä on seuraava:

Matkailu (tourism) on toimintaa, jossa ihmiset matkustavat tavanomaisen elinpiirinsä ulkopuolella olevaan paikkaan ja oleskelevat siellä yhtäjaksoisesti korkeintaan yhden vuoden ajan (12 kuukautta) vapaa-ajanvieton, liikematkan tai muussa tarkoituksessa (Tilastokeskus 2011).

2.2 Lentoliikenteen toimintaympäristö

Toiminta lentoliikenteessä on hektistä, aikataulutettua ja tarkkaan suunniteltua. Lentoliikenteen toimintaympäristö muodostuu laajasta verkostosta, johon kuuluu erilaisia toimijoita ja palveluntarjoajia (katso liite 1) (Verhelä 2010, 4). Tämä verkostomainen toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, jonka vuoksi koko toimialan ennakoitavuus on heikentynyt. Toimialaa tarkasteltaessa voidaan todeta, että lentoyhtiöt ovat keskeisimpiä ja näkyvimpiä palveluntarjoajia koko lentoliikenteessä. (Rauhamäki ym. 2006, 69; Verhelä 2010, 38.)

Lentoliikenne on rakenteeltaan erilaisten toimijoiden ja palveluiden muodostama verkosto, joka mahdollistaa lentoliikenteen (katso liite 1). Ilmatila on lentoliikenteen kannalta sen tärkein ympäristö, koska vain siellä on mahdollista liikkua ilma-aluksilla. Lentoliikenteen symbolina voidaan pitää yleisimmin lentokoneita. (Verhelä 2010, 4.) Suurimmat lentokonetuottajat maailmassa ovat eurooppalainen Airbus ja amerikkalainen Boeing, jotka molemmat tuottavat siviili-, sotilas- ja avaruusohjelmissa käytettävää lentokalustoa (Verhelä 2010, 34).

Lentoasemilla käsitellään matkustajia, matkatavaroita ja rahtia sekä huolletaan, lastataan ja puretaan lentokoneita (Verhelä 2010, 4). Maailman suurimmat lentoasemat ja matkustajamäärät ovat Yhdysvalloissa. Euroopan suurimmat lentoyhtiöt ja lentoasemat sijaitsevat taas Ranskassa, Saksassa ja Englannissa. (Rauhamäki ym. 2006, 8, 41.)

Lentoyhtiöt ovat organisaatioita, jotka omistavat tai vuokraavat lentokoneita. Lentoliikenteen toimintaympäristöä on hyvä tarkastella lentoyhtiön näkökulmasta, sillä yksittäiseen lentoliikenteessä toimivaan lentoyhtiöön vaikuttavat yleinen markkinatilanne ja asiakkaat, viranomaismääräykset, kilpailijat, teknologian kehitys sekä ennakoimattomat kriisitilanteet. Lentoyhtiöt pyrkivät vastaamaan edellä mainittuihin muutoksiin esimerkiksi kilpailukykyisellä hinnoittelulla, laivaston uudistamisella ja kriisinhallinnan päivittämisellä. Lentoliikenteessä on neljä keskeistä liiketoimintamallia jotka ovat verkostoyhtiöt, halpalentoyhtiöt, lomalentoyhtiöt eli tilauslentoyhtiöt ja alueelliset lentoyhtiöt. Liiketoimintamallit erottuvat toisistaan muun muassa reittiverkoston, palveluiden tarjonnan ja hinnoittelurakenteen suhteen. (Rauhamäki ym. 2006, 69; Verhelä 2010, 38.)

Lentoliikenteen palveluiden myynti ja jakelu tapahtuu erilaisten välittäjäportaiden kuten esimerkiksi matkatoimistoiden ja Internetin kautta. Kansalliset, kansainväliset ja alueelliset viranomaiset sekä kehitystyössä mukana olevat eri järjestöt ohjaavat ja normittavat lentoliikenteen toimintaa muun muassa lentoturvallisuutta koskevissa asioissa. Näitä käsitellään tarkemmin opinnäytetyön seuraavissa luvuissa. (Verhelä 2010, 4.)

2.3 Lentoliikenteen vaikutus maailman talouteen

2000 – luvun matkustajalentoliikenne keskittyy teollistuneisiin ja kehittyviin maihin suurten talouden keskittymien väleille suurkaupunkeihin, sillä alueilla on eniten kysyntää lentoliikenteen palveluille ja kaupungit ovat usein keskeisiä matkustuskohdeita (Verhelä 2010, 5). Yli kaksi kolmasosaa maailman lentomatkustajista kuljetetaan Pohjois-Amerikan, Euroopan ja Aasia alueilla, jotka ovat maailman suurimmat lentoliikennealueet (Rauhamäki ym. 2006, 33).

Matkustaja- ja rahtilentoliikenne on vahvasti sidoksissa maailmanlaajuiseen kysyntään, joten matkustuskäyttäytymisen ennustaminen ja arvioiminen on lentoyhtiöiden elinehto. Lentoyhtiöt seuraavat herkeämättä muuttuvia markkinoita ja kysyntään vaikuttavia tekijöitä sovittaen samalla omaa tarjontaansa niille. (Rauhamäki ym. 2006, 8.)

Lentoliikennetoimiala on erittäin suhdanneherkkä sekä syklisille että kausittaisille muutoksille globaalisti. Lentoliikenteen kohtaamat ongelmat kuten ilmatilan ruuhkautuminen ja kriisitilanteet saavat usein paljon huomiota julkisuudessa, vaikka lentoliikenteestä saatavat hyödyt ovat maailmantalouden sekä päivittäisen toimintatavan kannalta välttämättömät. Lentoliikenne on edellytys kuitenkin kansainväliselle yhteistyölle ja kaupankäynnille. (Rauhamäki ym. 2006, 9, 14.) Lentoliikenteen matkustaja- ja rahtikysyntään vaikuttavat bruttokansantuote sekä kansainvälisen kaupan kehitys. Oxford Economicin vuonna 2009 tekemän laajan selvityksen mukaan lentoliikenteen osuus maailman bruttokansantuotteesta on 1,5 miljardia dollaria ja maailmankaupasta sen osuus on noin 35 prosenttia. Lentoliikenne tuottaa myös noin 33 miljoonaa työpaikkaa ympäri maailmaa. (Taloussanomat 2010.)

2.4 Lentoliikenteen turvallisuus

2000 – luvulla on ollut nähtävissä, että lentoliikennetoimiala on hyvin haavoittumisherkkä niin teknisistä kuin psykologisistakin syistä. Lentoliikenteen teknistä luotettavuutta pyritään parantamaan jatkuvasti ja lentoliikennettä voidaankin pitää yhtenä turvallisimpana matkustusmuotona. Toisaalta lentoliikenteen jatkuva kasvu ja lisääntynyt liikenteen määrä lisäävät jo pelkästään yksittäisten onnettomuuksien mahdollisuutta. Psykologiset tekijät taas romahduttavat kysyntää nopeasti, kun lentäminen tai määränpäässä oleminen koetaan hyvin turvattomaksi. (Rauhamäki ym. 2006, 7.)

Lentoliikenteen turvallisuusvaatimukset ovat tärkeimpiä asioita kaikessa lentoliikenteeseen liittyvässä toiminnassa. Lentoliikenteen kasvaessa jatkuvasti ja järjestelmien kehityksessä sekä monimutkaistuessa kiinnitetään lentoturvallisuuteen yhä enemmän huomiota. Onnettomuuden riskiä lentoliikenteessä voidaan pitää melko pienenä, mutta lento-onnettomuudet ovat kuitenkin lähes aina vakavia suuronnettomuuksia. Lentotapahtuman aikana suurin onnettomuusriski on lentokoneen lähestymis- ja laskeutumisvaiheessa. Tilastojen mukaan yli puolet lento-onnettomuuksista on tapahtunut juuri lennon loppuvaiheessa. (Rauhamäki ym. 2006, 16, 111.)

Turvallisuuden takaaminen edellyttää kaikilta lentoliikenteen verkostossa toimivilta palveluntarjoajilta (katso liite 1) korkeaa ammattitaitoa (Rauhamäki ym. 2006, 13). Käytössä olevia lentokoneita ohjaa ja huoltaa aina vain näihin tehtäviin valtuutetut henkilöt. Koneiden turvallinen lentäminen pyritään takaamaan lentosäännöillä ja lennon operatiivisen toiminnan ohjeilla. Lentoliikenne tapahtuu aina lennonjohtajien tarkassa valvonnassa, sillä he seuraavat koneiden liikkeitä tutkalta ja puuttuvat tarvittaessa lentäjien toimintaan. Liikennöivien lentokoneiden tarkat lentosuunnitelmat ovat ennen nousulupaa hyväksyttävä lennonjohdolla. Reittisuunnitelmien avulla varmistetaan, että ilmassa olevat koneet lentävät riittävän etäisyyden päässä toisistaan. (Verhelä 2010, 90–91.)

2.5 Ilmailualan turvallisuussäädökset ja -päätökset

Lentoliikenteessä erilaisten turvallisuusmääräysten ja siihen liittyvän turvallisuustyön keskeisenä tarkoituksena on matkustajien ja miehistön turvallisuuden takaaminen. Lentoliikenteen turvallisuuteen pyritään vaikuttamaan tiukalla lainsäädännöllä, liikenteen harjoittajien valvonnalla, lentokaluston valvonnalla sekä lennonvarmistuksella. Eri maiden kansalliset lentoturvallisuusviranomaiset valvovat ilmailualan turvallisuutta huolehtimalla suurimmasta osasta operatiivisia tehtäviä, joita ovat muun muassa ilma-alusten lentokelpoisuuden, huoltotoiminnan, lentotoiminnan sekä lentäjien lupakirjojen hyväksyminen. (Verhelä 2010, 90.) Jokaisen valtion tulee valvoa, että lentoliikennettä koskevat turvallisuusmääräykset ja säädökset toteutuvat maan sisällä. Lentoyhtiöiden tulee täyttää niin kansalliset kuin kansainvälisetkin turvallisuusvaatimukset. (Rauhamäki ym. 2006, 115.) Taulukkoon 1 on koottu lentoturvallisuuden säädöksistä vastaavat viranomaiset maailmalla, Euroopassa ja Suomessa.

Taulukko 1. Lentoturvallisuuden toimijat (Verhelä 2010, 18, 90)

Toimija	Vastuualue
ICAO (International Civil Aviation Organization)	Globaali vastuu turvallisuuden edistämisestä yhdessä eri maiden hallitusten kanssa
IATA (International Air Transport Association)	Yhtenäinen turvatarkastusjärjestelmä
Eurocontrol (European Organisation for the Safety of Air Navigation)	Single European Sky, lennonvarmistus
EASA (European Aviation Safety Agency)	Lentoturvallisuus ja ympäristöasiat
TraFi Liikenteen turvallisuusvirasto (Suomi)	Vastuu ilmatilan hallinnasta
Finavia Oyj	Vastuu lennonvarmistuksesta Suomen ilmatilassa

Lentoliikenne on kansainvälinen toimiala, jonka toimintaa säätelevät ja ohjaavat taulukossa 1 mainitut useat kansainväliset, alueelliset ja kansalliset viranomaiset sekä perussopimukset. Näiden eri viranomaisten tavoitteiden, toimintatapojen ja vaikutuskeinojen ymmärtäminen auttaa lentoliikenteen toimintaympäristön kokonaisuuden hahmottamisessa. Kansainväliset viranomaiset ja yhteiset sopimukset vaikuttavat yksittäisten valtioiden ja lentoyhtiöiden toimintaan. (Rauhamäki ym. 2006, 22.) Koko ilmailualan pelisäännöt määritellään erilaisilla kansainvälisillä sopimuksilla ja yhteisillä tavoitteilla, joita on mahdollista tietyissä rajoissa alueellisesti soveltaa. Perusehtona kansainvälisen lentoliikenteen harjoittamiselle on kuitenkin näiden yhteisten pelisääntöjen noudattaminen yritystoiminnassa. (Hattula 2006, 18; Rauhamäki ym. 2006, 27; Verhelä 2010, 18.)

Kansainvälinen siviili-ilmailujärjestö ICAO (International Civil Aviation Organization) on perustettu vuonna 1944. Järjestössä on mukana 188 jäsenmaata. ICAO:n tehtävänä on kehittää kansainvälisen ilmailun periaatteita, olla mukana kansainvälisen ilmailun suunnittelussa ja edistää lentoturvallisuutta antamalla erilaisia ohjeita, suosituksia ja säädöksiä. (Hattula 2006, 18; Rauhamäki ym. 2006, 22–23; Verhelä 2010, 21.)

Kansainvälinen ilmakuljetusliitto IATA (International Air Transport Association) edustaa ja palvelee eri lentoyhtiöitä maailmanlaajuisesti. Järjestö koordinoi 265 jäsenlentoyhtiön toimintaa sovittamalla ja järjestämällä aikatauluja, lentoreittejä sekä kuljetushintoja, -ohjeita ja -ehtoja. IATA:n toiminnan tavoitteet keskittyvät erityisesti lentoliikenteen talouden tukemiseen, mutta myös turvallisuuteen. Yhtenäisen turvatarkastusjärjestelmän luominen, ympäristökysymykset ja infrastruktuuri ovat tärkeitä asioita koko toimialan kehityksen takaamiseksi. (Hattula 2006, 19; Rauhamäki ym. 2006, 26; Verhelä 2010, 19–20.)

2.5.1 Lentoturvallisuuden taso Euroopassa

Euroopan lentoliikennepolitiikassa turvallisuus on yksi tärkeimmistä kehityskohteista. Euroopan unionin sisällä tavoitteena on luoda yhtenäinen ilmatila koko Euroopan lentoliikenteelle (Single European Sky). Tarkoituksena olisi, että tätä ilmatilaa hallittaisiin ja säännösteltäisiin yhdenmukaisella tavalla, jolloin taattaisiin alan turvallisuus, säännönmukaisuus ja nopea toiminta. (Rauhamäki ym. 2006, 15, 114; Verhelä 2010, 90.)

Euroopan unionin ilmailuviranomainen EASA (European Aviation Safety Agency) aloitti toimintansa vuonna 2003. Sen tavoitteena on muun muassa yhtenäisen ja korkean lentoturvallisuustason luominen ja ylläpitäminen koko Euroopan alueella (katso taulukko 1). EASA tekee yhteistyötä kansainvälisten järjestöjen kanssa ja sen rinnalla toimii yhteiseurooppalainen lennonvarmistusjärjestö nimeltä Eurocontrol (European Organisation for the Safety of Air Navigation). Järjestön tarkoituksena on edistää lentoliikenteen sujuvuutta, lentoturvallisuutta sekä yhteisen ilmatilan käytön ja hallinnan tehokkuutta. Eurocontrolin alaisuuteen kuuluu turvallisuuskomissio SRC (Safety Regulations Commission), joka valmistelee lentoliikenteen turvallisuuteen liittyviä normeja. Osa näistä normeista muutetaan Eurocontrolin jäsenten, muun muassa Euroopan unionin jäsenmaiden valtioita, sitovaksi yhteisöläinsäädännöksi. (Rauhamäki ym. 2006, 15, 114.)

2.5.2 Lentoturvallisuuden taso Suomessa

Lentoliikenteen turvallisuudesta ja erilaisista siviili-ilmailun viranomaistehtävistä Suomessa vastaa ilmailuhallinto eli liikenteen turvallisuusvirasto Trafi (katso taulukko 1). Trafin ilmailutoimialasta tuli vuoden 2010 alussa Suomen siviili-ilmailuviranomainen. Trafi vastaa liikennejärjestelmän sääntely- ja valvontatehtävistä sekä kehittää sen turvallisuutta. (Trafi 2011a; Trafi 2011b.) Ilmailuhallinto valvoo, että lentotoimintaa harjoittavat organisaatiot toimivat tiettyjen vaatimusten mukaisesti. Valvonta sisältää muun muassa koulutusohjelmien tarkastamisen ja hyväksynnän sekä erilaisten lupien kuten erikoistyölupien myöntämisen. (Rauhamäki ym. 2006, 25–26, 115–116.)

Ilmailuhallinto valvoo Finavia Oyj:n tuottamia lennonvarmistuspalveluja. Sen vastuulla on myös ohjata ja valvoa turvatarkastuksia Suomen eri lentoasemilla. Ilmailuhallinnon turvavalvonnan piiriin kuuluvat pääasiassa matkustajat ja heidän matkatavaransa, mutta myös lentoasemilla toimivat yritykset ja kaikki lentoasemilla työskentelevät henkilöt. Turvavalvonnalla tarkoitetaan esimerkiksi erilaisten turvatarkastusten tekemistä ihmisille, matkatavaroille, rahdille ja postille. Turvatarkastusmenetelminä käytetään muun muassa metallinilmaisintortteja, läpivalaisulaitteita sekä räjähdysaineilmaisimia. Turvatarkastusten tarkoituksena on estää erilaisten vaarallisten ja kiellettyjen tai kuljetusrajoitusten alaisena olevien aineiden tai esineiden päätyminen ilma-aluksiin ja näin ennaltaehkäistä vaaratilanteiden syntyminen niin lennoilla kuin lentoasemillakin. Lentoaseman päällikön tehtävänä on vastata, että kaikki alueen turvatarkastukset tehdään lentoliikenteen turvatarkastuksista annetun Ilmailulain (1194/2009) mukaisesti. Turvatarkastajilla on oltava aina ilmailuhallinnon edellyttämä koulutus tehtävään. (Rauhamäki ym. 2006, 116–117.)

Suomessa lentoturvallisuuden kehityssuunta on ollut myönteinen ja liikenteen turvallisuusvirasto Trafin tavoitteena onkin ylläpitää Suomen kansainvälisesti korkeaa lentoturvallisuustasoa. Ilmailuhallinto seuraa jatkuvasti Suomessa tapahtuvan siviili-ilmailun turvallisuuden kehittymistä ja vertaa saatuja tietoja ja tuloksia lentoturvallisuuden kehittymiseen kansainvälisesti. (Rauhamäki ym. 2006, 115.)

3 Kriisitilanteet lentoliikenteessä

Lentoliikenne on tilastollisesti mitattuna turvallisin tapa matkustaa. Lentoliikenteessä tapahtuu suhteellisen harvoin onnettomuuksia verrattaessa muihin liikennemuotoihin kuten lauttaan, henkilöautoon tai moottoripyörään. Vuonna 2002 Euroopan lentoliikenteessä sattui kuolemaan johtaneita onnettomuuksia 100 miljoonaa henkilökilometriä kohti vain 0,08 kappaletta. (Rauhamäki ym. 2006, 114.) Onnettomuustilastojen mukaan miljoonasta lennetystä lennosta vain noin 0,2 lentoa joutui onnettomuuteen tai läheltä piti -tilanteeseen. Tällaiset harvinaiset tilanteet ovat uutisarvoltaan suuria ja näkyvät laajalti eri tiedotusvälineissä. (Verhelä 2010, 90.)

3.1 Kriisin määritelmä

Kriisi-sana on lähtöisin kreikankielen sanasta ”krisis”, joka tarkoittaa päätöstä sekä käännteentekevää muutosta ja taitekohtaa. Kriisi-sana vakiintui osaksi yleiskieltä 1500 – luvulla ja se näkyi niin politiikassa, yhteiskunnan eri aloilla kuin taloudessakin. (Glaesser 2003, 1.) Kriisi on määritelty lukemattomilla eri tavoilla 2000 – luvulla erilaisissa tutkimuksissa, oppikirjoissa sekä lehtien kirjoituksissa. Termejä poikkeustilanne tai poikkeustapahtuma käytetään usein korvaamaan kriisi-sanaa, niin myös osittain tässä opinnäytetyössä. (Lehtonen 2009, 37, 43, 138.)

Sanat riski, uhka, vaara ja kriisi ovat kaikki merkitykseltään hyvin lähellä toisiaan. Riski on voimassa oleva ja tiedostettu uhka mahdollisesti tulevaisuudessa tapahtuvasta vahingosta ja sen seurauksena aiheutuvista menetyksistä. Kun ennustettu riski toteutuu, on mahdollista, että sitä seuraa kriisi. (Lehtonen 2009, 8.) Kriisi-sana yhdistetään usein sellaisiin termeihin kuten tuho, katastrofi, järkytys, ongelma ja käännekohta (Ritchie 2009, 4).

Kriisin koetaan merkitsevän yleensä jotain kielteistä ja uhkaavaa tilannetta tai tapahtumien kulkua. Se voi olla voimakas muutos tai mullistava tapahtuma, joka luo epävarmuutta ja vaaraa. Kriisi syntyy usein odottamattomasti, poikkeaa normaalista ja etenee nopeasti. Kriisitilanteen aiheuttaa aina joko ihminen tai luonto.

Sillä voi olla vakavia seuraamuksia (fyysinen, emotionaalinen tai taloudellinen vaurio), joten se edellyttää usein kiireellistä toimintaa sekä päätöksiä turvallisuuden takaamiseksi. Tällaiset tilanteet herättävät aina myös median ja yleisön kiinnostuksen, joten asioista tiedottaminen yleisölle on tärkeää. (Gordon 2011; Lehtonen 2009, 37–38, 45; Ritchie 2009, 5.)

3.2 Organisaation kriisi

Organisaatiossa kriisillä tarkoitetaan ennakoimatonta poikkeustilannetta, joka on syntynyt yrityksen oman toiminnan tai toimintaympäristön tapahtumista. Tämä poikkeustilanne saattaa uhata yrityksen toimintaa, imagoa ja mainetta, tuotekuvaa, yrityksen uskottavuutta, sidosryhmä-suhteita (sijoittajat, viranomaiset, yhteistyökumppanit) ja kulluttajien luottamusta. Kriisi voi vaikuttaa haitallisesti niin yksittäisen organisaation kuin kokonaisen toimialankin toimintaan (Ritchie 2009, 6). Seurauksena voi olla huomattavat taloudelliset ja toiminnalliset menetykset. Mitä tunnetumpi yritys sitä enemmän kriisi on esillä julkisuudessa synnyttäen ja vahvistaen kielteistä julkisuutta. (Lehtonen 2009, 44, 136.) Kriisi ei välttämättä kuitenkaan aina ole paha tai kielteinen asia yritykselle, vaan seuraukset voivat olla myös positiivisia ja tuoda lopulta jopa toivottuja muutoksia organisaation toimintaan (Ritchie 2009, 5).

On tärkeää muistaa, että esimerkiksi onnettomuus, tapaturma, luonnonmullistus, katastrofi tai muu vahinko ei itsessään ole vielä kriisi vaan tapahtuma, josta voi kehittyä kriisitilanne. Akuuttia tilannetta pidetään kriisinä, jos negatiivinen tapahtuma uhkaa yksilöiden henkiinjäämistä, yrityksen kannattavuutta ja perustuksia (Ritchie 2009, 4). Organisaation toiminta tai toimimattomuus vaikuttaa osaltaan siihen millaiseksi kriisi voi kehittyä: ”annetaanko ongelman olla”, ”toimitaan vanhojen mallien mukaan” vai ”toimitaan ilman suunnitelmaa ja tehdään väärin”? Kielteinen tapahtuma laukaisee kriisiprosessin. Kriisitilanteessa yrityksen toiminta ja luottamus ovat uhattuina ja näin ollen tulevaisuus voi olla epävarma. (Lehtonen 2009, 9, 43.)

3.3 Riskien luokittelu lentoliikenteessä

Lentoliikenteen turvallisuuteen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa teknisiin, inhimillisiin ja muihin riskitekijöihin. Tekniset riskit muodostuvat muun muassa sääolosuhteiden ja ilmatilan ruuhkautumisen vaikutuksista sekä lentoliikenteessä käytettävien eri järjestelmien toimintavarmuudesta. Inhimillisillä tekijöillä tarkoitetaan niitä riskejä, jotka aiheutuvat lentäjien, lennonjohdon tai kenttähenkilökunnan toiminnasta. Muita riskitekijöitä lentoliikenteessä ovat esimerkiksi terrorismi, luonnonkatastrofit, tartuntataudit ja matkustajien käyttäytyminen, heidän tietämättömyys tai usein välinpitämättömyys turvamääräyksiä kohtaan. Turvallisuusmääräysten heikko valvonta lisää riskejä. Lentokonekaappausten ja muiden vahingontekojen sekä vaaratilanteiden ennalta ehkäiseminen vaatii ilmailualan kansainvälisten toimijoiden tiivistä yhteistyötä. (Rauhamäki ym. 2006, 111.)

3.4 2000 – luvun kriisitilanteita lentoliikennetoimialalla

Lentoliikenteeseen vaikuttaneita kriisejä on tapahtunut monia erilaisia ja eritasoisia 2000 – luvun aikana. Nämä tilanteet ovat vaikuttaneet tavalla tai toisella lentoliikennetoimialalla operoiviin yrityksiin. Tässä osiossa keskitytään käsittelemään muutamia tapahtuneita vaara- ja kriisitilanteita. Nämä tapaukset on valittu siksi, että ne ovat olleet laajalti esillä eri tiedotusvälineissä Suomessa ja näin ollen voidaan olettaa, että ne ovat olleet merkittävimpiä tapahtumia myös kyseiselle toimialalle.

3.4.1 Vaaratilanteet lennon aikana

Lentomatkustuksen ja matkustajamäärien lisääntyessä jatkuvasti ovat lisääntyneet myös erilaiset ongelma- ja kriisitilanteet lentoliikenteessä. Yleinen ongelma on matkustajien häiritsevä-, kovaääninen ja väkivaltainen käyttäytyminen lennon aikana. Maailmanlaajuisesti vakavia lentoturvallisuuteen negatiivisesti vaikuttavia häiriötilanteita tapahtui vuonna 2006 yhteensä 800, joka tarkoittaa yli kahta häiriköintitapausta päivässä. IATA:n tilaston mukaan häiriköintitapausten määrä on jopa nelinkertaistunut vuosien 2008 – 2009 aikana. Matkustajien häiriökäyttäytyminen johtuu usein lääkkeiden, alkoholin tai huumeiden liika- sekä väärinkäytöstä.

Matkustamohenkilökuntaa koulutetaan kuitenkin jatkuvasti mahdollisten ongelmatapausten varalle. Lennolla operoiva miehistö antaa usein häiriköivälle matkustajalle ensin suullisen huomautuksen. Tilanteen pysyessä edelleen uhkaavana ja häiritsevänä annetaan asiakkaalle seuraavaksi kirjallinen varoitus. Tilanteen tulee olla äärimmäisen vakava ennen kuin lento keskeytetään ja asiakas poistetaan koneesta. Vakavissa tapauksissa lentoyhtiö voi haastaa matkustajan oikeuteen lentoturvallisuuden vaarantamisesta ja seurauksena voi olla jopa vankeusrangaistus. (Niemelä 2011; Verhelä 2010, 91.)

Tuorein häiriköintitapaus lentoliikenteessä tapahtui kotimaisen lentoyhtiön Finnair Oyj:n tilauslennolla Thaimaasta Helsinkiin maaliskuussa 2011. Kaksi naismatkustajaa häiriköi noin kymmenen tuntia kestäneen lennon aikana muita matkustajia muun muassa nauttimalla runsaasti omia alkoholijuomia koneessa. Naiset eivät suostuneet tottelemaan matkustamohenkilökunnan ohjeita ja määräyksiä eivätkä välittäneet toistuvista varoituksista. Matkustajat syyllistyivät ilmailurikkomukseen ja tämän seurauksena heitä uhkaa sakko rangaistusvaatimukseksi. (Niemelä 2011.)

3.4.2 Terrorismi

Terrorismi, joka kohdistuu matkailuun, voi olla itsemurhaisku, lentokonekaappaus tai räjäytys. Terrorismin kohteena ovat usein suosittu paikat, joissa on paljon matkailijoita. Tällaisia paikkoja voivat olla muun muassa hotellit, lentoasemat ja matkailunähtävyydet tai julkiset tapahtumat. Terrorismi on ennakoimatonta toimintaa ja sen seuraukset ovat aina maailmanlaajuiset. (Henderson 2007, 55.) Terrorismiin yhdistetään usein lentokoneiden kaappaukset. Näiden tapahtumien syinä on lähinnä ollut eri terroristijärjestöjen tarve ja halu saada näyttävää maailmanlaajuista julkisuutta toiminnalleen, usein kuitenkin vakavin seurauksin. Pahimmissa kaappaustapauksissa menetetään aina ihmishenkiä. (Verhelä 2010, 91.)

Syyskuun 11. päivänä vuonna 2001 terroristijärjestö Al-Qaidan jäsenet kaappasivat neljä matkustajalentokonetta New Yorkissa, Yhdysvalloissa. Suunnitelluissa iskuissa kaksi lentokonetta ohjattiin lentämään kohti World Trade Centerin kaksoistorneja, kolmas kone ohjattiin lentämään kohti Pentagonia ja neljäs kone putosi maaseudulle lähelle Pennsylvaniaa ennen suunniteltua iskua Valkoiseen taloon Washington DC:ssä.

Merkittävin ja eniten uutisoitu isku oli kuitenkin kaksoistornien tuho Manhattanilla. Tornit syttyivät iskujen voimasta tuleen ja lopulta romahtivat vaatien ainakin 2 600 ihmisen hengen. Yhdysvaltojen silloinen presidentti George W. Bush julisti tekojen jälkeen sodan terrorismia vastaan. Terroristi-iskujen vaikutukset matkailualaan olivat mitattavat puhumattakaan lentoliikenteestä, sillä iskuihin käytettiin maailman suurimpiin lentoyhtiöihin kuuluvien American Airlinesin ja United Airlinesin matkustajalentokoneita. Kiristyneet matkailumääräykset kuten esimerkiksi tiukat turvatarkastukset lentotermineillä ovat edelleen voimassa ympäri maailmaa. (Henderson 2007, 66; Ilta-Sanomat 2009.)

3.4.3 Lento-onnettomuudet

Lentoliikenteen onnettomuudet ovat usein yhteensattumien summia jotka johtuvat inhimillisistä erehdyksistä, huomiokyvyn pettämisestä tai puutteellisesta valvonnasta ja valmentautumisesta. Vuonna 2002 Saksan ilmatilassa sattui vakava lento-onnettomuus, jossa rahtikone ja matkustajakone törmäsivät toisiinsa 11 500 metrin korkeudessa lähellä Sveitsin rajaa. Onnettomuuden seurauksena 71 ihmistä sai surmansa. Onnettomuus johtui moninkertaisten turvajärjestelmien pettämisestä, laiminlyönneistä, inhimillisistä virheistä sekä yhteensattumista. (Lehtonen 2009, 29–30.)

Lentokoneet törmäsivät ilmassa, koska lennonjohto ohjeisti matkustajakonetta laskemaan lentokorkeutta, jotta kone ei törmäisi samalla lentokorkeudella lentäneeseen rahtikoneeseen. Samaan aikaan rahtikoneen automaattinen törmäyksenesto antoi hälytyksen myös laskea lentokorkeutta. Lentokoneet lensivät näin ollen samalla korkeudella lähestyen toisiaan, mutta lennonjohtaja havaitsi tämän liian myöhään. Lennonjohdossa oli tapahtumien aikaan paikalla vain yksi henkilö kahden sijasta ohjaten yhtä aikaa laskeutuvaa liikennettä. Lisäksi lennonvalvonnan päätutka ja puhelinyhteys olivat mykkiä käynnissä olevien huoltotöiden vuoksi. Tapahtumien jälkeen on oletettu, että matkustajakoneen turvajärjestelmän lähettämät varoitussignaalit olisivat jääneet kapteenilta huomaamatta tai tilannetta ja ohjetta ei olisi aluksi ymmärretty, ennen kuin oli liian myöhäistä. (Lehtonen 2009, 29.)

Kesäkuussa vuonna 2009 koettiin jälleen erittäin vakava lento-onnettomuus. Ranskalaisen lentoyhtiön Air Francen lentokone oli matkalla Rio de Janeirosta, Brasiliasta Ranskan pääkaupunkiin Pariisiin, kun kone putosi yllättäen mereen Atlantin yllä vaatieen 228 kuolonuhria. Onnettomuus oli lentoyhtiölle historian tuhoisin. Laajoista tutkimuksista ja lentokoneen niin sanottujen mustien laatikoiden löytymisestä huolimatta lento-onnettomuuden syitä ja olosuhteita ei ole vielä saatu kokonaan selvitettyä. (MTV3 2011.)

3.4.4 Tartuntataudit

Tartuntataudit ovat infektiosairauksia ja ne voivat levitä esimerkiksi suun ja hengitysteiden kautta pisaratartuntana tai kosketustartuntana ihokosketuksella. Ajoittain esiintyvää ja laajalle alueelle tietyllä aikavälillä levinnyttä tartuntatautia kutsutaan epidemiaksi. Pandemialla taas tarkoitetaan maailmanlaajuisia tartuntatautia. Näitä ovat olleet esimerkiksi SARS -virus (Severe Acute Respiratory Syndrome), lintuinfluenssa ja sikainfluenssa. (World Health Organisation 2011.)

Lentoliikenteen kysyntään vaikuttavat voimakkaasti terroristiuhan lisäksi myös erilaiset tartuntataudit. Esimerkiksi vuoden 2003 huhtikuussa Aasiassa puhjennut SARS -virus aiheutti ihmisille keuhkokuumeen, joka levisi nopeasti ympäri maailmaa. Tartunnan saaneita oli arviolta 8 000 ja virukseen kuolleita oli noin 774, joista suurin osa Aasiassa. (Henderson 2007, 118.) Ensimmäisenä viruksen vaikutukset näkyivät ilmailualalla. Aasiassa lentokoneet lensivät pitkään tyhjillään ja muun muassa Kiinassa lentomatkustajien määrä vuonna 2003 väheni kymmenen ensimmäisen kuukauden aikana jopa 81,2 prosenttia verrattuna vuoteen 2002. SARS -viruksen seurauksena lentoyhtiöt joutuivat jälleen taloudelliseen kriisiin, jota yritettiin Aasiassa korjata muun muassa poistamalla lentokenttämaksuja. (Hattula 2006, 51, 58.)

Euroopassa lentoyhtiöt, jotka olivat panostaneet operoinnissaan juuri Aasian markkinoihin kärsivät eniten tappioita. SARS -viruksesta aiheutunut kohu näkyi selvästi myös suomalaisen lentoyhtiö Finnair Oyj:n kyseisen kuukauden liikenteen kehityksessä ja etenkin kysyntä Kaukoidän liikenteessä laski. Finnair Oyj kuljetti huhtikuussa 2003 yhteensä 14,3 prosenttia vähemmän matkustajia kuin vuoden 2002 huhtikuussa.

Reittiliikenteessä tämä tarkoitti 15,2 prosentin laskua ja tilausliikenteessä 9,0 prosentin laskua vuoteen 2002 verrattuna. Suurin romahdus tapahtui lentoyhtiön Business - luokan matkustajamäärissä, joiden lasku oli jopa 56,6 prosenttia. (Rauhamäki ym. 2006, 119–120.) Maailmanlaajuisesti mitattuna vuonna 2003 lentoyhtiöiden kokonaistappiot olivat yhteensä noin 5,9 miljardia euroa. (Hattula 2006, 51, 53).

3.4.5 Luonnononnettomuudet

Luonnononnettomuudella tarkoitetaan tapahtumaa, joka johtuu erilaisista luonnonvoimista. Ne aiheuttavat merkittävää tuhoa ympäristössä ja voivat uhata ihmisten turvallisuutta. Yleisimpiä luonnonkatastrofeja ovat eritasoiset hurrikaanit ja myrskyt sekä seisminen aktiivisuus, jolla tarkoitetaan tulivuorenpurkauksia ja maanjäristyksiä. Viimeisimmät voivat aiheuttaa myös hyökyaaltoja eli tsunameja, joista esimerkkinä vuoden 2004 Intian valtamerellä maanjäristyksen seurauksena noussut hyökyaalto. Tsunami tuhosi laajalti ympäristöä kahdessa eri maanosassa ja 12 maassa surmaten arviolta 225 000 ihmistä. Tapahtuma oli ehkä yksi vakavimmista luonnononnettomuuksista maailmassa ja vaikutti erityisesti matkailualaan. (Henderson 2007, 93, 97–100.)

Huhtikuussa 2010 Islannissa Eyjafjallajökull -jäätikön alla kyteneen tulivuoren ja sen purkautumisen seurauksena ilmakehään levisi tuhkapilvi, joka lamaannutti lähes koko Euroopan lentoliikenteen. Ilmatilaa ja lentoasemia suljettiin ympäri Eurooppaa sitä mukaan kun tuhkapilvi liikkui. (Masalin 2011.) Lentokoneet pysyivät maassa, sillä tuhkapilvi muodosti uhkan lentoliikenteen turvallisuudelle. Tuhka häytti ilmatilan näkyvyyttä ja sen uskottiin pysäyttävän tai jopa vahingoittavan lentokoneiden moottoreita ja rakenteiden kulumista. (Ekman 2010.)

Tuhkapilvi sotki arviolta 200 000 suomalaisen matkan ja yhteensä noin seitsemän miljoonaa lentomatkustajaa kärsi tuhkakriisin vaikutuksista. Matkoja peruttiin ja lentoyhtiöiden asiakkaat siirtyivät käyttämään vaihtoehtoisia matkustusmuotoja, kuten juna-, laiva- ja linja-autoyhteyksiä päästäkseen määränpäähensä. Tuhkapilvestä seurasi mittavat taloudelliset menetykset niin matkanjärjestäjille kuin lentoyhtiöillekin. (Masalin 2011; Taloussanomien 2010.)

Helsingin Sanomien haastatteleman Suomen matkatoimistoalan liiton (SMAL) toimitusjohtaja Heli Mäki-Fräntin mukaan vuodentakainen tuhkapilvi aiheutti kriisin, joka on ollut pahin matkailualaa kohdannut takaisku vuosiin. Samassa artikkelissa Mäki-Fränti kuitenkin painottaa, että ”viimeaikaiset konkurssit johtuvat ainoastaan huonosta talouden hoidosta, eivät poikkeustilanteista”. (Masalin 2011.)

Oxford Economics on tehnyt selvityksen tuhkakriisin aiheuttamista tappioista. Tuhkapilvi ajanjakso oli 15.–21.4.2010, jonka aikana Euroopan ilmatilassa lennettiin yli 100 000 lentoa normaalia vähemmän. Tämä merkitsi noin 53 prosentin pudotusta lentojen määrissä ja arviolta 2,2 miljardin dollarin nettotappioita pelkästään ilmailualalla. Tuhkakriisi kosketti maailmanlaajuisia lentoliikennettä. Euroopan lentoliikenne kärsi suurimmat tappiot; noin 2,6 miljardia dollaria kun Yhdysvaltojen tappiot jäivät toiseksi suurimmaksi arviolta 957 miljoonaan dollariin. (Taloussanomat 2010.)

3.4.6 Taloudelliset kriisit

Edellä mainituilla kriisitilanteilla on ollut vaikutusta talouden kehittymiselle ja ne ovat aiheuttaneet lentoliikennetoimialalla taloudellista ahdinkoa. Taloudella tarkoitetaan instituutiota, joka perustuu tavaroiden ja palveluiden kehittämiseen, tuottamiseen, jakeluun ja kuluttamiseen, jotka määrittelevät globaalin markkinatasapainon. Talous luo pohjan kehitykselle, johon vaikuttavat talouden heilahtelut. Taloudelliset voimat voivat luoda sekä mahdollisuuksia että uhkia matkailualalle, sillä talouden laskusuhdanne voi vaikuttaa heikentämällä kysyntää ja pitkittyessään aiheuttaa kriisejä esimerkiksi lentoliikennetoimialalla. (Henderson 2007, 17–19.)

1990 – luvulla ja sitä aiemmin lentoliikenteen kasvu oli nopeaa eikä kysynnän alentumista osattu edes odottaa. Vielä vuonna 2000 matkustajalentoliikenteessä kansainväliset saapumiset ylsivät aina 699 miljoonaan, joka tarkoitti sitä, että parannusta vuoteen 1999 tuli lähes 50 miljoonaa enemmän. Syynä matkustajalentoliikenteen kasvulle kyseisenä vuonna voidaan pitää muun muassa useiden maiden hyvää taloudellista tilannetta sekä Australian pääkaupungissa Sydneyssä pidettyjä olympialaisia, jotka lisäsivät matkailua maailmalla.

Vuoden 2001 syksyllä tapahtui kuitenkin jotain mikä muutti maailmaa iskien rajuimmin lentoliikenteeseen. 11.9.2001 tapahtui ilmailuhistorian tuhoisin onnettomuus, jonka jälkeen globaali lentoliikenne ei ole pystynyt palautumaan samalle kysynnän tasolle kuin se oli ennen vuotta 2001. (Hattula 2006, 8, 45.)

Syyskuussa 2001 Yhdysvalloissa tapahtuneiden terroristitekojen vaikutus on ääriesimerkki siitä, kuinka jokin tapahtuma voi vaikuttaa suuresti ilmailualaan ja koko maailman lentoliikenteen kysyntään. Vuosi 2001 oli ensimmäinen maailmanlaajuisen lentoliikenteen kohtaama laskukausi kymmeneen vuoteen, jonka seurauksena ilmailualalla on menetetty jopa noin 400 000 työpaikkaa. (Rauhamäki ym. 2006, 8.) Kymmenet amerikkalaiset ja eurooppalaiset lentoyhtiöt ovat joutuneet irtisanomaan työntekijöitä, pienentämään palkkoja sekä karsimaan lentoreittiensä määrää, jotta organisaatioiden kuluja saataisiin karsittua. Tapahtumat nostivat esiin entisestään myös lentoyhtiöiden taloudelliset ongelmat ja vakavaraisuuden puutteen sekä lisäsivät ankaraa kilpailupainetta yhtiöiden välille. Ennusteiden mukaan ilmailualan lamaa ja epäonnistumisia seuranneet konkurssit ja irtisanomiset olivat vain ajankysymys, jotka lopulta konkretisoituivat syyskuussa tapahtuneiden iskujen jälkeen. (Hattula 2006, 8, 47, 49, 56; Rauhamäki ym. 2006, 11.)

Kansainvälisen siviili-ilmailujärjestön ICAO:n mukaan tilastollisina lukuina koko maailmassa mitattuna vuonna 2001 matkustajaliikenne vähentyi noin 60 miljoonalla matkustajalla vuoteen 2000 verrattuna. Matkustajamäärät romahtivat syyskuussa 2001 keskimäärin lähes 15 prosenttia syyskuuhun 2000 verrattuna. Maailman kokonaislentoliikenne (matkustaja-, rahti- ja postiliikenne) oli vuonna 2001 yhteensä noin kuusi prosenttia vähemmän kuin vuonna 2000. (Rauhamäki ym. 2006, 8, 118–119.)

Yhdysvalloissa sijaitsevien maailman vilkkaimpien lentoasemien liikenne laski noin 35,7 prosenttia. Euroopan lentoasemien matkustajamäärien romahdus liikenteessä oli vähäisempää kuin Yhdysvalloissa. Euroopassa laskua oli keskimäärin vain noin kolmesta viiteen prosenttiin verrattaessa vuoden 2001 syyskuun liikenteen kokonaislukuja vuoden 2000 syyskuun vastaaviin lukuihin. Helsinki-Vantaalla pudotus oli -2,7 prosenttia kun vastaava luku Pariisin Charles De Gaullessa oli -10 prosenttia. (Rauhamäki ym. 2006, 119.)

Terroristi-iskujen jälkeen taloudellinen laskusuhdanne kiihtyi vain entisestään. Ongelmia aiheuttivat epävarmuus talouden kehittymisestä sekä pelko uusista hyökkäyksistä ja myös mahdollisen sodan syttymisestä. Matkustajien usko lentoliikenteen turvallisuuteen alkoi kuitenkin hiljalleen parantua jo vuoden 2001 lopulla ja Euroopan halpalentoyhtiöillä meni hyvin kriisistä huolimatta. Yhtiöt jopa hyötyivät tilanteesta, sillä hinnat alenivat, matkustaminen lähialueille kasvoi ja ennen kaikkea perinteisten lentoyhtiöiden imago kärsi. Halpalentoyhtiöiden suosiota lisäsi muun muassa se, että matkustajat kokivat niiden käyttämät syrjäisemmät ja pienemmät lentoasemat terroristi-iskujen kannalta epätodennäköisimmiksi kohteiksi kuin esimerkiksi suuret kansainväliset lentoasemat Keski-Euroopassa ja Amerikassa. Ennusteista huolimatta vapaa-ajan matkustaminen alkoi toipua liikematkustamista nopeammin. Tämä johtui lisääntyneestä ja kasvaneesta kotimaan sisäisestä matkailusta sekä lähialueille suuntautuneista matkoista. Liikematkailussa matkustuskuluja karsittiin myös puhelinkonferenssien helppoudella. (Hattula 2006, 48–49, 72, 76–77.)

3.5 Tulevaisuuden näkymät

Vuosituhanneen alussa maailmaa kohdanneet kriisitilanteet ovat jättäneet jälkensä lentoliikenteeseen ja erityisesti lentoyhtiöihin, jotka ovat kokeneet perusteellisia ja jopa pysyviä muutoksia toiminnassaan. Monet yhtiöt ovat maksuvaikeuksissa kohonneiden kustannusten ja huomattavasti pienentyneiden tuottojen vuoksi. Business -luokan matkustajat ovat vähentyneet samalla kun halpoja lentoja haluavia asiakkaita on tullut lisää. Tämän seurauksena lentoyhtiöiden koko tulorakenne on muuttunut. Tulevaisuuden kilpailussa pärjääminen vaatii monelta ilmailualan yritykseltä, erityisesti lentoyhtiöiltä, uudenlaista suuntausta muun muassa kulurakenteen muuttamista, jota on jo tapahtunutkin monissa yhtiöissä. (Hattula 2006, 53.)

Usein tällaiset kysynnän notkahdukset poikkeustilanteiden jälkeen jäävät lentoliikenteessä yleensä lyhytaikaisiksi, silti lentoliikenteessä toimivien yritysten tulee varautua näihin ilmiöihin huolellisesti suunniteltujen toimintamallien ja sujuvan kriisinhallinnan avulla. Lentoliikenteen tulevaisuuden ennustamisessa ollaan varovaisia, sillä 2000 – luvun terrorismi, tartuntataudit, luonnonkatastrofit sekä maailman huono taloudellinen tilanne ei anna parasta lähtökohtaa ennusteiden luomiselle.

On kuitenkin varmaa, että lentoliikenne tulee kasvamaan ja sen myötä myös kysyntä tulee lisääntymään. Poikkeustilanteet tulevat kuitenkin jatkossa satunnaisesti vaikuttamaan tavanomaiseen kysyntään nopeasti. Eurooppalainen Airbus ja amerikkalainen Boeing ennustavat yli viiden prosentin vuosittaista kasvua niin matkustaja- kuin rahti-lentoliikenteeseenkin 2020 – luvulle mentäessä. (Hattula 2006, 57–58; Rauhamäki ym. 2006, 9.)

4 Kriisinhallinta

Hallinnoinnilla tarkoitetaan yleensä tietynlaista johtamista ja asioiden hallintaa esimerkiksi organisaatioyksikössä. Johtaminen taas voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen, sillä on olemassa asioiden johtamista (management) ja ihmisten johtamista eli johtajuutta (leadership). Management'issä näkökulma on asioiden johtamisessa, jossa korostuvat muun muassa päämäärien asettaminen, päätösten toteuttaminen, arviointi ja seuranta sekä kehittämistoimenpiteiden määrittelemine. Leadership taas vastaa prosessista, joka tapahtuu johtajan ja alaisten välillä. (Viitala & Jylhä 2007, 250–251; Glaesser 2003, 10.)

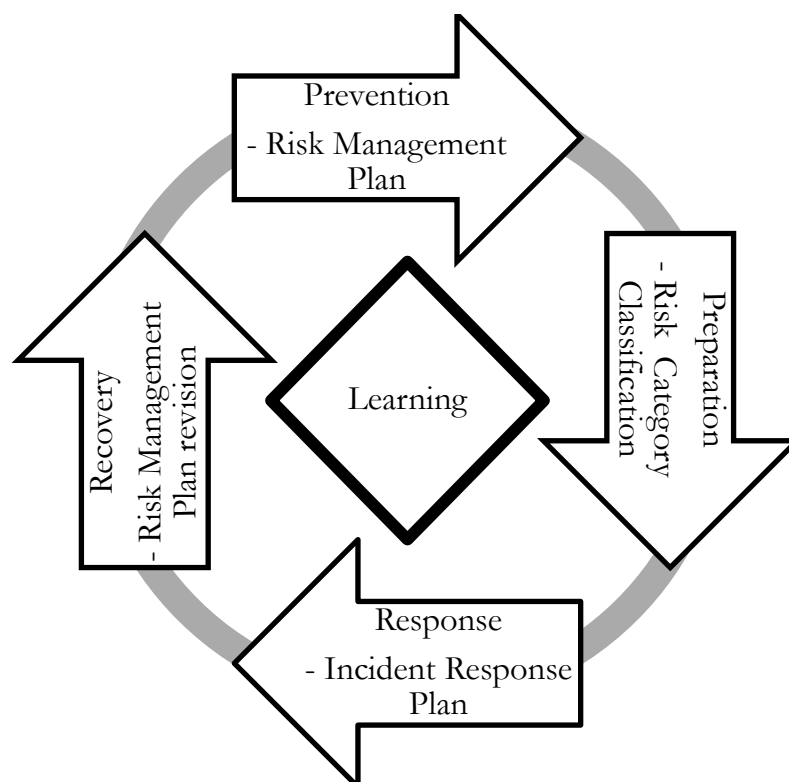
Kriisinhallinta termi on lähtöisin politiikasta, vaikka sille ei olekaan löytynyt mitään tarkkaa määritelmää. Yhdysvaltojen entisen presidentin John F. Kennedyn on sanottu käyttäneen kriisinhallinnan ilmausta kuvaamaan vakavan ja tavallisesta poikkeavan tilanteen käsittelyä ja hallintaa. (Glaesser 2003, 10, 12.) Kriisinhallinnalla tarkoitetaan suunniteltua toimintaa yllättävien poikkeustilanteiden varalle. Organisaation kriisinhallintasuunnitelman avulla valmistaudutaan kohtaamaan kriisin puhkeaminen sekä toimimaan mahdollisessa poikkeustilanteessa. Suunnitelman tarkoituksena on minimoida vahingot ja tapahtumasta aiheutuvat menetykset. (Lehtonen 2009, 137.)

Tavallisimpia syitä siihen, että kielteinen tapahtuma lopulta kehittyy kriisiksi, on informaation ja kokemuksen puuttuminen sekä vähäinen valmentautuminen kriisitilanteiden varalle. Syynä tähän voivat olla esimerkiksi organisaation johdon tekemät väärät ratkaisut, vaikka havaittavissa olisi merkkejä ongelmista, tai organisaatiolla ei yksinkertaisesti ole valmiutta hoitaa kriisin kaltaista poikkeustilannetta. (Lehtonen 2009, 43.)

Mahdollisia kriisitilanteita varten on tärkeää laatia valmis kriisisuunnitelma sekä kouluttaa henkilökunta toimimaan konkreettisesti tilanteessa, jossa on tyypillistä informaation puutteellisuus ja asioiden kiireellinen hoito (Ritchie 2009, 130). Varsinkin pienissä sekä keskisuurissa yrityksissä, kuten useimmissa matkailualan yrityksissä, ei välttämättä ole edes mahdollista käyttää valtavia resursseja ennaltaehkäisevän toiminnan suunnitteluun. (Ritchie 2009, 84.)

Kriisin sattuessa on tärkeää ottaa huomioon kriisin luonne, esimerkiksi kartoittamalla vaaratilanteen suuruusluokka, hoidon kiireellisyys, tilanteen hallittavuus sekä kriisitilanteen kehittymisen eri vaiheet ennen kuin määritellään millaista kriisinhallintaa tarvitaan. (Glaesser 2003, 11; Ritchie 2009, 30.)

Alla olevasta kuvioista 1 näkyy kriisinhallinnassa yleisesti käytössä oleva kriisinhallinnan malli. Mallissa on nähtävillä kriisinhallinnan vaiheet, joiden avulla varaudutaan riskeihin, toimitaan konkreettisesti tilanteessa ja opitaan niistä yrityksen näkökulmasta. (Gordon 2011; Queensland Government 2011).



Kuvio 1. PPRR Kriisinhallinta malli (Gordon 2011; Queensland Government 2011)

Prevention eli ennaltaehkäisyllä tarkoitetaan niitä toimia, joilla pyritään vähentämään tai poistamaan riskien todennäköisyyttä, jotka toteutuessaan saattavat vaikuttaa yrityksen toimintaan. Ennaltaehkäisy voi olla esimerkiksi erilaisten toimintasuunnitelmien avulla toimimista. **Preparation** tarkoittaa varautumista konkreettiseen poikkeustilanteeseen. **Response** taas tarkoittaa reagointia käsillä olevaan poikkeustilanteeseen, esimerkiksi noudattamalla valmista suunnitelmaa ja organisaation sääntöjä sekä määräyksiä. **Recovery** tarkoittaa kriisistä elpymistä sekä yrityksen toimintojen palauttamista osaksi normaalia yritystoimintaa tapahtuman jälkeen. (Glaesser 2003, 12–14; Gordon 2011; Queensland Government 2011.)

Organisaatiossa onnistunut kriisinhallinta tarkoittaa suunniteltua kriisivalmiutta. Kriisivalmius merkitsee sitä, että yritys pystyy ennakoimaan etukäteen uhkaavan vaaratilanteen sekä toimimaan kriisitilanteessa. Kriittisessä tilanteessa yrityksen toiminnassa tärkeintä on pystyä ensisijaisesti suojelemaan ihmisiä mahdollisilta haitoilta ja vahingoilta, osoittaa vastuullisuutta ongelman ratkaisussa sekä olemaan rehellinen. Kriisinhallinnan onnistuminen tarkoittaa myös, että yritys pystyy tekemään oikeanlaisia ratkaisuja yrityksen tulevaisuutta ajatellen. (Lehtonen 2009, 98, 127.) Organisaation kriisinhallintaan kuuluu myös jo tapahtuneiden kriisitilanteiden läpikäyminen ja niistä mahdollisesti oppiminen. Yritykset ottavat oppia vastaavanlaisissa tai samantyyppisissä organisaatioissa tapahtuneista onnettomuuksista tai muista negatiivisista tapahtumista. (Lehtonen 2009, 104.)

Yhdysvalloissa syyskuussa 2001 tapahtuneiden terroristitekojen jälkeen lentoliikenteen turvallisuuden valvonta muuttui. Ennaltaehkäisevään toimintaan ja mahdollisiin uusiin iskuihin pyritään jatkuvasti varautumaan ympäri maailmaa ja tämä näkyy esimerkiksi lisääntyneillä turvatarkastuksilla lentoasemilla. Tämä on aiheuttanut lisääntyneitä kustannuksia, joiden seurauksena verot ja erilaiset maksut ovat lisääntyneet. Turvatarkastukset ovat aiheuttaneet lentojen myöhästymisiä ja kokonaismatkustusaikojen pidentymistä josta on aiheutunut ongelmia niin lentoyhtiöille kuin matkustajillekin. Yhdysvalloissa lisääntyneet turvatarkastukset eivät riittäneet vaan keväällä 2004 valtio päätti jopa peruuttaa yksittäisiä lentoja turvallisuussyihin vedoten. Yhdysvallat vaativat myös aseistettujen vartijoiden asettamista joillekin lennoille ja samaan aikaan alettiin ottaa sormenjälkiä maahan saapuvilta ulkomaalaisilta matkustajilta. (Hattula 2006, 54.)

4.1 Kriisiviestintä

Kriisitilanteessa tiedottaminen eli kriisiviestintä on myös keskeinen osa yrityksen sujuvaa kriisinhallintaa. Organisaation tiedotusta koskevien viestintäsuunnitelmien ja -ratkaisujen tekemistä poikkeustilanteen aikana kutsutaan kriisiviestinnäksi. Kriisiviestinnän tarkoituksena on, että yritys antaa lausunnon yritykseen kohdistuneesta tapahtumasta. Kriisiviestinnällä organisaatio pyrkii minimoimaan tilanteen mahdollisesti tuomia negatiivisia vaikutuksia ja ohjaamaan julkista keskustelua myönteiseen suuntaan. (Lehtonen 2009, 97–98, 137.)

4.2 Median rooli kriisitiedottamisessa

Median rooli yhdistetään usein informaation- ja viihteen tuottamiseen. Se vaikuttaa kuitenkin voimakkaasti lentoliikenteeseen; pelkästään lentoyhtiöistä kirjoitettuja artikkeleita löytyy lehdistä sekä uutisista lähes päivittäin. Koska lentoliikenteen toimintaympäristö on laaja, koskettavat monet maailman tapahtumat lentoliikennettä ja lentoyhtiöitä, vaikka uutiset eivät suoranaisesti lentämiseen liittyisikään. Uutisoinnissa tuodaan myös usein esille vain asioiden negatiiviset puolet ja uutisointi sekä viestintä ovat yksipuolista. (Hattula 2006, 58–59.)

Lentoliikenne ja lentäminen kiehtovat ihmistä, mutta siihen liittyy myös pelkoja. Pelot ohjailevat ja vaikuttavat ihmisten matkustamiseen ja edelleen siihen liittyviin päätöksiin. Mediassa esitetyt mielikuvat joko vahvistavat tai heikentävät näitä pelkoja ja ajatuksia. Tiedotusvälineiden välittämät kuvat ja kirjoitukset kriisitilanteista esimerkiksi syyskuun terroristi-iskuista Yhdysvalloista lisäsi yleisesti matkustus- ja lentopelkoa. Mediaa voidaan kuitenkin myös pitää tärkeänä ”yhteistyökumppanina” niin hyvässä kuin pahassa-kin, sillä sen avulla eri lentoyhtiöt pystyvät tehokkaasti tavoittamaan asiakkaansa. Ilman mediaa lentämistä ei varmaankaan pidettäisi erityisen merkittävänä matkustusmuotona. (Hattula 2006, 58–59.)

5 Tutkimusmenetelmät

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2009, 134–135) jakaa tutkimusstrategiat kolmeen eri kategoriaan: kokeellinen, survey- sekä tapaustutkimus (case study). Tutkimusstrategiana tässä opinnäytetyössä käytettiin tapaustutkimusta, jossa tutkittiin kahta eri yritystä lentoliikennetoimialalta. Työn tavoitteena oli kuvailla yritysten kriisejä ja niiden hallintaa sekä vertailla ja etsiä yhtäläisyyksiä yritysten toiminnassa. Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut yleistää tutkittavaa ilmiötä koskemaan kaikkia lentoliikennetoimialalla toimivia yrityksiä, vaan selittää ja ymmärtää tähän tutkimukseen valittujen konsernien kriisejä ja kriisinhallintaa. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9–10; Silverman 2005, 126; Veal 2006, 108–109.)

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän avulla, jossa keskityttiin tutkimaan todellisia tilanteita ja valittua aihetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen aineisto kerättiin käyttäen teemahaastattelua. Haastatteluiden toteutuksessa käytettiin etukäteen valittuja teemoja ja niihin liittyviä tarkentavia haastattelukysymyksiä (katso liite 2), jotka perustuivat tutkimuksen viitekehukseen. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina henkilökohtaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 164; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Tapaustutkimuksessa kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään saamaan vastauksia ”miten”- ja ”miksi”-kysymyksiin, kun taas kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa vastausta etsitään ”kuinka”-kysymykseen (Hirsjärvi ym. 2009, 160; Laine ym. 2007, 10; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a). Tämän tutkimuksen tutkimuskysymysten asettelu; ”millaisia kriisitilanteita lentoasemalla ja lentoyhtiössä kohdataan” ja ”miten näitä kriisitilanteita hallitaan”, osoittaa, että valitun tutkimusmenetelmän on vastattava kysymyksiin tarkasti kuvaillen.

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen päämääränä on ymmärtää ja selittää tutkittavaa aihetta mahdollisimman tarkasti ja monitahoisesti. Tarkoituksena ei ole teorian ja hypoteesien testaus vaan ennemminkin aineiston yksityiskohtainen tarkastelu ja analysointi (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Laadullisessa tutkimuksessa tutkija valitsee tutkimuskohteensa tarkoituksenmukaisesti ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina. Veal (2006, 99) toteaa, että kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä kerätä paljon yksityiskohdista tietoa vain muutaman tapauksen avulla. Tutkittaessa Finavian ja Finnairin kriisejä ja kriisinhallintaa on toimintakenttä rajattu koskemaan vain kyseisiä konserneja. (Hirsjärvi ym. 2009, 161,164; Veal 2006, 226.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavana kohdejoukkona ovat yleensä ihmiset, sillä he ovat sopeutumiskykyisiä muuttavissa tilanteissa (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Tämän tutkimuksen tiedonkeruun instrumentteina käytettiin konsernien henkilöstöä. Ottamalla tutkimuskohteiksi konsernien turvallisuuden ja kriisinhallinnan parissa 5 – 13 vuotta työskennelleitä ammattilaisia, voidaan varmistua siitä, että tutkittavat tunsivat kyseisen toiminta-alueen riittävän hyvin ja näin ollen voidaan olettaa, että saatu tieto oli luotettavaa.

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, havainnointi, kysely sekä erilaisiin dokumentteihin perustuva tiedon käyttö. Tutkimusmenetelmiä voidaan käyttää yksin, rinnakkain tai eri tavoin yhdistelemällä, riippuen tutkittavasta ongelmasta sekä tutkimusresursseista. (Hirsjärvi ym. 2009, 192; Tuomi & Sara-järvi 2009, 71). Rajallisten tutkimusresurssien vuoksi opinnäytetyössä käytettiin vain yhtä tutkimusmenetelmää, teemahaastattelua.

5.1.1 Teemahaastattelu

Tämän opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, koska sen ajateltiin sopivan parhaiten tutkittavaan aineistoon. Koska teemahaastattelun joustavuus mahdollistaa jatkokysymysten asettamisen ja vastausten tarkentamisen, koettiin sen auttavan parhaiten tutkimusongelman selvittämisessä (Hirsjärvi ym. 2009, 204–205). Haastateltavien haluttiin myös kuvailevan vastauksia omin sanoin, jonka vuoksi opinnäytetyössä ei voitu käyttää strukturoitua lomakehaastattelua.

Haastattelut voidaan jakaa strukturoinnin eri asteiden mukaan kolmeen eri haastattelu-tyyppiin; strukturoituun eli lomakehaastatteluun, strukturoimattomaan eli syvähaastatteluun sekä puolistrukturoituun eli teemahaastatteluun. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Se etenee etukäteen valittujen aihepiirien eli teemojen sekä niitä tarkentavien kysymysten avulla, jotka perustuvat tutkittavaan aiheeseen ja sen viitekehukseen. Teemahaastattelussa pyritäänkin saamaan vastauksia jotka vastaavat tutkimuksen tarkoitusta sekä tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 208–209; Tuomi & Sarajärvi 2009, 74–75.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 47) mukaan teemahaastattelun ero lomake- ja avoimeen haastatteluun on, että teemahaastattelussa kysymysten muoto on kaikille sama. Kysymysten järjestystä on mahdollista muuttaa eikä haastateltavien vastaukset ole sidottu tiettyihin vastausvaihtoehtoihin. Hirsjärvi ym. (2009, 208) taas toteaa, että teemahaastattelussa kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä, sillä ne saattavat muuttua haastattelun aikana. Haastattelun olosuhteista ja haastattelijasta itsestään riippuu, esittääkö hän kaikki laaditut kysymykset, missä järjestyksessä kysymykset pitää esittää ja pitääkö niiden olla samat kaikille haastateltaville. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75; Veal 2006, 199.) Tämän opinnäytetyön haastattelurunko laadittiin niin, että sitä voitiin käyttää vertailun vuoksi kaikissa haastatteluissa.

Finavian ja Finnairin kriisejä ja niiden hallintaa tutkittiin teemahaastattelun avulla siksi, että käsiteltävänä oleva aihe oli helposti jaettavissa eri teemoihin, kuten riskit ja kriisit, kriisinhallinta ja suunnittelu. Laadullinen tutkimusmenetelmä antoi tutkittavasta aiheesta syvällisempää tietoa kuin kvantitatiivinen eli määrällinen menetelmä olisi antanut.

Haastattelu valittiin tiedonkeruumenetelmäksi myös siksi, että tutkittavia konserneja oli vain kaksi ja haastateltavia kolme kappaletta, joten strukturoitu lomakehaastattelu ei olisi ollut sopiva tiedonkeruumenetelmä.

5.1.2 Haastattelun edut ja haitat

Haastattelun etu on ennen kaikkea sen joustavuus (Hirsjärvi ym. 2009, 204). Haastattelun aikana kysymys voidaan toistaa, kysymysten sanamuotoa selventää tai voidaan oikaista väärinkäsityksiä. Joustavuutta haastatteluun tuo myös mahdollisuus säädellä kysymysten järjestystä sen mukaan kuin haastattelija haluaa tai tuntee tarpeelliseksi. Haastattelun etuna tutkimusmenetelmänä voidaan pitää myös sitä, että haastateltaviksi voidaan valita sellaisia henkilöitä joilla on tietoa tai kokemusta tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34–35; Hirsjärvi ym. 2009, 205; Tuomi & Sarajärvi 2009, 73–74; Veal 2006, 198.)

Haastatteluun tutkimusmenetelmänä liittyy myös ongelmia. Aineisto voi jäädä niukaksi johtuen haastateltavan vähäisestä kokemuksesta tutkittavasta aiheesta. Ongelmana voi olla myös se, että tutkimus ei kerro mitään tutkittavasta aiheesta ja haastattelusta saatu materiaali on tutkimuksen kannalta epärelevanttia. Haastattelun toteuttaminen on myös kallis ja aikaa vievä tutkimusmenetelmä, sillä kysymysten täytyy olla laadittu huolellisesti ja haastattelijan valmistautunut rooliinsa. Laadullisen tutkimuksen ongelmana ei kuitenkaan ole vastauksien vähäisyys, sillä laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole yleistää tutkittavaa ilmiötä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35–36; Hirsjärvi ym. 2009, 206; Tuomi & Sarajärvi 2009, 74.)

5.2 Aineiston hankintakeinot

Työtä tehdessä kohdattiin muutamia ongelmia liittyen tutkittavaan aiheeseen ja työn rajaukseen. Opinnäytetyön otsikkoon ”Lentoliikenteen kriisit ja kriisinhallinta” päädyttiin lopullisesti vasta maaliskuun 2011 aikana ja tutkimus päädyttiin toteuttamaan taustatutkimuksena kahden organisaation avulla.

Haastattelut toteutettiin kevään 2011 aikana tutkimuksessa tarkastelun kohteena olleissa konserneissa. Haastatteluita oli tarkoitus tehdä yhteensä neljä kappaletta, kaksi haastattelua per yritys, mutta vain kolme haastattelua toteutui. Haastateltavat henkilöt valittiin heidän yrityksessään olevan aseman ja aiheen asiantuntemuksen perusteella. Haastateltavien erilaisesta työtaustasta huolimatta, kaikki haastateltavat olivat kokeneet ja käsitelleet viimeaikaisimpia lentoliikenteen kriisejä työssään. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina kasvotusten ja ne nauhoitettiin myöhempää litterointia ja tulosten analysointia varten. Saatu haastattelumateriaali jaettiin eri teemoihin, analysoitiin ja lopulta vertailtiin keskenään.

Alustavat haastattelukysymykset oli tehty jo tammikuussa, mutta niitä tarkennettiin ja muokattiin uudestaan helmikuun lopulla. Viimeisen muodon kysymykset saivat maaliskuun alussa, kun haastattelukysymysten rakenteeseen saatiin neuvoja. Kysymykset laadittiin tutkimuksen viitekehyksen pohjalta (katso liite 2). Kysymysten muodon haluttiin olevan kuvailevia, jotta aineisto olisi mahdollisimman monipuolinen. Haastattelukysymykset päätettiin lähettää haastateltaville henkilöille hyvissä ajoin ennen varsinaista haastattelua, jotta haastatteluista sopiminen sujuisi vaivattomasti ja nopeasti ja haastateltavilla olisi aikaa tutustua kysymyksiin ennalta monipuolisempien vastausten saamiseksi.

Finnair-konserniin oltiin yhteydessä 31. maaliskuuta 2011 sähköpostitse. Sähköpostissa tiedusteltiin konsernin turvallisuudesta vastaavien henkilöiden kiinnostusta osallistua haastateltaviksi opinnäytetyöhön. Myöntävä vastaus saatiin seuraavana päivänä Finnair-konsernin tytäryhtiöltä ja haastattelun ajankohta sovittiin jo viikolle 14. Sähköpostiviestien vaihdon yhteydessä saatiin myös toisen Finnair-konsernin tytäryhtiön yhteystiedot mahdollista yhteydenottoa varten. Tähän yritykseen oltiin yhteydessä 6. huhtikuuta 2011 ja haastattelu sovittiin tehtäväksi viikolla 16.

Ensimmäinen haastattelu toteutettiin 6.4.2011 kello 16.30 Vantaalla sijaitsevassa turvallisuuskoulutuskeskuksessa, Finnair Flight Academy Oy:n tiloissa. Haastateltava henkilö toimii lentoturvallisuuskouluttajan tehtävissä. Ennen haastattelun toteuttamista tehtiin kierros rakennuksen koulutustiloissa, joissa koulutetaan esimerkiksi lentäjiä, matkustamo- ja maahenkilökuntaa.

Kierros kesti noin 15 minuuttia, jonka aikana tutustuttiin lentävän henkilökunnan turvakoulutuksessa käytettäviin laitteisiin ja järjestelmiin, kuten lentokonesimulaattoreihin. Koulutuksessa harjoitellaan muun muassa pakkolaskuvalmisteluja, evakuointia lentokoneesta sekä matkustajien aiheuttamia häiriötilanteita lennon aikana. Kierros auttoi ymmärtämään laajemmin jo teorian pohjalta käsiteltyä kriisitilanteissa toimimista (katso kuvio 1). Itse haastattelu tehtiin toimistossa, johon kantautui käytävällä olevien kollegoiden puhetta. Puheen ei kuitenkaan koettu häiritsevän haastattelua. Haastattelu kesti noin 35 minuuttia, jonka aikana käytiin läpi kaikki 13 haastattelukysymystä (katso liite 2). Haastattelun aikana kysyttiin monia lisäkysymyksiä, joita käsitellään tutkimustuloksissa.

Toinen haastattelu tehtiin 21.4.2011 aamulla kello 9.00 Helsingissä sijaitsevassa Finnair-konsernin tytäryhtiön toimitiloissa. Haastateltavana oli tytäryhtiössä työskentelevä henkilö, jonka työnkuvaan kuuluu muun muassa henkilöstöjohtamista, erilaisten tapauksien selvittämistä sekä asiakassuhteiden luomista. Haastattelu tehtiin suljetussa kokoustilassa, jossa ei esiintynyt häiriötekijöitä. Haastattelu kesti 30 minuuttia. Aluksi esiteltiin tutkimuksen taustaa, käsitteitä, aihetta ja sen rajausta. Esittelyyn päädyttiin ensimmäisen haastattelukerran perusteella, sillä ensimmäisessä haastattelussa työn tutkimusongelma oli aluksi epäselvä haastateltavalle. Haastattelussa käytiin läpi suurin osa haastattelurungon kysymyksistä (katso liite 2). Haastattelun aikana kysyttiin myös useita lisäkysymyksiä, joista lisää tutkimustuloksissa.

Ensimmäinen yhteydenotto Finaviaan tehtiin jo 4. lokakuuta 2010 sähköpostin välityksellä, kun yritykseltä tiedusteltiin mahdollista valmista opinnäytetyöaihetta. Sinä aikana, kun Finavian yhteyshenkilö kartoitti tilannetta yrityksessä, saatiin aihe opinnäytetyölle HAAGA-HELIA ammattikorkeakoululta. Finavian vastattua tiedusteluun kieltävästi, heille kerrottiin, että opinnäytetyölle on saatu jo aihe, joka käsittelee kriisejä ja niiden hallintaa matkailualalla, tässä työssä lentoliikenteessä. Sähköpostiviestissä tiedusteltiin alustavasti mahdollisuutta haastatteluihin aiheeseen liittyen niiden ollessa ajankohtaisia.

Finaviaan otettiin yhteyttä sähköpostitse uudestaan 31. maaliskuuta 2011. Sähköpostissa kysyttiin mahdollisuudesta tehdä kaksi haastattelua liittyen opinnäytetyöhön. Myöntävä vastaus saatiin konsernin henkilöstön kehittäjältä muutaman päivän sisällä.

Hän lupasi tutustua haastattelurunkoon ja palata asiaan sopivien henkilöiden löydyttyä haastateltaviksi. Vastausta jouduttiin kuitenkin odottamaan lähes kuukausi ensimmäisestä yhteydenotosta ja tänä aikana tutkimuksesta oltiin jo valmiita rajaamaan pois kyseinen konserni. Haastattelu saatiin kuitenkin viimein sovittua viikolle 20.

Kolmas haastattelu tehtiin 16.5.2011 aamulla kello 10.00 Vantaalla lentoaseman läheisyydessä sijaitsevassa Finavia-konsernin toimipisteessä. Haastateltava oli perehtynyt lentoasemien kriisiviestintään sekä kriisinhallintaan. Haastateltava toimii oman työnsä ohella myös kriisiviestinnän kouluttajana ja käy luennoimassa erilaisista kriisitilanteista kuten tuhkakriisin vaikutuksesta lentoasemien toimintaan. Haastattelu tehtiin vierailijoille tarkoitettussa yleisessä oleskeluhuoneessa, koska kaikki kokoustilat olivat sillä hetkellä varattuja. Huoneessa oli televisio auki aiheuttaen taustääniä. Lisäksi tilan ovi ei ollut suljettu ja siellä oli ”läpikulkuliikennettä” aiheuttaen myös hieman häiriötä. Näiden ei kuitenkaan koettu vaikuttaneen haastattelun laatuun merkittävästi. Haastattelu kesti 40 minuuttia ja aluksi esiteltiin jälleen tutkimuksen taustaa, käsitteitä, aihetta ja sen rajausta kahden ensimmäisen haastattelukerran tuoman kokemuksen perusteella. Myös tässä haastattelussa käytiin läpi suurin osa haastattelurungon kysymyksistä (katso liite 2). Haastattelussa esitettiin lisäksi useita kysymyksiä haastattelurungon ulkopuolelta, joista lisää tutkimustuloksissa.

6 Tapaustutkimusyrietykset

Tämä opinnäytetyö on toteutettu tapaustutkimuksena kahden eri tapauksen avulla. Tarkastelun kohteeksi on valittu kaksi suomalaista yritystä ilmailualalta, jotka ovat Finavia Oyj ja Finnair Oyj. Finavia Oyj tarjoaa lentoasema- ja lennonvarmistuspalveluja kun taas Finnair Oyj harjoittaa pääsääntöisesti lentoliikennettä maailmanlaajuisesti (Finavia 2011a, 12; Finnair 2011a). Nämä konsernit on valittu tutkimuskohteiksi siksi, että ne ovat suurimmat ilmailualalla toimivat yritykset Suomessa. Edellä mainittuja tapausyrityksiä ja niiden toimintaa tarkastellaan seuraavissa kappaleissa hieman tarkemmin.

6.1 Finavia Oyj

Finavia Oyj tarjoaa asiakkailleen lentoasema- ja lennonvarmistuspalveluja Suomessa. Ilmailulaitos perustettiin vuonna 1991 ja vuonna 2010 siitä tuli Suomen valtion omistama osakeyhtiö Finavia Oyj. Yhtiön toimitusjohtajana toimii Samuli Haapasalo. Finavia Oyj:n pääkonttori sijaitsee Helsinki-Vantaan lentoasemalla osoitteessa Lentäjätie 3, 01530 Vantaa. Finavia-konsernin henkilöstön määrä oli arviolta 2 900 vuoden 2010 lopussa. (Finavia 2011a, 4, 12, 62; Finavia 2011b; Hakola 2007, 49.) Alla olevasta kuvista näkyy Finavian logo.

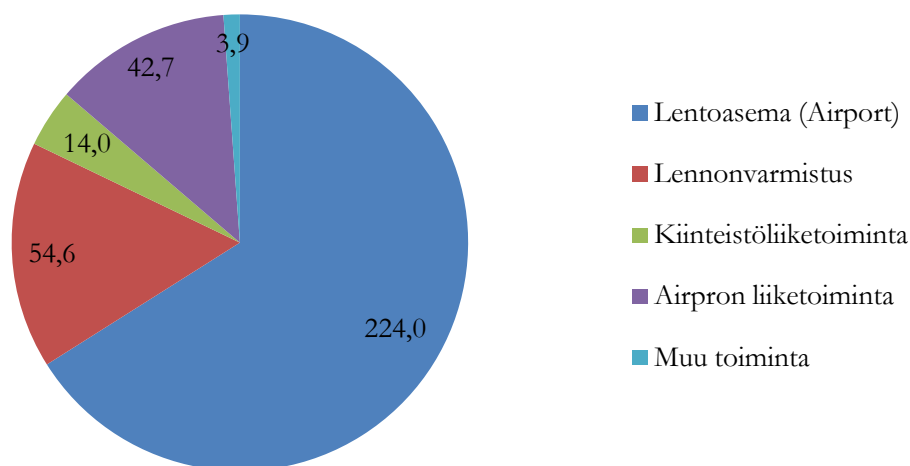


Kuvio 2. Finavian logo (Finavia 2011b)

Finavia vastaa kaikkien lentoasemien toiminnasta, turvallisuudesta sekä kunnossapidosta, jotka palvelevat reittiliikennettä Suomessa (Verhelä 2010, 45). Finavian tehtävänä on muun muassa ylläpitää lentoasemia, huolehtia kiitoteiden kunnosta, tarkastaa matkustajat ja matkatavarat sekä varmistaa turvalliset lentoönlähtöajat ja laskeutumiset (Finavia 2011c). Finavian lentoasemaverkkoon kuuluu 25 lentoasemaa, joista 21 on säännöllisen reittiliikenteen piirissä.

Finavian Helsinki-Vantaan lentoasemalla on tärkeä rooli Euroopasta Aasiaan suuntautuvan liikenteen vaihtokenttänä. Lentoasema on myös merkittävä gateway Finnairin kaukoliikenteessä, sillä kentältä lennetään 10 eri Aasian kohteeseen. (Finavia 2010, 15; Finavia 2011a, 24; Hakola 2007, 201–202; Verhelä 2010, 39.) Helsinki-Vantaan lentoasema valittiin vuonna 2010 Pohjois-Euroopan parhaaksi lentoasemaksi. Vuonna 2010 lentoaseman kautta kulki 12,9 miljoonaa matkustajaa, joista ulkomaan matkustajia oli 10,7 miljoonaa ja kotimaan matkustajia 2,2 miljoonaa. (Finavia 2011a, 4; Finavia 2011d, 7.)

Finavia palvelee asiakkaitaan viidellä eri liiketoiminta-alueella (katso kuvio 3). Liiketoiminta jakautuu lentoasemasegmenttiin ja kolmeen muuhun liiketoiminta-alueeseen sekä näitä tukevaan muuhun toimintaan. Lentoasemasegmenttiin kuuluu lentoasemaliiketoiminta ja kaupallinen liiketoiminta. Lentoasemaliiketoiminta vastaa lentoasemien infrastruktuurista, lentoasemaverkosta sekä lentoyhtiöille tuotetuista palveluista Suomen lentoasemilla. Kaupallinen liiketoiminta vastaa lentoasemien kaupallisista palveluista kuten myymälä-, ravintola- ja kokouspalveluista, niiden suunnittelusta ja kehittelystä. Lennonvarmistus vastaa Suomen ilmatilan ja kansainvälisen merialueen ilmatilan käytön hallinnasta sekä lentoreitti- ja lennonvarmistumispalveluista Finavian lentoasemilla. Kiinteistöliiketoiminnasta huolehtii Finavian tytäryhtiö Lentoasemakiinteistöt Oyj (LAK), joka vuokraa toimitiloja lentoasemalla toimiville yrityksille. Finavian toinen tytäryhtiö Airpro Oy suunnittelee ja tuottaa matkustajille sekä liikenteen ja matkailun ulkopuolisille yrityksille liikenne-, lentoasema- ja matkapalveluita. (Finavia 2011a, 12; Finavia 2011e; Verhelä 2010, 46.)



Kuvio 3. Liikevaihto liiketoiminnoittain vuonna 2010, milj. euroa (Finavia 2011a, 68)

Kuviosta 3 on nähtävillä, että lentoasemaliiketoiminta tuotti vuonna 2010 liikevaihtoa 224,0 miljoonaa euroa, joka on 2,8 prosenttia vähemmän vuoteen 2009 verrattuna. Liikevaihdon laskuun vaikuttivat määräaikaiset hinnanalennukset liikenteen hinnoissa sekä erilaiset toiminnan häiriöt kuten Islannin tuhkapilvi ja tulonmenetykset, jotka johtuivat toimialan työtaisteluista. Myös lennonvarmistuksen liikevaihto laski 54,6 miljoonaan euroon kun vuonna 2009 liikevaihto oli 59,2 miljoonaa euroa. Vuoden 2010 kiinteistöliiketoiminnan liikevaihto oli 14,0 miljoonaa euroa joka on 6,8 prosenttia vähemmän kuin vuonna 2009. Airpron liikevaihto kasvoi vuoden 2009 liikevaihdosta 37,5 prosenttia. (Finavia 2011a, 59–60.)

Finavian liikevaihto on laskenut tasaisesti vuosien 2008 – 2010 aikana (katso liite 3). Vuoden 2010 liikevaihto oli 318,0 miljoonaa euroa kun vuonna 2009 se oli 321,0 miljoonaa euroa. Yhtiön tulos sen sijaan nousi 36,4 miljoonaan euroon kun edellisvuonna se painui miinuksien puolelle -249,6 miljoonaan euroon. Konsernin omavaraisuusaste pysyi vuonna 2010 lähes samalla tasolla vuoteen 2009 verrattuna kun taas vuonna 2008 se oli 61,8 prosenttia. Tunnuslukujen kääntyminen miinusmerkkiseksi vuonna 2009 selittyy kyseisen vuoden syventyneellä kansainvälisellä talouskriisillä, jotka heijastuivat lentoliikenteeseen. Vuosi 2010 oli globaalissa lentoliikenteessä palautumisen aikaa heikosti sujuneen vuoden 2009 jälkeen. (Finavia 2010, 17–18; Finavia 2011a, 58–59.)

Talouskriisin vaikutus näkyi matkustajamäärien vähenemisellä niin Suomessa kuin ulkomailta vuonna 2009. Matkustajamäärät ovat jatkaneet vähenemistä kotimaanliikenteessä, sillä vähennystä on tapahtunut jo neljänä vuotena peräkkäin. (Finavia 2010, 18; Finavia 2011a, 58.) Kotimaan liikenteen matkustajamäärä vuonna 2009 vähentyi 12,2 prosenttia vuodesta 2008 (katso liite 4). Vuoden 2010 matkustajamäärä taas oli 6,1 prosenttia pienempi kuin vuonna 2009. Erityisesti kysyntä on supistunut työmatkapainotteisilla lentoreiteillä. Vuoden 2009 taantumana lisäksi lentoliikenne joutui kilpailemaan entistä kovemmin matkustajista maantie- ja junaliikenteen kanssa. Finavian lentoasemien kautta vuonna 2010 kulki yhteensä 16 463 848 matkustajaa, joka on 1,6 prosenttia enemmän kuin vuonna 2009. Matkustajamäärän lisääntyminen johtui kansainvälisen liikenteen kasvusta. (Finavia 2010, 18; Finavia 2011a, 58.)

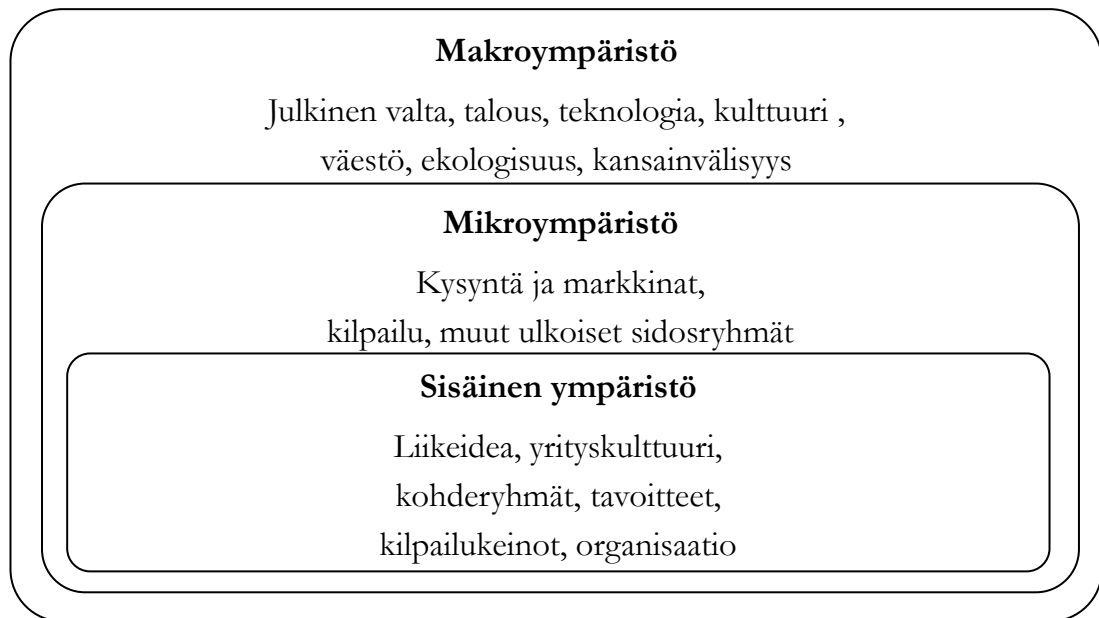
6.1.1 Strategia

Strategia on yrityksen toimintamalli; ohje omalle organisaatiolle yrityksen toimintatavoista. Strategialla määritellään yrityksen päämäärät ja tavoitteet sekä niiden saavuttamiseksi tarvittavat keinot. Strategian avulla yritys pyrkii hallitsemaan toimintaympäristöön. (Lindroos & Lohivesi 2006, 29; Viitala & Jylhä 2007, 69, 386.)

Finavian strategia vuoden 2009 vuosikertomuksen mukaan on luoda välttämättömät kilpailuedellytykset Suomelle ja sen talousalueille lentoliikenteessä. Yhtiön pyrkimyksenä on edistää suomalaista kilpailukykyä ja hyvinvointia sekä toimia asiakaslähtöisesti. (Finavia 2010, 15.) Finavia tarkisti strategisia linjauksiaan yhtiöittämisen jälkeen vuonna 2010. Strategian tarkoituksena on vastata voimakkaaseen kasvuun kauttakulkuliikenteessä Suomessa, elinkeinoelämän globalisoitumiseen sekä huomioida ihmisten ja tavaroiden kasvava liikkuminen kustannustehokkaasti. Finavia keskittyy nyt vahvasti Aasiastrategiaan ja Helsinki-Vantaan kehittämiseen entistä tärkeämmäksi vaihtoasemaksi. (Finavia 2009, 45; Finavia 2010, 47; Finavia 2011a, 8–9.)

6.1.2 Toimintaympäristö

Toimintaympäristö on yrityksen toiminnan lähtökohta. Yrityksen toimintaympäristö jaetaan makro- ja mikroympäristöön sekä yrityksen sisäiseen ympäristöön, kuten kuvista 4 näkyy. Makroympäristö on yrityksen ulkoinen ympäristö, jonka tekijöihin yritys ei voi vaikuttaa. Makroympäristöllä tarkoitetaan markkinoilla vallitsevia demografisia eli väestön rakenteeseen liittyviä, taloudellisia, teknisiä sekä poliittisia ja lainsäädännöllisiä piirteitä. Mikroympäristön tekijöihin yritys sen sijaan voi vaikuttaa, muttei voi hallita niitä täysin. Mikroympäristöllä tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka ovat lähellä yritystä ja sen toimintaa. Mikroympäristö käsittää asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin ja kilpailijoihin kuuluvat tekijät. (Bergström & Leppänen 2007, 53–54; Viitala & Jylhä 2007, 54.)



Kuvio 4. Yrityksen toimintaympäristö (Bergström & Leppänen 2007, 53–54)

6.1.3 Makroympäristö

Lentoliikennettä ohjaavat ja sääntelevät kansainväliset perussopimukset ja organisaatiot, jotka määrittelevät yhdessä alueellisten toimijoiden kanssa lentoliikenteen pelisäännöt. Lentoliikenteen sääntely ja valvonta jaetaan kolmeen tasoon: kansainvälinen taso, Euroopan taso ja kansallinen taso (katso taulukko 1). Kansallisella tasolla Finavian toimintaa säätelee laki Ilmailulaitoksen muuttamisesta osakeyhtiöksi (877/2009), joka astui voimaan 1 päivänä tammikuuta 2010. Euroopassa lennonvarmistuksen ohjausta säätelee Eurocontrol (European Organisation for the Safety of Air Navigation). Eurocontrolin Single European Sky -projektin (SES) myötä Euroopan unionin jäsenmaiden yhtenäistä ilmatilaa nimitetään Single European Sky -kokonaisuudeksi. Tämän avulla pyritään varmistamaan lentoliikenteen sujuvuus, tehokkuus ja ympäristöystävällisyys sekä turvallisuus Euroopassa. (Eurocontrol 2009; Finavia 2010, 12, 14; Hakola 2007, 153–155; Verhelä 2010, 18.)

Euroopan unionin alaisuudessa toimiva virasto Euroopan lentoturvallisuusvirasto EASA:n (European Aviation Safety Agency) tehtävänä on edistää turvallisuuden ja ympäristönsuojelun korkeaa tasoa siviili-ilmailussa niin Euroopassa kuin maailmanlaajuisesti. Näiden edellä mainittujen yhteiseurooppalaisten ohjelmien tavoitteena on yhdenmukaistaa teknisen ja operatiivisen standardisoinnin avulla lennonjohdon toimintaa.

Lennonvarmistusalan sääntöjen, menetelmien ja järjestelmien yhdenmukaistamisella varmistetaan laitteiden ja järjestelmien yhteensopivuus eri EU-valtioissa. (Hakola 2007, 153–154; EASA 2011; Trafi 2009; Verhelä 2010, 18, 90.)

Finavia pyrkii hyödyntämään teknologiaa mahdollisimman paljon. Sitä on hyödynnetty esimerkiksi turvallisuuteen liittyvissä toiminnoissa, sillä Finavia kehittää jatkuvasti turvallisuudenhallintaansa. Helmikuussa 2009 Finavian turvallisuudenhallinnassa otettiin käyttöön sähköinen raportointijärjestelmä, jonka avulla pystytään tehokkaammin raportoimaan kaikista turvallisuuspoikkeamista sekä seuraamaan mahdollisia poikkeamista aiheutuvia jatkotoimenpiteitä. Raportointijärjestelmän käyttöönotto näkyi selvästi raporttien määrän kasvuna (katso taulukko 2). Suurin osa vuoden 2008 poikkeamista käsitteli ilma-alusten toimintaa tai niiden teknisiä ongelmia. Vuonna 2009 poikkeamailmoitusten määrä kasvoi 65 prosentilla edellisvuoteen verrattuna. (Finavia 2009, 45; Finavia 2010, 48.)

Taulukko 2. Poikkeamailmoitusraporttien määrä 2006 – 2009 (Finavia 2010, 48)

Vuosi	Ilmoitusten määrä
2006	1 210
2007	1 257
2008	1 627
2009	2 685

Vaikka teknologiaa pyritään hyödyntämään mahdollisimman paljon turvallisuuden parantamisessa ja hallinnassa, Finavian toiminnasta johtuvia vakavia vaaratilanteita tapahtui vuonna 2009 kolme kappaletta: ilma-aluksen törmäminen matkustajasiltaan Helsinki-Vantaan lentoasemalla, tulipalo Helsinki-Vantaan lentoaseman terminaalissa ja yhteentörmäysvaara ilmassa Oulun koillispuolella. Vuonna 2008 Finavian toiminnasta seuranneita vakavia vaaratilanteita ei tapahtunut yhtään (Finavia 2009, 45). Onnettomuuksia tai vaaratilanteita ei voida koskaan ennakoida tai sulkea pois 100 prosentin varmuudella niiden luonteesta johtuen, ja tämän vuoksi tilanteita käsiteltäessä pääpaino on onnettomuuksien ja vaaratilanteiden ennaltaehkäisyssä. (Finavia 2010, 48.)

Finavian tavoitteena on mahdollisimman vähän ympäristöä kuormittava lentoliikenne. Vastuullinen ympäristötyö perustuu ympäristölainsäädäntöön, kansainvälisten sopimusten sekä sidosryhmien odotusten huomioonottamiseen. Laki lentoliikenteen päästökaupasta (34/2010) astui voimaan helmikuun 1 päivänä 2010. ”Tämän lain tarkoituksena on edistää lentoliikenteen hiilidioksidipäästöjen vähentämistä kustannustehokkaasti ja taloudellisesti.” (Finavia 2010, 16; Finavia 2011a, 50; Verhelä 2010, 92–93.)

6.1.4 Mikroympäristö

Finavian asiakkaita ovat lentomatkustajat, lentoyhtiöt ja sotilasilmailu sekä suomalainen yhteiskunta ja maailmalajaajuinen elinkeinoelämä (Finavia 2011c). Finavia haluaa tuottaa kaikille asiakkailleen mahdollisimman kustannustehokkaita palveluja. Kustannusperusteisen hinnoittelun avulla Finavia pystyy tarjoamaan asiakkailleen palveluita kilpailukykyisillä hinnoilla. (Finavia 2010, 9; Finavia 2011a, 13, 33.)

Lentoasemat kilpailevat palveluiden laadun lisäksi myös hinnoittelulla. Kilpailutilanteiden muuttuminen tiukemmaksi edellyttää Finavian toiminnan jatkuvaa kehittämistä (Finavia 2011a, 20). Finavian tavoitteena on säilyttää lentoliikenteen palveluhinnat tasolla, jossa kilpailukyky ei huonone suhteessa muihin lentoasemiin. Finavian pääkilpailijalla, Tukholman lentokenttä Arlandalla, hintataso on kahdeksan prosenttia korkeampi verrattuna Helsinki-Vantaan lentokenttään. (Finavia 2010, 48–49.)

Finavia tekee yhteistyötä monien eri toimijoiden kanssa. Palveluketjun toimivuus edellyttää sujuvaa yhteistyötä (katso liite 1). Finavia tekee yhteistyötä esimerkiksi liikennejärjestelmän suunnittelijoiden kanssa ja rahoittaa osan Helsinki-Vantaan maaliikenneyhteyksiä parantavaan Kehäradan rakentamista. Kehäradan tarkoitus on yhdistää lentoasema rautatieverkkoon. Finavia tekee yhteistyötä myös Suomen Punaisen Ristin kanssa. Tästä esimerkkinä on vuonna 2004 Intian valtamerellä tapahtunut hyökyaalto-onnettomuus, kun voimakkaan maanjäristyksen seurauksena tsunami iskeytyi Etelä- ja Kaakkois-Aasian alueelle. Finavia ja SPR tekivät yhteistyötä matkustajien vastaanottamisessa ja avustamisessa. Helsinki-Vantaan lentoasemalle rakennettiin muun muassa erillisiä tiloja kriisialueelta saapuville matkustajille. (Finavia 2010, 17, 21, 39; Finavia 2011a, 13; Hakola 2004, 64; Tikka, Hakala & Pedak 2010, 45; Rytä 2006.)

6.2 Finnair Oyj

Finnair-konserni harjoittaa lentoliikennettä ja sitä tukevia palveluja maailmanlaajuisesti. Konsernin emoyhtiö Finnair Oyj on perustettu vuonna 1923 ja on yksi vanhimmista lentoyhtiöistä maailmassa. Yritys keskittyy kuljettamaan lentomatrustajia Euroopan ja Aasian välillä Helsingin kautta. Suomessa Finnair lentää 11 eri kohteeseen. Finnairin toimitusjohtajana toimii Mika Vehviläinen. Finnair Oyj:n pääkonttori sijaitsee osoitteessa Tietotie 11 a, 01053 Vantaa. Konsernin palveluksessa oli noin 9 600 henkilöä vuonna 2010. Alla olevasta kuviosta näkyy Finnairin logo. (Finnair 2011a; Finnair 2010a, 4; Finnair 2011b, 2, 29.)

The image shows the Finnair logo, which consists of the word "FINNAIR" in a bold, blue, italicized sans-serif font.

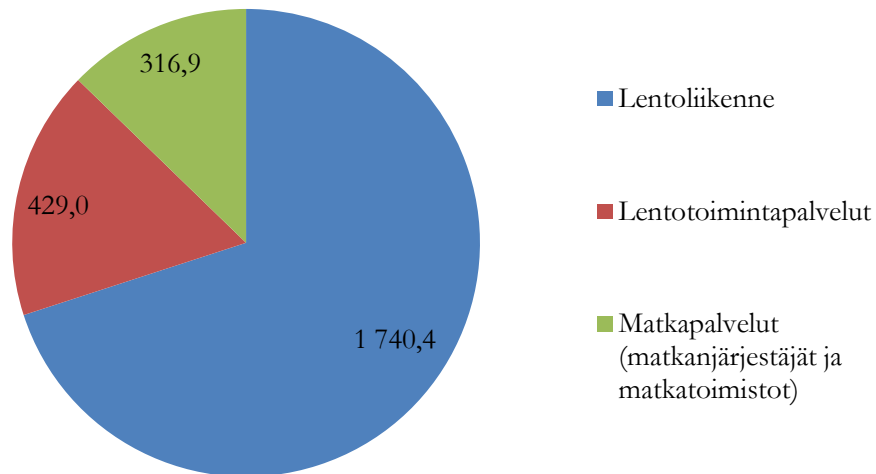
Kuvio 5. Finnairin logo (Finnair 2011a)

Finnair Oyj on valtionyhtiö; Suomen valtio omistaa yhtiön osakkeista 55,8 prosenttia. Muut osakkeet ovat vakuutusyhtiöiden, yritysten sekä yksityisten henkilöiden omistuksessa. Noin 20 prosenttia yhtiön osakkeista on ulkomaalaisomistuksessa. Finnairilla on myös tytäryhtiöitä jotka toimivat lentoliikennettä tukevilla tai siihen läheisesti liittyvillä toimialoilla. (Finnair 2011a.)



Kuvio 6. Finnair-konserni (Finnair 2011c)

Kuten kuviosta 6 näkyy, Finnair-konsernin organisaatio jakautuu neljään eri liiketoiminta-alueeseen. Nämä liiketoiminta-alueet ovat lentoliikenne, lentotoimintapalvelut, matkapalvelut sekä muut toiminnot, joita ovat konsernin hallinto, muut yhteiset toiminnot sekä kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelu. Kuviosta 7 on nähtävillä liiketoiminta-alueiden liikevaihto vuonna 2010. (Finnair 2011c.)



Kuvio 7. Liikevaihto liiketoiminnoittain vuonna 2010, milj. euroa (Finnair 2011b, 11)

Lentoliikenteen toimialoihin kuuluu kotimainen ja kansainvälinen reitti- ja tilauslento-liikenne sekä rahtiliiketoiminta. Lentoliikenne vastaa myös palvelukonsepteista, operaatiivisesta lentotoiminnasta sekä lentokalustoon liittyvästä rahoitus- ja hankintatoiminnasta. Liikevaihto kasvoi vuodesta 2009 (1 537,9 miljoonaa euroa) 13,2 prosenttia. Liikevaihdon kasvuun vaikutti parantuneet reittiliikenteen tuotot, rahdin määrän kasvu ja liikematkustuksen kasvu Aasia-liikenteessä. (Finnair 2011b, 10–12.)

Lentotoimintapalvelut koostuu lentokaluston teknisistä palveluista kuten huolto- ja maapalveluista sekä catering-toiminnasta. Myös lentotoimintapalveluiden liikevaihto nousi vuodesta 2009 (421,3 miljoonaa euroa) päätyen 429,0 miljoonaan euroon vuonna 2010. Nousu johtui pääosin catering-toiminnasta sekä kannattavuuden paranemisesta, kun toimintaa tehostettiin ja henkilöstöä irtisanottiin ja lomautettiin. (Finnair 2011b, 11–12.)

Matkapalveluiden toimialoja ovat matkatoimistot, esimerkiksi Area ja Suomen matkatoimisto (SMT) ja matkanjärjestäjät, kuten Aurinkomatkat. Näiden lisäksi liiketoiminta-alueeseen kuuluu Amadeus Finland Oy, joka tuottaa matkailu-alan ohjelmistoja ja ratkaisuja. Matkapalvelujen liiketoiminta-alueen liikevaihto väheni 8,5 prosenttia vuoteen 2009 verrattuna. Tämä johtui muun muassa valmismatkamarkkinoiden supistumisesta, matkojen keskihinnan laskusta ja Islannin tulivuoren purkautumisesta, joka aiheutti lisäkustannuksia esimerkiksi paluukuljetuksien vuoksi. Myös matkustamohenkilökunnan lakko vähensi matkojen myyntiä. (Finnair 2011b, 11–12; Masalin 2011.)

Finnair-konsernin liikevaihto vuonna 2010 oli 2 023,3 miljoonaa euroa (katso liite 5) kun vuonna 2009 se oli 1 837,7 miljoonaa euroa. Yrityksen tulos parani vuodesta 2009, jolloin se oli painunut -95,2 miljoonaan euroon. Vuonna 2008 tulos oli -46,1 miljoonaa euroa. Omavaraisuusaste nousi vuonna 2010 lähes vuoden 2008 tasolle 36,2 prosenttiin. Yrityksen kannattavuuden heikkeneminen vuonna 2009 johtui siitä, että kustannusten sopeuttaminen lentolippujen ja rahdin hintatasoa vastaavaksi ei onnistunut tarpeeksi nopeasti. Vuonna 2010 Finnairin kannattavuus kääntyi kuitenkin myönteiseen suuntaan. Kehitys noudatti rakenteeltaan toimialan yleistä kehitystä. Kannattavuuden kasvu johtui lisääntyneestä rahtikysynnästä ja matkustajakysynnästä etenkin Euroopan ja Aasian välisessä liikenteessä. Ilman tuhkapilveä ja matkustamohenkilökunnan lakkoa Finnairin tilikausi olisi ollut voitollinen. (Finnair 2010b, 4; Finnair 2011b, 4.)

6.2.1 Strategia

Finnair Oyj:n strategia muodostuu monesta eri osa-alueesta, mutta päästrategiana on Aasian ja Euroopan välinen lentoliikenne. Finnairin tavoitteena on tulla pohjoisen pallonpuoliskon halutuimmaksi kaukoliikenneyhtiöksi laatu- ja ympäristötietoisien lentomatkustajan kannalta. Finnair pyrkii olemaan markkinajohtaja Suomesta ja Suomeen suuntautuvassa lentoliikenteessä sekä Suomen kautta kulkevassa gateway -liikenteessä. Finnairin tavoitteena on myös lisätä lentoverkoston kattavuutta Euroopassa. (Finnair 2011d; Finnair 2011e, 9.)

Finnairin menestystekijänä toimii yrityksen vahva brändi, joka perustuu laatuun, suomalaisuuteen, raikkauteen ja luovuuteen. Yhtiön kilpailustrategia pohjautuu palveluun ammattitaitoisien sekä työhön motivoituneen henkilöstön avulla, Eurooppa-Aasia-liikenteeseen sekä täsmällisyyteen. Liiketoiminnan tavoitteena on kannattava ja kestävä kasvu. Yhteistyökumppaneilleen yritys haluaa olla osaava, aktiivinen ja arvoa tuottava yhteistyökumppani. (Finnair 2011d.) ”Finnairin tavoitteena on synnyttää kestävää taloudellista lisäarvoa tuottamalla lentopalvelut kannattavasti, kustannuskilpailukykyisesti sekä sopusoinnussa ympäristön ja yhteiskunnan tarpeiden kanssa (Finnair 2011f, 15).”

6.2.2 Toimintaympäristö

Toimintaympäristö jakautuu makro- ja mikroympäristöön sekä yrityksen sisäiseen ympäristöön kuten jo aikaisemmin on kerrottu (Bergström & Leppänen 2007, 53–54). Tässä osiossa keskitytään käsittelemään Finnairin toimintaympäristöä makro- ja mikroympäristön avulla. Finnairin toimintaympäristön riskit liittyvät markkina-alueen taloudelliseen kehitykseen, kansainvälisen kaupan kehitykseen, kilpailuun sekä erilaisiin tapahtumiin kuten terrorismiin ja luonnononnettomuuksiin. Finnair pyrkii minimoimaan ulkoisten häiriötekijöiden lentoliikenteelle aiheuttamia vaikutuksia suunniteltujen toimintamenetelmien avulla. (Finnair 2010b, 93; Finnair 2011b, 92.)

6.2.3 Makroympäristö

Lentoliikenteen sääntelyä ohjaavat kansainväliset järjestöt ovat IATA (International Air Transport Organization) sekä ICAO (International Civil Aviation Organization). IATA:n tehtäviin kuuluu muun muassa säännöllisen lentoliikenteen sekä sää- ja tietoliikennepalveluiden kehittäminen ja yhtenäistäminen, turvallisuus sekä lentoyhtiöiden yhteistyön kehittäminen. IATA:aan kuuluvien jäsenten on kehitettävä esimerkiksi toimintavalmiutta tuhoisaa lento-onnettomuutta varten. ICAO:n tavoitteena on kansainvälinen yhteistyö sekä standardien ja suositusten vahvistus siviili-ilmailun eri alueilla. ICAO pyrkii muun muassa varmistamaan maailmanlaajuisesti turvallisen ja säännöllisen siviili-ilmailutoiminnan, täyttämään säännölliseen, tehokkaaseen ja taloudelliseen lentoliikenteeseen kohdistuvat tarpeet sekä edistämään lentoturvallisuutta. (Hakola 2007, 166–167; Tikka ym. 2010, 42; Verhelä 2010, 18–21.)

Finnairin toimintaa säätelee myös Ilmailulaki (1194/2009). Lakia noudatetaan ilmailussa Suomen alueella sekä Suomen alueen ulkopuolella suomalaisella ilma-alueella tai Suomessa myönnetyn lentotoimintaluvan nojalla, jollei Suomea sitovasta kansainvälisestä velvoitteesta johdu muuta. Tällä hetkellä EU-alueella rekisteröity lentoyhtiö voi vapaasti liikennöidä koko Unionin alueella, mutta Euroopan ulkopuolisten maiden kanssa liikennesopimukset on neuvoteltu kahdenkeskisesti. Tulevaisuudessa Unioniin kuuluvien ja sen ulkopuolisten maiden väliset ilmailusopimukset neuvotellaan Euroopan komission alaisuudessa Euroopan unionin tasolla. (Finnair 2011b, 93.)

Finnair hyödyntää teknologiaa esimerkiksi liikenteenohjauksessa. Kaikki kriittiset osapuolet lennon toteutumisen kannalta ovat Liikenteenohjauskeskuksen eli Network Control Centerin (NCC) vastuulla. Teknisten toimintojen sääntely, palvelujen täsmällisyys ja monipuolisuus varmistaa lentotoiminnan luotettavuutta. Teknologian ja tietotekniikan lisääntynyt käyttö ja järjestelmien haavoittuvuus muodostavat myös uudenlaisen riskitekijän verkottuneessa toimintaympäristössä (katso liite 1). Tietojärjestelmiin ja -liikenteeseen kohdistuvien häiriöiden varalle kehitetään koko ajan tietoturvallisuutta sekä tilannejohtovalmiuksia. Osaltaan teknologiariskiä pienentää huolellisesti valittujen sopimuskumppaneiden valinta tietoteknisissä ratkaisuissa. (Finnair 2010b, 94–95; Finnair 2011b, 92–93.)

Finnair on pitkään panostanut ympäristö- ja yhteiskuntavastuutyöhön. Yritys pyrkii ottamaan huomioon ympäristönäkökulmat kaikessa toiminnassaan. Finnair tukee IATA:n tavoitetta päästöttömästä lentämisestä ja noudattaa ympäristölainsäädäntöä. Lain lentoliikenteen päästökaupasta nojalla vuodesta 2012 alkaen Euroopan unioni on päättänyt lentoliikenteen liittämistä osaksi hiilidioksidipäästökauppaa, joka koskee kaikkia lentoasemilta lähteviä ja niille saapuvia lentoja EU:ssa. (Finnair 2010c, 33; Finnair 2011f, 36; IATA 2011; Verhelä 2010, 93.)

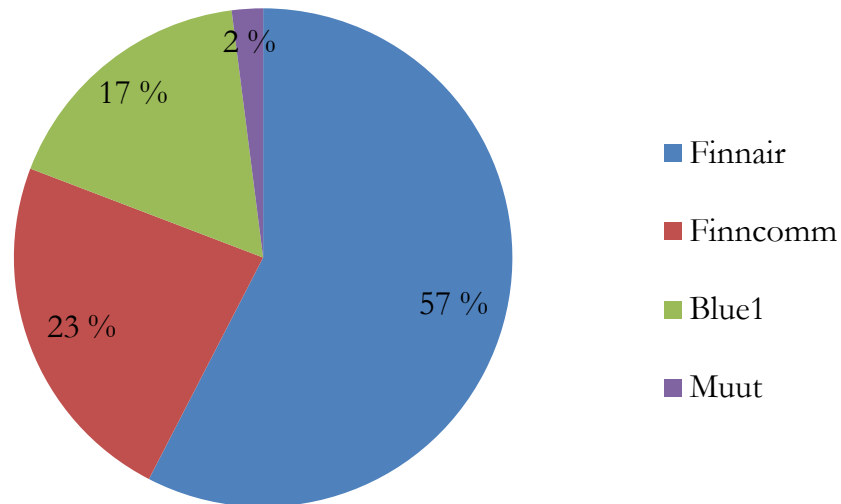
6.2.4 Mikroympäristö

Finnairin liikevaihto laski voimakkaasti lentojen kysynnän vähentymisen sekä hintojen laskun vuoksi vuonna 2009. Kysynnän vähentyminen näkyi sekä reitti- että tilauslentoliikenteessä. Kysynnän vähentymisen myötä matkustajamäärät laskivat niin kotimaan kuin ulkomaanliikenteessä (katso liite 6). Vuonna 2009 Finnairilla lensi yhteensä 7 433 000 miljoonaa matkustajaa, joka on 10 prosenttia vähemmän vuoden 2008 matkustajamääriin verrattuna. Vuonna 2010 matkustajakysyntä kääntyi kuitenkin myönteiseen suuntaan. Erityisesti liikematkustuskysyntä kehittyi positiivisesti. Vuonna 2010 matkustajamäärä oli 7 139 000 miljoonaa, joka on 4 prosenttia vähemmän kuin vuonna 2009. (Finnair 2010b, 4; Finnair 2011b, 4.)

Finnairin matkustajakäyttöaste on kuitenkin noussut, vaikka matkustajamäärät ovat pienentyneet (katso liite 7). Vuonna 2009 matkustajakäyttöaste nousi 0,7 prosenttiyksikköä 75,9 prosenttiin vuodesta 2008. Matkustajakäyttöaste nousi edelleen vuodesta 2009 päätyen 76,5 prosenttiin. Finnairin lentojen matkustajakäyttöasteen nousu johtuu yrityksen tekemistä kapasiteettileikkauksista. Kapasiteettileikkauksia tehtiin niin tilauslentoliikenteessä, kotimaanliikenteessä kuin Aasian liikenteessäkin. Liikennevähennyksen mukaisesti supistettiin myös henkilöstön määrää. Leikkausten ansiosta lentojen matkustajakäyttöaste on säilynyt hyvällä tasolla. (Finnair 2010b, 5; Yritysupas 2009.)

Lentoliikenteen markkinat ovat herkkiä kausittaisille muutoksille, sillä markkinatilanteet muuttuvat nopeasti ja kilpailu toimialalla on voimakasta. Vaihtelevissa markkinatilanteissa lentoyhtiöt pyrkivät saavuttamaan riittävän kassavirran ja ylläpitämään markkinaosuuttaan laskemalla lentolippujen hintoja. Finnair seuraa jatkuvasti kilpailijoiden hinnoitteluja sekä tekee markkinatilanneanalyyskejä. Kilpailukyky lentoliikennesektorilla on riippuvainen yrityksen reagointi- ja sopeutumiskyvystä yllättävissä tapahtumissa, kysynnän muutoksissa sekä alati muuttuvassa kilpailuympäristössä. (Finnair 2010b, 93; Finnair 2011b, 92.)

Lentoliikenteessä kilpailu on ankaraa. Lentoyhtiöt kilpailevat asiakkaista sekä sijoituksesta suurimpien lentoyhtiöiden listalla. Eurooppalaiset yhtiöt ja niiden joukossa halpalentoyhtiöt ovat kärjessä yksittäisten matkustajien lukumäärän perusteella. Tämä johtuu lyhyistä lentomatkoista, halvoista hinnoista ja hyvistä yhteyksistä. (Verhelä 2010, 104.) Finnairilla on kuitenkin vahva markkina-asema kotimaan lentoliikenteessä sekä sen lähialueilla 57 prosentin markkinaosuudella (katso kuvio 8). Lopun noin 40 prosentin markkinaosuuden jakavat Finncomm, Blue1 sekä muut lentoyhtiöt. Finnairin markkinaosuus on laskenut Suomen tilauslentoliikenteessä, sillä matkanjärjestäjät ovat lisänneet emokonserniensa lentoyhtiöiden käyttöä. Vaikka halpalentoyhtiöt ovat kasvattaneet markkinaosuuksiaan, on Finnairilla edelleen noin 50 prosentin markkinaosuus Suomesta lähtevästä kansainvälisestä liikenteestä. Finnairin kannattavuutta on parantanut suunnitelmallisesti tehdyt vähennykset kotimaan lyhyillä reiteillä. Finnair on kasvattanut markkinaosuuttaan erityisesti Aasia-liikenteessä Finnairin pääkilpailijoihin nähden. (Finavia 2010, 9; Finnair 2010a, 6; Finnair 2011b, 12.)



Kuvio 8. Lentoyhtiöiden markkinaosuudet kotimaan liikenteessä vuonna 2009 (Finavia 2010, 18)

Finnair toimii yhteistyössä monien eri toimijoiden kanssa. Finnair kuuluu oneworld-Allianssiin ja tämän vuoksi yrityksellä on paljon yhteistyökumppanilentoyhtiöitä. Näitä ovat esimerkiksi American Airlines, British Airways, Iberia, Qantas sekä Cathay Pacific. (Oneworld 2011.) ”Allianssi on kahden tai useamman lentoyhtiön sopimus pohjainen käytännön operoinnin toteutukseen liittyvä yhteenliittymä (Verhelä 2010, 43).” Finnair tekee myös yhteistyötä Finncomm Airlines’in kanssa.

7 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön tutkimustuloksia analysoiden kaikkia kolmea haastattelua yhdessä. Tutkimuksessa keskityttiin käsittelemään; minkälaisia kriisejä lennoliikennetoimialalla on tapahtunut 2000 – luvun aikana. Tilanteita on havainnollistettu yleisimmillä esimerkeillä aikaisemmissa luvuissa. Osa esimerkkitulanteista on koskettanut tutkimuksen kohteina olevia konserneja tavalla tai toisella.

Analyysointi tehtiin jakamalla haastattelurunko eri teemoihin (katso liite 2). Aluksi haastatteluiden perusteella määritellään mitä riskillä ja kriisillä tarkoitetaan. Saatuja vastauksia verrataan teoriassa olevaan riskin ja kriisin määritelmään. Tämän jälkeen tarkastellaan tapausyrityksiä koskettaneita kriisitilanteita, poikkeustilannetasoluokittelua ja tilanteiden vaikutusta organisaatioiden toimintaan. Seuraavaksi perehdytään haastateltujen yritysten kriisinhallintaan ja sen toteutumiseen konkreettisissa tilanteissa. Kriisinhallinta osiossa käsitellään muun muassa toimintasuunnitelmia sekä tilanteissa toimimista, kriisinaikaista viestintää ja aikaisempien kriisien hyödyntämistä tulevan toiminnan suunnittelussa. Tämän tutkimuksen tuloksia verrataan kriisien ja kriisinhallinnan osalta teoriaan sekä tapaus tutkimusyritysten vuosikertomuksiin.

7.1 Riskin ja kriisin määritelmä tapausyrityksissä

Tutkimuksen lähtökohtana oli tutustua teorian ja uutisoinnin avulla kriiseihin ja niiden hallintaan ilmailualalla. Haastatteluissa annettiin kuitenkin konsernien asiantuntijoiden itse määritellä mitä riski ja kriisi heidän toiminnassaan merkitsee. Riskillä tarkoitetaan tiedostettua uhkaa joka mahdollisesti tapahtuu tulevaisuudessa. Yrityksen toimintaan liittyy monenlaisia riskejä, joita ei voida eikä pystytä koskaan eliminoimaan kokonaan (Viitala & Jylhä 2007, 342). Kriisi taas merkitsee kielteistä tai uhkaavaa tilannetta joka on jo tapahtunut. (Gordon 2011; Lehtonen 2009, 9.)

Haastattelu 2:n mukaan riski on tavoitellun asian, kuten esimerkiksi hinnoittelun, tuotteen tai palvelun mahdollinen epäonnistuminen. Haastattelu 1:n mukaan riski taas mielletään tapahtumaksi, jota ei ole vielä tapahtunut kun taas haastattelu 3:ssa riski-sanaa ei osattu määritellä lainkaan.

Näiden tulosten ja teorian perusteella voidaan yleistää, että riski mielletään tulevaisuudessa tapahtuvaksi mahdolliseksi vaaraksi. Riskien mahdollisuutta kartoitetaan jatkuvasti, niihin ei voida kuitenkaan täysin ennalta varautua, sillä riskejä on kaikkialla. (Haastattelu 1; Haastattelu 2; Haastattelu 3.)

Haastattelu 2 ja 3 mukaan kriisillä tarkoitetaan poikkeustilannetta jonka laukaisijana voi olla organisaation sisäinen tai ulkoinen tekijä. Se on yleensä ennakoimaton ja voimakkaasti yrityksen toimintoihin vaikuttava tai niitä uhkaava nopeasti etenevä tapahtuma, tapahtumasarja tai tilanne ja sille on ominaista syiden, seurausten ja ratkaisukeinojen moninaisuus. Kriisi on yleensä käsillä oleva vakava välikohtaus tai tapahtumien seuraus, joka on yhteydessä kansanterveyteen, yleiseen turvallisuuteen tai ympäristöön. Sen seurauksia voivat olla muun muassa poikkeuksellisen suuri varojen tai omaisuusarvon menetys, tuotteen poistaminen myynnistä ja kielteisen julkisuuden syntyminen, joka voi siten olla uhka organisaation maineelle ja brändille. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta kriisin määritelmän olevan erittäin tilannesidonnainen ja yksilöistä riippuvainen. Geneerisesti voidaan kuitenkin sanoa, että kriisi joka iskee lentoliikenteeseen, vaikuttaa laajasti koko toimialaan. (Haastattelu 1; Haastattelu 2; Haastattelu 3.)

Yleisesti koko ilmailualan näkökulmasta kaikki toimintahan lähtee siitä, että lentoliikenteessä tiedostetaan se tosiasia, että ihminen ei luonnostaan lennä ja näin ollen on jo pelkästään riski lähteä sinne taivaalle. Jos yksittäinen henkilö saa esimerkiksi sydänkohtauksen, joku muuten vaan hyperventiloi ja oksentaa lennon aikana, kone on myöhässä tai mennään varakentälle, niin ei ne ole vielä mitään kriisejä. Oman henkilökohtaisen näkemyksen mukaan sanoisin, että kriisistä puhutaan siinä kohtaa kun oikeasti käsillä on joku onnettomuus tai todella vakava vaaratilanne mikä uhkaa. World Trade Centerin tapaus oli sellainen iso kriisi yrityksen kannalta, koska se vaikutti koko toimialaan. (Haastattelu 1.)

Vakuutusyhtiöiden kanssa puhutaan erilaisista riskitilanteista, jotka ovat tavallaan niitä missä kartoitetaan tiettyjä kriisityyppejä. Kaikkihan voi tavallaan olla ja kaikkialla onkin riskejä, jos ei toimita oikein. (Haastattelu 3.)

Haastatteluissa kävi ilmi, että konsernit käyttävät kriisi-sanon sijasta pikemminkin sanaa poikkeustilanne, sillä kriisi-sanon koettiin olevan liian voimakas ilmaus kuvastamaan konsernien toiminnassa sattuvia ongelmatilanteita.

”Mä en tavallaan osaa erotella riskiä ja mahdollista uhkaa. On olemassa viiveitä ja myöhästymisiä ja monissa organisaatioissa ne olisivat jo kriisitilanteita, mutta meille ne ovat vain poikkeavia tilanteita. (Haastattelu 3.)” Poikkeustilanteiksi määriteltiin esimerkiksi tilanteita joihin ihminen ei voi vaikuttaa, kuten säätilaan tai yllättäviin muutoksiin lento-reiteillä. Haastateltavat myös painottivat, että kriisin merkitys sanana vaihtelee henkilöstä ja tilanteesta riippuen, joten sanana poikkeustilanne on neutraalimpi ilmaus puhuttaessa yleisellä tasolla tapahtuvista kriisitilanteista. (Haastattelu 1; Haastattelu 2; Haastattelu 3.) Tästä johtuen seuraavissa kappaleissa kriisi-sana tullaan osittain korvaamaan sanalla poikkeustilanne, jotta haastatteluissa saatujen vastauksien merkitys ei muutu.

Kriisi, tai me puhutaan lähinnäkin poikkeustilanteesta, ei niinkään enää käytetä kriisi sanaa. Ne ovat poikkeustilanteita, joita on yllättävän usein nykypäivänä; missä päin maailmaa tapahtuu mitä tahansa. Ne ovat ennakoimattomia tilanteita, jotkut voi olla myös hieman ennakoituja, esimerkiksi lakon uhat ja ne vaikuttavat voimakkaasti meidän yrityksen toimintoihin. (Haastattelu 2.)

Lentokone on pienentänyt maapallon kokoa niin paljon; sä olet muutamassa tunnissa toisella puolella planeettaa jolloin poikkeustilanteetkin tulevat sillä tavalla lähemmäksi meidän suomalaisten arkea, vaikka tilanne tapahtuisi toisella puolella maailmaa. Erilaisia erikoistilanteita on nykyään niin paljon, että tuntuu, että kaikenlaista hässäkkää tapahtuu jatkuvasti. On olemassa kaiken maailman tulvia, tsunameja, maanjäristyksiä ja kaikenlaista... (Haastattelu 1.)

7.2 Tapausyrityksiä koskettaneita poikkeustilanteita

Lentoliikenteeseen voivat vaikuttaa monet erilaiset poikkeustilanteet. Poikkeustilanteet johtuvat useimmiten inhimillisistä erehdyksistä, tekniikasta sekä muista riskitekijöistä, kuten terrorismista, luonnonkatastrofeista tai tartuntataudeista. Inhimillinen erehdys voi olla monien sattumien summa, jonka aiheuttaa esimerkiksi lentäjien tai kenttähenkilökunnan toiminnasta aiheutuvat virheet. Tekninen riski voi johtua esimerkiksi ilmatilan ruuhkautumisesta tai lennonvarmistusjärjestelmien toimintavarmuudesta. (Rauhämäki ym. 2006, 111.)

Taloudellisia kriisejä on ollut pitkin 2000 -lukua kaikilla lentoyhtiöillä, mutta kriisiä jossa joku olisi ollut kuoleman vaarassa, niin ei ole tapahtunut meidän organisaatiossa. Isoimmat poikkeustilanteet, jotka ovat vaikuttaneet lentoreitteihin, ovat SARS, lintuinfluenssa, WTC-iskut, tuhkapilvi ja nyt tämä Japanin maanjäristys. (Haastattelu 1.)

Haastatteluissa selvisi, että konsernien kohtaamat poikkeustilanteet 2000 – luvulla aiheutuivat pääsääntöisesti luonnonkatastrofeista, taloudellisesta epävakaasta markkinatilanteesta maailmalla ja sen kehittymisestä sekä konsernien sisäisessä toimintaympäristössä tapahtuneista muutoksista. Finavian vuosikertomuksessa 2010 riskeiksi mainitaan poliittiset päätökset ja viranomaispäätökset sekä lentoturvallisuus, jotka vaikuttavat vuosikertomuksen mukaan merkittävästi yhtiön toimintaan (Finavia 2011a, 61). Näistä ei kuitenkaan ollut puhetta itse haastattelussa. Finnairin taloudellisen katsauksen mukaan oman uhkansa lentoliikenteelle taas tuo polttoaineenhinnan kehitys, sillä polttoainekustannukset ovat merkittävä kustannuserä konsernin menoista (Finnair 2011b, 14). Tämä kävi ilmi myös haastattelu 1:ssä. (Haastattelu 1; Haastattelu 2; Haastattelu 3.)

Koska lentoyhtiöt elää markkinatalouden paineessa niin taloudelliset kriisit on ne hankalimmat, koska raha tätä maailmaa pyörittää. Taloudellinen tilanne vaikuttaa polttoaineen hintaan, joka taas vaikuttaa kysyntään esimerkiksi lentolippujen hintojen nousun seurauksena. Ylipäätään matkailu toimialana on kriisi herkkää. Kun jossain päin maailmaa tapahtuu jotain, niin se heijastuu aina yhtiöön joka operoi ympäri maapalloa. (Haastattelu 1.)

Puhuttaessa luonnosta aiheutuvista poikkeustilanteista, haastateltavat nostivat yksimielisesti esille huhtikuussa 2010 tapahtuneen poikkeuksellisen vakavan tuhkakriisin, joka vaikutti nopeasti lentoliikenteen kysynnän kehitykseen (Masalin 2011). Tuoreimpana tapauksena taas mainittiin maaliskuussa 2011 Japanissa sattunut tuhoisa maanjäristys. Haastattelu 3:n mukaan tapahtuma ei kuitenkaan aiheuttanut heidän organisaatiossaan toimenpiteitä samalla tavalla kuin esimerkiksi vuoden 2004 tsunami. (Haastattelu 1; Haastattelu 2; Haastattelu 3.) Vaikka haastattelu 3:ssa painotettiin tuhkakriisin aiheuttaneen vakavan häiriön organisaation toimintaan, Finavian vuosikertomuksen mukaan yritys ei kuitenkaan pidä luonnonvoimiin liittyviä poikkeustilanteita kokonaisvakavuudeltaan merkittävimpinä. Tämä on mielenkiintoinen näkökulma, sillä yritys teki kuitenkin tappiota monia miljoonia euroja lentorajoitusten seurauksena vulkaanisen tuhkan rajoitettua ilmailua merkittävästi vuonna 2010. (Finavia 2011a, 61.)

Esimerkiksi viimekeväinen tuhkakriisi oli täysin ennalta arvaamaton ja ihan järkyttävä sillä ketään ei saatu millään yhtiöllä mihinkään suuntaan liikkumaan, koska lähes koko Euroopan ilmatila oli suljettu ensimmäistä kertaa sitten toisen maailmansodan. Kaikista ongelmallisimpana mä koin tilanteen arvaamattomuuden; lentolupia annettiin ja peruttiin hyvin lyhyellä varoitusaajalla, mikä haittasi ennakkotoimenpiteitä. (Haastattelu 2.)

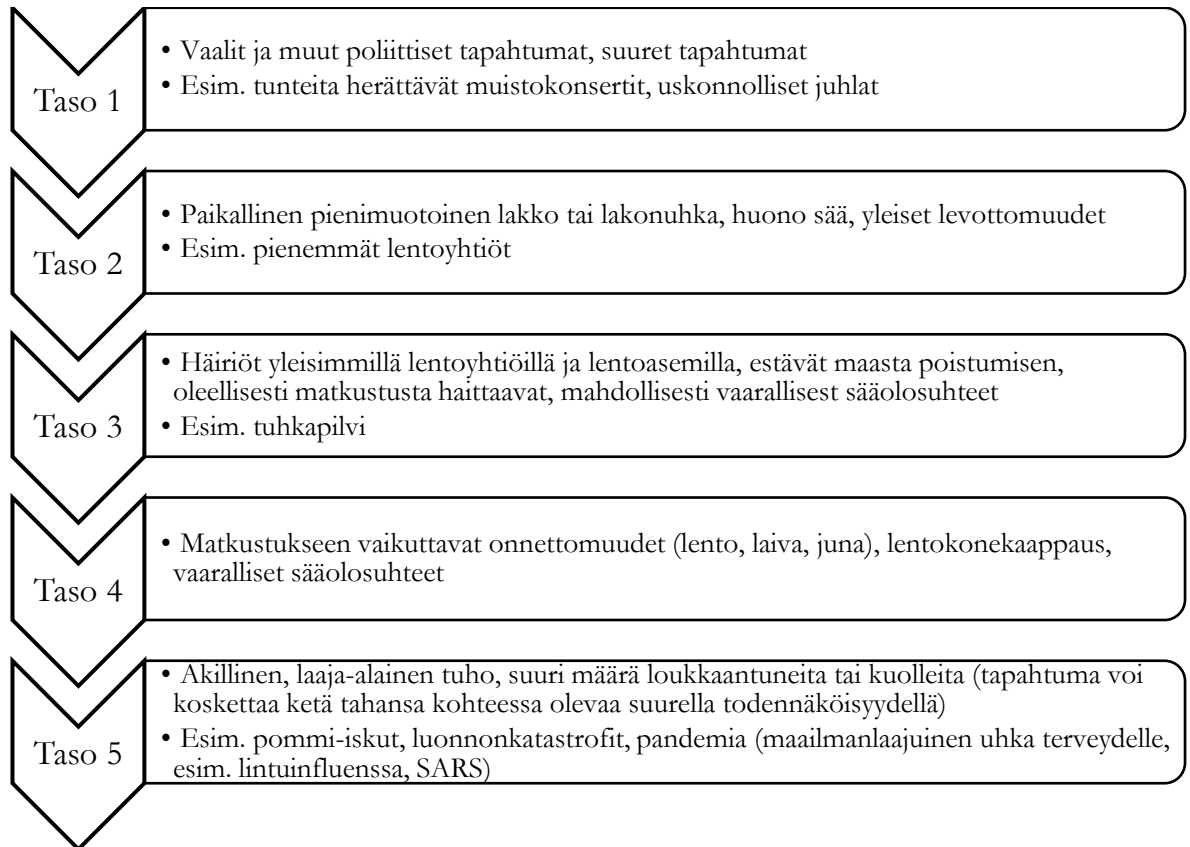
Haastattelu 2:ssa painotettiin myös konsernin sisällä tapahtuneita toiminnan muutoksia ja sen seurauksena aiheutunutta Finnairin matkustamohenkilökunnan lakkoa marraskuussa 2010. Toimialalla erilaisia henkilöstöryhmien aktivoitumisia, koskien esimerkiksi työehtosopimuksia, saattaa olla odotettavissa lisää myös tulevana vuosina. Haastattelu 3 mainitsi sisäiseksi kriisiksi henkilöstöryhmien työtaistelutoimenpiteiden lisäksi myös pääjohtajan menehtymisen auto-onnettomuudessa vuonna 2005, joka aiheutti mittavia muutoksia organisaation sisäisessä toiminnassa ja järkytti koko ilmailuyhteisöä. Haastattelu 3:n mukaan heillä on tapahtunut myös operatiivisesta toiminnasta aiheutuneita vakavia vaaratilanteita, joita olivat muun muassa lentokoneiden mahdollinen yhteentörmäys ilmatilassa sekä lentoasemilla sattuneita tulipaloja. (Finavia 2011a, 61; Haastattelu 1; Haastattelu 2; Haastattelu 3.)

Se on jo riski, jos aletaan kuulla, että esimerkiksi lakon uhkaa on olemassa. Vaikkei kyseessä olisikaan Finavian henkilöstöä vaan lentoyhtiössä lakkoiltaisiin, niin vaikuttaahan se selvästi myös meidän toimintaan. Sitten on olemassa erilaisia vaaratilanteita mitä lentokoneille voi tapahtua, esimerkiksi varaudutaan jos joku merkkivaloista ei pala, niin silloin täällä on ihan täysi hälytysvalmius päällä. Jos maailmalla vastaavasti tapahtuu jotain, niin kyllähän meillä silloin turvaorganisaatio on vähän varpaillaan, että mitä tapahtuu ja voiko se mahdollisesti levitä meille. (Haastattelu 3.)

7.3 Tapausyritysten poikkeustilannetasoluokittelu

Haastattelussa 2 kävi ilmi, että heillä edellä mainittuja poikkeustilanteita ryhmitellään poikkeustasoluokittelun mukaan, joka on laadittu jo tapahtuneiden tilanteiden pohjalta. Luokittelun tasoja on viisi, jotka vaihtelevat pienistä poikkeustilanteista laaja-alaisiin tuhoihin (katso kuvio 9). Myös haastattelu 3 jakaa häiriö- ja kriisitilannetyypit erilaisiin luokkiin esimerkkitapauksien avulla tavanomaisesta poikkeustilanteesta aina äärimmäisiin hätätilanteisiin lentoasemilla (katso kuvio 10).

Me ollaan mietitty ennakkoon, että minkä tasoisia poikkeustilanteita voi olla ja viidellä eri asteikolla mennään. On pieniä poikkeustilanteita, jotka ei vaikuta juuri yhtään toimintaan vaan joista voidaan tiedottaa joko asiakkaita tai meitä itseämme tai sekä että. Mutta sitten tulee tämmöisiä isoja, esimerkiksi luonnonkatastrofeja tai muita, niin silloin ovat isommat toimenpiteet käytettävissä. (Haastattelu 2.)



Kuvio 9. Poikkeustilannetasot (Haastattelu 2)

Kuvioissa 9 on nähtävillä poikkeustilannetasojen luokittelu haastattelu 2:n mukaan. Poikkeustilannetasot auttavat tilanteiden hallinnassa; jokainen taso on numeroitu ja niihin on määritetty poikkeustilanteen luonne. Poikkeustilanteen tasosta riippuen, koolle kutsutaan tarpeellinen määrä henkilökuntaa hoitamaan tilannetta. Tasot 1 ja 2 ovat melko pienimuotoisia tilanteita, jotka eivät vaikuta konsernin toimintaan, vaan niistä voidaan vain tiedottaa. Tasolla 3 tapahtuvat tilanteet ovat jo vakavampia ja vaikuttavat myös asiakkaiden matkustukseen. Tasot 4 ja 5 taas ovat erittäin vakavia poikkeustilanteita, joissa vaaditaan selvää ja järjestelmällistä tilanteen hallintaa, sillä tilanteet vaikuttavat sekä asiakkaiden turvallisuuteen että konsernin toimintaympäristöön. (Haastattelu 2.)

Tavanomaisesta poikkeavat tilanteet/häiriötilanteet

- Tekninen ongelma (lento-)tiedotusjärjestelmässä, tutkalaitteistossa
- Merkittävät häiriöt matkatavara- tai informaatiojärjestelmissä
- Erittäin huono sää
- Ongelmat lentoyhtiöiden tai muiden lentoasemilla toimivien yritysten toiminnassa

Erityistilanteet/kriisitilanteet

- Tulipalo, laaja vesivahinko tai muu vakava vaurio lentoasema-alueella tai terminaalialueella
- Sabotaasi tai muut uhkatilanteet lentoasemilla
- Lakko, työnseisaus ja muut henkilöstön mielenilmaukset lentoasemilla
- Lentoliikenteen pysähtyminen, supistaminen tai rajoittaminen

Lentoliikenteen hätätilanteet/äärimmäinen kriisitilanne

- Onnettomuus, loukkaantuminen, hengenmenetykset lentoasema-alueella
- Lentokonekaappaukset

Kuvio 10. Häiriö- ja kriisitilannetyypit (Haastattelu 3)

Kuviossa 10 näkyy häiriö- ja kriisitilannetyypit esimerkkeineen haastattelu 3:n mukaan. Poikkeustilanneluokittelu avustaa tilanteiden hallinnassa. Tasot ovat jaoteltu kolmeen pääluokkaan, joita ovat tavanomaisesta toiminnasta eroavat tilanteet, erityistilanteet ja lentoliikenteen hätätilanteet. Näitä tasoja on havainnollistettu erilaisten tapahtumaesimerkkien avulla, jotka taas auttavat kartoittamaan mahdollisia uhkia ja niiden vaikutusta organisaation toimintoihin. (Haastattelu 3.)

7.4 Poikkeustilanteiden vaikutus tapausyritysten toimintaan

Poikkeustilanne saattaa uhata yrityksen toimintaa, imagoa ja mainetta, sidosryhmäsuhteita ja kuluttajien luottamusta. Organisaation toiminta tai toimimattomuus vaikuttaa osaltaan siihen millaiseksi kriisi kehittyy. Kriisin seuraukset yritykselle voivat olla taloudellisia ja toiminnallisia. Mitä tunnetumpi yritys, kuten esimerkiksi tarkastelun kohteena olevat Finavia Oyj ja Finnair Oyj, sitä enemmän kriisi on esillä julkisuudessa ja synnyttää sekä vahvistaa negatiivista julkisuutta organisaatiota kohtaan. (Lehtonen 2009, 43–44, 136.)

Haastattelu 1:n mukaan lentoliikennetoimialalla ei ole mahdollista varmasti sanoa miten poikkeustilanne tulee vaikuttamaan yksittäisen organisaation toimintaan ja koko toimialaan. Lentoliikenteessä tapahtuvat poikkeustilanteet ovat aina erilaisia ja tilannesidonnaisia, niin kuin aikaisemmin on mainittu. Lentoliikenne rakentuu kuitenkin pienistä osista, joiden on toimittava yhdessä saumattomasti lentoliikenteen sujuvuuden kannalta (katso liite 1).

Yleisellä tasolla sanoisin, että lentoliikenteessä ei ole mahdollista sanoa miten poikkeustilanne yleensä vaikuttaa. Tämä ala on ylipäättään sellainen, missä oikeastaan mitään ei voida yleistää, että kaikki on tilannekohtaista. Esimerkiksi jokainen lento tehdään erikseen, jokainen asia tehdään erikseen vaikka se ehkä näyttää ulospäin että kaikki olisi yhtä suurta massaa. Loppupeleissä tämä on kuitenkin aika pienten palojen yhteen sovittelamista, jotta se palapeli tulee valmiiksi. (Haastattelu 1.)

Pienet poikkeustilanteet eivät aiheuta konserneissa suurempia toimenpiteitä, vaan niiden käsittely tapahtuu normaalin toiminnan ohella, esimerkiksi uudelleen reitittämällä asiakas jonka lento on peruttu. Pieneksi poikkeustilanteeksi voidaan luokitella myös esimerkiksi tekninen ongelma lennonjohtojärjestelmässä, sillä lentoliikenteen kontrollointi voidaan hoitaa myös manuaalisesti. Tällöin lentoja pystytään operoimaan, mutta vain harvemmin. Suurimmissa poikkeustilannetapauksissa keskitytään tilanteen hallitsemiseen ja sen hoitamiseen. Esimerkiksi tuhkakriisin aikaan lentoja peruutettiin ja näin ollen matkustajat eivät päässeet matkaan tai matkakohteesta takaisin. Lentojen peruminen ja lentoasemien sulkeminen aiheutti ongelmia sekä asiakkaille että operoiville yhtiöille. Tuhkakriisin seurauksena koneet eivät saaneet lentolupaa ja matkustajille täytyi etsiä vaihtoehtoisia matkustusmuotoja, kuten juna- ja linja-autoyhteyksiä. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta lentoliikennetoimialan olevan herkkä erilaisille ja eritasoisille poikkeustilanteille, joten niihin on myös osattu varautua hyvin sekä henkisesti että fyysisesti. (Haastattelu 1; Haastattelu 2; Haastattelu 3.)

Pienet poikkeustilanteet menevät tuosta vaan työn ohella. Niissä ei useinkaan ole mitään sen suurempaa haastetta. Jos eteen kuitenkin tulee iso poikkeustilanne, joka vaatii paljon tekijöitä ja muuta, niin totta kai se keskeyttää suurimman osan normaalista toiminnasta. Esimerkiksi uusien matkojen myyminen on hankalaa, mutta välttämätöntä. Tuhkakriisin aikana toiminta tietyillä osastoilla keskittyi selvittämään Euroopan juna- ja bussiyhteyksiä, jotta porukkaa saatiin takaisin päin. Me ollaan kuitenkin aika henkisesti varauduttu että toimiala on yhtä poikkeustilaa koko ajan. (Haastattelu 2.)

Voi olla ihan vain tekninen ongelma, jos ei meidän lennonjohtojärjestelmät toimi. Silloin lentokoneet kyllä lentää, mutta aika paljon harvemmin ja me joudutaan säätelemään liikennettä käsin. Sekin on aika tapauskohtaista, mutta esimerkiksi tuhkakriisin aikana ei paljon muuta tehty kun hoidettiin sitä tilannetta. Silloin kuitenkin jouduttiin sulkemaan lentoasemia ja siellä ei tietysti ollut henkilöstölle mitään tekemistä eli he jäivät sitten kotiin. (Haastattelu 3.)

Haastattelu 2:n mukaan yksittäinen poikkeustilanne ei keskeytä kyseisen organisaation koko toimintaa, vaan jokainen yksikkö organisaation sisällä päättää kuinka paljon resursseja, esimerkiksi henkilökuntaa, suunnataan juuri kyseisen poikkeustilanteen hallintaan. Normaalista toimintaa on jatkettava asiakkaiden vuoksi, sillä jokaisella osastolla on yleensä asiakkaita, jotka ovat varanneet matkan tai ovat jo kohteessa ja odottavat kotiinpaluuta. Organisaatio on vastuussa näiden asiakkaiden tiedottamisesta ja matkan hoitamisesta, joten koko toiminnan keskeyttäminen ei ole mahdollista. Organisaatio pyrkii osittain myös jatkamaan muuta toimintaa, muun muassa organisaation palveluiden ja tuotteiden myyntiä kuluttajille, sillä poikkeustilanteet aiheuttavat väistämättä myös taloudellisia menetyksiä konsernille. Tämän vuoksi konsernin jatkuvuuden, tulojen saannin ja liiketoiminnan kannattavuuden takaamiseksi uusien matkojen myynti on välttämätöntä.

Sanotaanko näin, että kaikkia resursseja ei voida kokokaan panostaa meneillään olevaan poikkeustilanteeseen, vaan totta kai osa porukasta tekee kauppaa ja osa sitten hoitaa pelkästään näitä tilanteita. Mutta kyllä poikkeustilanteella on vaikutusta aika laajalti, koska jokaisella yksiköllä on varmasti matkustajia maailmalla. Yksikön on katsottava kuka tekee mitä ja mitä tekee. (Haastattelu 2.)

Totta kai poikkeustilanteella on vaikutusta aina taloudellisesti meille valtavasti. Tuhkakiisiin aikaan sieltä tuli valtavat laskut, jotka jonkun on vaan maksettava. Se ei ole välttämättä aina se asiakas. Hyvitykset ja palautukset vievät aina aikaa sekä konsernin sisällä että muiden osapuolien vuoksi. Me ei kuitenkaan lähdetä suoranaisesti palauttamaan asiakkaille rahoja. Me ei voida luvata että rahat palautuu peruuttamattomasta matkasta. (Haastattelu 2.)

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että haastavinta poikkeustilanteen aikana toimimisessa on tilanteen kehittyminen, yksilöiden käyttäytyminen, aika ja henkilöstöresurssit sekä kokemuksen puuttuminen. Kriisin tullessa kohdalle on reagoitava nopeasti ja tehtävä päätöksiä. Koskaan ei kuitenkaan voida etukäteen tietää mitä tapahtuu ja kuinka henkilöt juuri sillä hetkellä reagoivat tilanteeseen. Vaikka poikkeustilanteita olisi harjoiteltu etukäteen ja koulutauduttu niiden varalle, on lähes mahdotonta ennustaa kuinka opittua osataan soveltaa käytännössä. Myös ajan kulumisen koetaan olevan erittäin nopeaa, sillä kaikki tapahtuu hyvin lyhyen ajan sisällä. Haastattelu 3 nosti myös esille, että ”raskainta kriisitilanteessa on, jos joutuu näkemään ihmisten hätää ja kurjuutta.” (Haastattelu 1; Haastattelu 2; Haastattelu 3.)

7.5 Poikkeustilanteidenhallinta tapausyrityksissä

Kriisinhallinta, tässä tapauksessa poikkeustilanteidenhallinta, tarkoittaa suunnitelmallista toimintaa organisaatiota kohtaavien yllättävien tapahtumien varalle (katso kuvio 1 ja 11) (Haastattelu 2). Näitä tapahtumia varten on tärkeää laatia valmis suunnitelma sekä kouluttaa organisaation henkilökunta toimimaan tilanteen aikana (Ritchie 2009, 130). Suunnitelman tarkoituksena on minimoida vahingot ja tapahtumasta aiheutuvat menetykset. (Lehtonen 2009, 137.)

Kriittisessä tilanteessa toiminnassa on tärkeintä suojella ihmisiä mahdollisilta haitoilta ja vahingoilta sekä osoittaa vastuullisuutta ongelman ratkaisussa. ”Käytännössä kriisinhallinta tarkoittaa sitä, että kaikki toiminta tähtää mahdollisimman pieniin vahinkoihin (Haastattelu 1).” Poikkeustilanteidenhallinnassa on tärkeää myös yrityksen liiketoiminnan kannalta oikeanlaisten ratkaisujen tekeminen turvaten toiminnan jatkuvuus tulevaisuudessa. (Lehtonen 2009, 98.) Hallintaa on myös jo tapahtuneiden tilanteiden läpikäyminen ja niistä oppiminen (Lehtonen 2009, 104).

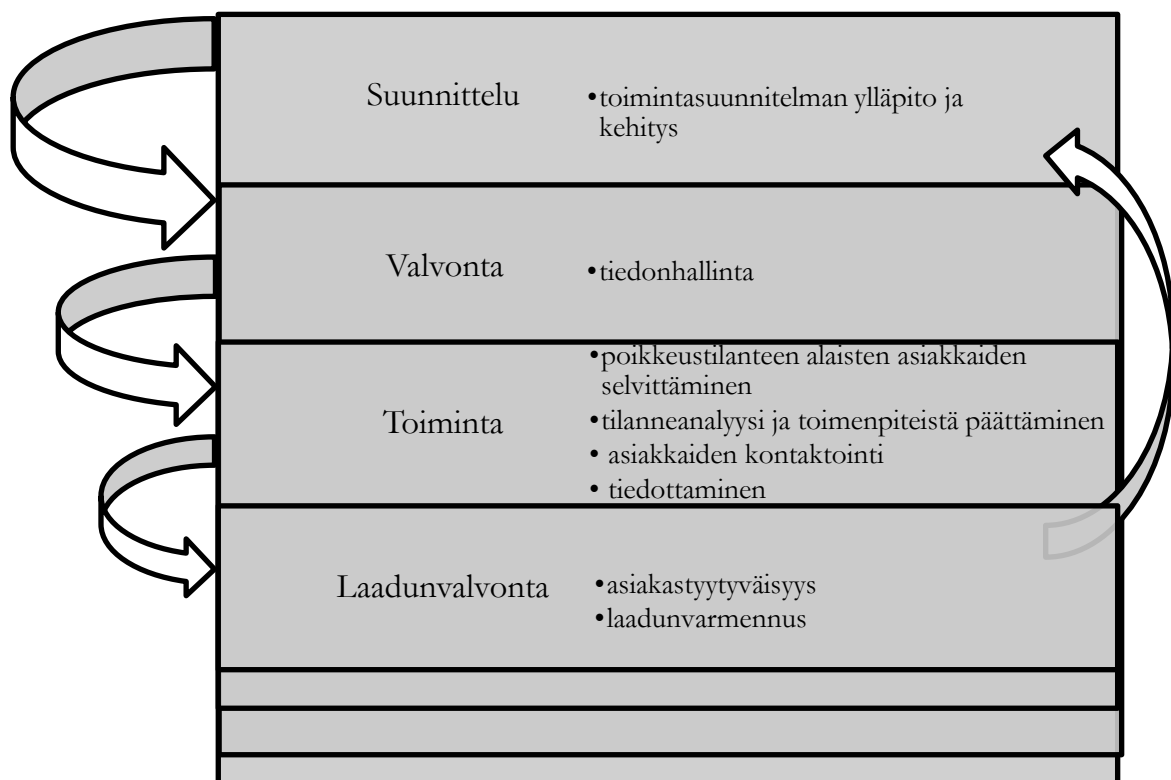
Haastattelu 3 painottaa, että kriisinhallinnan näkökulmasta ajateltuna erilaisiin poikkeustilanteisiin on oltava jatkuvasti varautunut, sillä kyseessä on toimiala, jossa aina sattuu ja tapahtuu jotakin. Poikkeustilanteidenhallinta on suunniteltua ja järjestelmällistä toimintaa, jolla pyritään vähentämään Finavian toiminnan riskejä ja niistä aiheutuvia vahinkoja ja vaaratilanteita. Tätä toimintaa nimitetään riskienhallinnaksi. Finavialla on käytössä myös sisäinen valvonta, jonka tavoitteena on varmistaa ja valvoa lakien, sääntöjen ja yrityksen sisäisten toimintaperiaatteiden noudattamista. Suomen ilmailuviranomainen Trafi antaa tiettyjä sääntöjä liittyen ilmatilan käytöstä ja turvamääräyksistä, joita tulee noudattaa myös poikkeustilanteiden aikana Finavialla. ”Me vaan toteutetaan määräyksiä, jotka tulevat muualta ja jos me emme sitä tekisi, niin ei me saataisi toimia täällä”. Näitä sääntöjä ovat esimerkiksi; kuinka matkustajat ja matkatavarat tulevat turvatarkastaa lentoasemilla tai saavatko lentoyhtiöt lentolupaa. Vuoden 2011 aikana Finavia ottaa käyttöön koko konsernin kattavan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toimintamallin. (Finavia 2011a, 61; Haastattelu 3.)

Finavian valvonta- ja riskienhallintajärjestelmän tärkeä osa on turvallisuudenhallintajärjestelmä, jonka avulla pystytään hallitsemaan systemaattisesti sellaisia toimintoja jotka ovat turvallisuuskriittisiä. Järjestelmän avulla pyritään myös varmistamaan luotettavan ja hyvän turvallisuustason säilyttäminen Finavian tuottamissa ja tarjoamissa palveluissa ja tuotteissa. Järjestelmä perustuu muun muassa huolelliseen toiminnan suunnitteluun, tiedonkeruuseen ja tapahtumien analysointiin sekä toimenpiteistä päättämiseen ja niiden vaikutusten arviointiin. (Finavia 2009, 49; Finavia 2011a, 61.)

Finnairin riskienhallinta kuuluu osaksi koko konsernin johtamistoimintaa ja se on järjestelmällistä ja ennakoivaa. Riskien- ja poikkeustilanteidenhallinnan tarkoitus on ensisijaisesti pienentää konsernia uhkaavia riskejä ja vahinkoja. Finnairin vahinkoriskienhallinta on jaettu kahteen osa-alueeseen: lentoturvallisuus ja yritysturvallisuus. Vahinkoriskejä ovat lento-, henkilö-, tieto-, omaisuus-, ympäristö-, vastuu- ja keskeytysriskit. Näiden riskien hallinnassa painopiste on ennaltaehkäisyssä. (Finnair 2010b, 93, 95; Finnair 2011b, 92–93; Haastattelu 1.)

Finnairin toiminta perustuu korkeatasoiseen lentoturvallisuuskulttuuriin, jota pidetään yllä jatkuvalla lentoturvallisuustyöllä. Finnair onkin laatinut tätä varten operatiivisen lentoturvallisuuspolitiikan, jota jokaisen työntekijän sekä alihankkijan on noudatettava. Lentoturvallisuutta valvotaan poikkeamaraporttien avulla yhtiön ohjeiden ja ilmailulain tarkoittamalla tavalla. Lentotoiminnan edellytys menestykselle ja toimivalle lento- liikenteelle on luotettavuus. Lentoliikenteeseen voi kuitenkin vaikuttaa hyvinkin erilaiset häiriötekijät, kuten viivästymiset, poikkeukselliset sääolot tai lakot, jotka vaikuttavat toiminnan ja palvelun laatuun lisäten kustannuksia. (Finnair 2010b, 93–94; Finnair 2011b, 92; Haastattelu 1.)

Me ennakoidaan paljon ja nähdään vaivaa sen eteen että toiminta olisi mahdollisimman turvallista. Jos jossain kohteessa, jonne operoidaan, on poikkeustilanne meneillään, niin tietenkin tilanteen kehittymistä seurataan koko ajan. Jos siellä sitten sattuu jotain vakavaa, niin ei sinne sitten lennetä vaan koneet jää maahan. Organisaation näkökulmasta arvioidaan tarkasti, että mihin kohteisiin esimerkiksi lennetään ja millä konetyypillä. (Haastattelu 1.)



Kuvio 11. Poikkeustilannetoiminta (Haastattelu 2)

Poikkeustilannesuunnitelmien avulla pyritään ennakoimaan ja arvioimaan mahdollisia yrityksen toimintaa uhkaavia tilanteita. Kuviossa 11 on nähtävillä haastattelu 2:n mukainen toimintamalli poikkeustilanteiden varalle. Toiminnan lähtökohtana on suunnittelu, jonka tarkoituksena on kehittää ja ylläpitää poikkeustilannesuunnitelmaa. Valvonnan avulla seurataan esimerkiksi maailmalla tapahtuvia tilanteita, jotka voivat mahdollisesti kehittyä vakaviksi poikkeustilanteiksi. Kriisin uhatessa tai tapahtuessa organisaatio on valmis erilaisiin toimiin, joilla pienennetään poikkeustilanteen vaikutuksia yritykseen tai yrityksen asiakkaisiin. Toiminta koostuu esimerkiksi asiakkaiden kontaktoinnista ja tilanneanalyysistä, jossa selvitetään minkä tasoisesta poikkeustilanteesta on kyse (katso kuvio 9). Samalla päätetään, minkälaisiin toimenpiteisiin on ryhdyttävä. Tilanteen laantuessa aloitetaan laadunvalvonta: olivatko asiakkaat tyytyväisiä tilanteen hoitamiseen ja oliko poikkeustilanteen hallinnassa epäkohtia, joita tulisi vielä kehittää lisää. (Haastattelu 2.)

7.5.1 Varautuminen

Haastattelu 1:ssä kävi ilmi, että lentoyhtiöt ovat aika byrokraattisia organisaatioita. Kaikki vastuu-alueet missä tahansa lentoyhtiössä on organisaatiossa tarkkaan nimetty ja ilmoitettu ilmailuviranomaiselle jo siinä vaiheessa, kun lupa harjoittaa kaupallista toimintaa on annettu kyseiselle yritykselle. Henkilöstön vastuu-alueet perustuvat henkilön asemaan yrityksen toiminnassa, joka taas määrittää minkälaiset asiat, tilanteet ja vastuut kyseisellä henkilöllä on esimerkiksi poikkeustilanteen aikana. Poikkeustilanteesta riippuu taas se, mitä organisaation sisäisiä osastoja se koskettaa ja kuka tilanteesta vastaa. Näin ollen jokaisella osastolla on oltava oma toimintasuunnitelma poikkeustilanteiden varalle ”ja ihmettelen kyllä kovasti jos joku yritys vielä tänä päivänä matkailualalla toimii ilman suunnitelmaa eikä olisi varautunut tällaisiin erikoistilanteisiin” (Haastattelu 1). Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että toimintasuunnitelma koskee myös niin sanottua normaalia operointia ilmassa sekä maassa. Toimintasuunnitelma sisältää esimerkiksi aina varasuunnitelman jokaisen lennetyn lennon varalle, jotta lento on mahdollista operoida turvallisesti (Haastattelu 1; Haastattelu 3.)

Jokaisella organisaation sisällä olevalla osastolla on oma suunnitelmansa, joka riippuu siitä, että minkälainen kriisi on kyseessä ja minkälaiset toimenpiteet silloin käynnistyy. Riippuu tietenkin aina kriisistä mitä osastoja se kohtaa. Esimerkiksi Japanissa tapahtunut maanjäristys on käytännössä aktivoitunut tavalla tai toisella koko organisaation. (Haastattelu 1.)

Aina kun lentokone lähtee taivaalle, niin aina on varakentät ja kaikkeen on myös varasuunnitelmat lentoliikenteessä. Jokainen lento tehdään siis erikseen. Jotta lentokone voidaan lähettää taivaalle turvallisesti, on paljon asioita, joita pitää ottaa huomioon. (Haastattelu 1.)

Haastattelussa 2 selvisi, että he ovat tehneet erillisen suunnitelman poikkeustilanteita varten. Suunnitelman on laatinut erillinen poikkeustilanteisiin erikoistunut työryhmä, joka koostuu eri osastojen ammattilaisista. Erilaisten henkilöiden tiedot ja taidot takaavat suunnitelman monipuolisuuden. Suunnitelmassa kartoitetaan aluksi se millaisesta poikkeustilanteesta on kyse (katso kuvio 9) ja mistä se on lähtenyt liikkeelle. Suunnitelmassa annetaan tarkat ohjeet muun muassa siitä kuka on päätösvastuussa poikkeustilanteen aikana, kuinka henkilökuntaa ohjeistetaan ja miten tiedotus hoidetaan sekä sisäisesti että ulkoisesti. Suunnitelmassa on otettu huomioon erilaiset ja eritasoiset poikkeustilanteet, joten samaa suunnitelmaa on mahdollista soveltaa useaan tilanteeseen. Poikkeustilanteet ovat kuitenkin aina hyvin ennalta arvaamattomia ja erilaisia, joten suunnitelmaa muokataan tilanteen vaatimalla tavalla.

Me ollaan yritetty varautua poikkeustilanteisiin ennalta niin hyvin kuin niihin voi varautua eli me ollaan tehty ihan tällainen poikkeustilannesuunnitelma. Siinä on otettu huomioon mistä tilanne lähtee liikkeelle, kuka on päävastuussa, miten tiedotetaan, miten kerätään ihmisiä kasaan ja miten kontaktoidaan asiakkaita. Meillä on ollut alunpitäen poikkeustilannetyöryhmä, joka on tämän suunnitelman tehnyt. Se työryhmä on koostunut eri osastojen eri ihmisistä joilla on erilaiset tiedot, esimerkiksi myynnistä, taustavoimista, tiedotuksesta ja niin edelleen. (Haastattelu 2.)

Me ollaan tehty yksi yhteinen suunnitelma; oli se sitten lakko, tuhkapilvi tai mikä tahansa. Periaatteessa organisoitihan on ihan sitä samaa, koska kriisin koittaessa toiminnassa on aika paljon samoja lainalaisuuksia riippumatta siitä mistä kriisistä on kyse. Toki jos tulee jotain tilanteita joista on hyvä ottaa opikseen niin tietenkin suunnitelmat on tehty myös muokattaviksi. Riippuu kuitenkin minkä tasoinen poikkeustilanne on, niin sitten on tietynlaisia raameja että minkälaisella ryhmällä me kokoonnutaan. (Haastattelu 2.)

Haastattelu 1:ssä painotettiin myös koulutuksen tärkeyttä osana poikkeustilanteiden varautumista. Kaikki lentoliikenteessä työskentelevät henkilöt ovat aina tarkkaan koulutettuja. Ilmailuviranomainen määrittelee ilmailumääräyksissä sääntöjä muun muassa lentoturvallisuuskoulutuksen sisällöstä ja turvallisuusohjeita lentävälle henkilökunnalle. Viranomainen määrää säännöissä tarkasti sen, kuinka hätätilanteiden varalle täytyy kouluttaa. Turvallisuuskoulutusta harjoitellaan ja osaamisentasoa kerrataan lentohenkilökunnan kanssa vuosittain. Koulutuksessa harjoitellaan esimerkiksi toimintaa lentokonesimulaattoreissa evakuointiharjoituksien, pakkolaskuvalmistelujen sekä häirikkötilanteiden osalta, jotka ovat lisääntyneet.

Ilmailuviranomainen määrittelee ilmailumääräyksissä säännöt lentoturvallisuuskoulutukselle ja lentävälle henkilökunnalle. Trafín sivuilta on mahdollisuus käydä lukemassa ilmailuviranomaisen turvallisuusmääräyksistä lentohenkilökunnalle. Viranomainen määrittelee tarkasti myös sen kuinka koulutetaan sitten hätätilanteiden varalle. Silloin tällöin ilmailuviranomainen suosittelee jotain asioita sen perusteella, että minkälaisia tilanteita on tapahtunut.(Haastattelu 1.)

Normaali toimenpide on, että osaamisentasoa harjoitellaan lentohenkilökunnan kanssa joka vuosi. Tietyt asiat käydään tietenkin peruskurssilla jo läpi. Aina kun lentokone lähtee taivaalle, niin sehän tulee sieltä alas tavalla tai toisella, että tosi mielellään tietysti hallitusti, mutta aina ei mene niin kuin Strömsössä. Simulaattoreissa tehdään muun muassa evakuointiharjoituksia koneesta, savussa toimimista sekä harjoituksia toiminnan organisoinnista metsään tehdyn pakkolaskun seurauksena. (Haastattelu 1.)

Helsinki-Vantaan kansainvälisellä lentoasemalla turvallisuuskoulutusta harjoitellaan laajasti kerran vuodessa ja muilla Finavian omistukseen kuuluvilla 24 lentoasemalla harjoituksia toteutetaan harvemmin ja pienemmässä mittakaavassa. Harjoituksiin osallistuu sekä Finavian oma henkilöstö että muita viranomaisia kuten poliisi ja pelastuspalvelut. Harjoituksia voidaan tehdä myös yhteistyössä lentoyhtiöiden tai muiden lentoasemalla toimivien yritysten kanssa. Harjoitukset ovat tilanneharjoituksia, joissa tapahtuu kuvitteellinen poikkeustilanne kuten esimerkiksi lentokoneen syöksyminen maahan. Tilanteessa toimitaan samalla tavalla kuin toimittaisiin vastaavanlaisessa konkreettisessä tilanteessa; pelastetaan ihmishenkiä, sammutetaan tulipaloja, eristetään onnettomuusalue, raivataan kalustoa ja soimitaan ”oikeat” hätäpuhelut.

Tällainen käytännönläheinen koulutus koetaan olevan paras mahdollinen tapa varautua poikkeustilanteisiin lentoasema-alueella. Kriisitoimintaa ja kriisitilanteessa tiedottamista harjoitellaan sekä Suomessa että ulkomailla. (Haastattelu 3.)

Me harjoitellaan kerran vuodessa täällä lentoasemalla. Meillä on tällaiset SAR - harjoitukset missä meillä on mukana poliisi ja pelastuspalvelut ja erilaisia toimijoita kuten lentoyhtiöitä ja lentoasematoiminnat. Vuosittaisissa harjoituksissa tapahtuu ikään kuin kuvitteellinen tilanne: lentokone on pudonnut johonkin lentoaseman läheisyyteen ja sitten ruvetaan toimimaan tilanteen vaatimalla tavalla. Me käydään kriisiviestintä ja kriisitoiminta koulutuksessa jatkuvasti täällä Suomessa ja myös ulkomailla tutustumassa miten siellä toimitaan. (Haastattelu 3.)

7.5.2 Toiminta ja vastualueet

Kaikilla lentoyhtiöillä on olemassa manuaalit, jotka sisältävät esimerkiksi tietoa turvallisuudesta sekä poikkeustilanteiden hallitsemisesta. Manuaaleissa määritellään esimerkiksi eri osastojen vastuuhenkilöt sekä osastojen tehtävät poikkeustilanteessa toimimiseen. Tilanteet ovat kuitenkin aina hyvin erilaisia, joten on vaikea tarkasti etukäteen sanoa kuka kriisitilanteessa tekee mitään ja kenellä on lopulta päävastuu tilanteesta. Haastattelu 1 painottaa kuitenkin, että yleisellä tasolla päävastuu on aina operaattorilla eli konsernin hallituksella ja toimitusjohtajalla, joiden tehtävänä on toimia ilmailuviranomaisen sääntöjen mukaisesti. Tytäryhtiöiden ja liiketoimintayksiköiden johtajat taas huolehtivat omien vastualueiden riskienhallinnasta. Finnair Oyj:n johtoryhmä toimii riskienhallinnan ohjausryhmänä ja organisoijana. (Finnair 2010b, 93; Finnair 2011b, 92.) Turvallisuuden liittyvää tietoa jaetaan operaattoreiden kesken. (Haastattelu 1.)

Haastattelu 2:ssa ilmeni, että heillä on jatkuva valmius poikkeustilanteita varten. Tällä tarkoitetaan sitä, että kaikilla johtoryhmään kuuluvilla henkilöillä on erityiset ”kriisivalvontavuorot”. Näiden vuorojen aikana kyseinen henkilö on vastuussa nopean poikkeustilanteen hallinnan käynnistämisestä organisaatiossa, jos maailmalla tapahtuu jotain hälyttävää ja joka vaikuttaa lentoliikenteeseen.

Kun tieto poikkeustilanteesta, kuten esimerkiksi onnettomuudesta tai muusta suuresta tapaturmasta saapuu organisaatiolle, käynnistyy poikkeustilanteen hallinnan operointi. Tarvittaessa koolle kutsutaan poikkeustilanneorganisaatio, joka kartoittaa poikkeustilanteen tason (katso kuvio 9) ja vaadittavat toimenpiteet. Ensimmäisenä tietojärjestelmästä ajetaan ulos matkustajaraportit, joilla selvitetään missä asiakkaat ovat kyseisellä hetkellä. Raporteissa on tiedot tapahtumapaikalla olevista, sinne lähtijöistä sekä sieltä palaavista matkustajista. Näitä tietoja voidaan luovuttaa eteenpäin ainoastaan poliisiviranomaiselle ja ulkoasiainministeriöön pyydettäessä. Tietoja ei anneta omaisille tai medialle. Tämän jälkeen poikkeustilanneorganisaatio ohjeistaa hierarkiatasolla alaspäin henkilökunnalle toimintaohjeita tilanteen selvittämistä varten. Henkilökunta on kuitenkin koulutettu poikkeustilanteiden varalle, joten tilanteissa toimiminen ja ohjeiden noudattaminen takaavat tilanteen sujuvuuden. (Haastattelu 2.)

Johtoryhmän jäsenillä on tällaiset kriisinvalvonta vuorot, ja hän, joka on tässä vuorossa kriisin tapahtuessa, on siitä vetovastuussa. Meidän 24h palvelu alkaa saman tien ottaa matkustajalistoja. Kaikkien tiedot ajetaan, että kuka missäkin on: otetaan sekä siellä olijat, sinne lähtijät tai mahdollisesti myöhemmin lähtijät tai palaavat. Meidät on myös koulutettu (henkilökunta) tähän poikkeustilanteitten tekemiseen. Itse asiassa joka poikkeustilanne kouluttaa itse itseään, että siinä tilanteessa toimimalla ja ohjeita noudattamalla sitä aika nopeasti jokainen hoksaa mitä pitää tehdä ja mikä on marssijärjestys. (Haastattelu 2.)

Poikkeustilanteet, jotka vaikuttavat merkittävästi lentoliikenteeseen koskettavat usein myös muita toimijoita matkailualalla. Poikkeustilanteen aikana lentoyhtiöt määrittelevät usein omia sääntöjä, määräyksiä ja toimintaohjeita siitä kuka saa tehdä mitään, esimerkiksi saavatko matkanjärjestäjät palauttaa asiakkaiden rahoja, uudelleen reitittää lentoja tai kierrättää matkustajia muuta kautta. Perinteisille lentoyhtiöille on ominaista, että poikkeustilanteen sattuessa matkustajaa ei jätetä mihinkään kohteeseen vaan matkustaja pyritään saamaan kotiin turvallisesti. Matkustajat, jotka ovat varanneet lennot suoraan itse matkanjärjestäjältä, ovat myös yhteydessä suoraan kyseiseen matkatoimistoon, eivät lentoa operoivaan lentoyhtiöön. Poikkeustilanteessa on tavanomaista, että kaikki sääntöt ja määräykset eivät tule yhtä aikaa ja tiedot saattavat muuttua tilanteen kehittyessä. (Haastattelu 1; Haastattelu 2.)

Kun lentoasemalla tapahtuu poikkeustilanne, hälytys tulee lentoaseman päälliköltä tai lennonjohdolta. Ensietiedotuksen jälkeen selvitetään kokonaiskuva tapahtuneesta kriisistä sekä vaadittavista kriisitoimenpiteistä. Tämän jälkeen koolle kutsutaan erillinen kriisiryhmä, joka alkaa toimia tilanteen hallitsemiseksi. Tähän ryhmään kuuluu muun muassa organisaation johtoryhmän jäseniä, joiden vastuulla ovat strategiset päätökset ja taloudelliset resurssit koskien tapahtunutta tilannetta. Ryhmään kuuluu myös pelastushenkilöstöä (palo- ja sairaanhoito yksikkö), jos sattuisi sellainen onnettomuus jossa ihmishenkiä olisi vaarassa. Organisaation henkilöstön toiminta poikkeustilanteen aikana riippuu täysin siitä osastosta missä tehtävässä toimii, sillä jokaisella osastolla on omat toimintamallit. Esimerkiksi lentoaseman terminaalissa henkilöstö eristää alueita ja ohjaa matkustajavirtaa tarpeen tullen. Tilanteesta riippuen päävastuu on joko Finavian toimitusjohtajalla, organisaation johtoryhmällä tai eri liiketoimialojen johtajilla. (Haastattelu 3.)

Jos jotain tapahtuu täällä lentoasemalla, niin meillä on olemassa kriisiryhmä, joka lähtee toimimaan. Tämä ryhmä koostuu muun muassa pelastushenkilöstöstä, jos sattuisi sellainen onnettomuus missä voisi ihmishenkiä olla kyseessä. Johto perustaa tällaisen strategisen ryhmän missä tehdään päätöksiä esimerkiksi rahan käytöstä ja toimintasuunnitelmien teosta. Organisaatiossa kaikilla on hyvin selvillä, että mitä tehdään ja kuka tekee. Se riippuu niin missä tehtävässä toimii, että tavallaan ketään ei oteta pois siitä omasta tehtävästään vaan siinä täytyy niin kuin sitten toimia tehostetummin kriisitilanteen aikana. (Haastattelu 3.)

Päävastuu on aina toimitusjohtajalla, mutta myös toimialajohtajilla on yhtä lailla oikeus ottaa langat käsiin, jos vaikka toimitusjohtaja sattuu olemaan poissa. Johtoryhmän jäsenet pystyvät johtamaan kriisit ja poikkeustilanteet yhtä sujuvasti kuin toimitusjohtajakin. (Haastattelu 3.)

7.5.3 Viestintä

Poikkeustilanteen aikaisella viestinnällä tarkoitetaan sekä organisaation sisäistä että ulkoista viestintää. Sisäinen viestintä hoidetaan Intranetin kautta, jonne kerätään kaikki saatavilla olevat tiedot poikkeustilanteesta helpottamaan ja nopeuttamaan työntekijöiden toimintaa tilanteen hallitsemiseksi.

Ulkoisessa viestinnässä apuna taas hyödynnetään konsernien omia Internet sivuja, maailmanlaajuista yhteistyökumppaniverkostoa sekä sosiaalista mediaa, esimerkiksi Facebookia ja Twitteria, joiden avulla saavutetaan nopeasti ja helposti laaja asiakaskunta ympäri maailmaa. Asiakkaisiin voidaan olla yhteydessä myös tekstiviestien välityksellä. Johtoryhmä vastaa mediasuhteista; yleensä haastatteluita antaa vain ainoastaan toimitusjohtaja tai erillinen viestintäpäällikkö. (Haastattelu 1; Haastattelu 2; Haastattelu 3.)

Sisäisesti viestintä hoidetaan oman Intranetin kautta. Sinne kasataan kaikki tiedot mitä saatavilla on, joten jokainen osaa sitä seurata kaikista parhaiten. Meillä käytetään myös sosiaalista mediaa, kuten Facebookia ja Twitteria. Sitten jos media haluaa kysellä jotain, niin meillä on sovittu, että meidän toimitusjohtaja on se henkilö, joka vastaa median kysymyksiin. Viestintä on hioutunut tässä matkan varrella kun näitä erilaisia poikkeustilanteita on ollut. Sanoisin, että nyt tiedetään aika nopeasti mitä tehdään ja pystytään organisoitumaan. Asiakkaita me kontaktoidaan joko puhelimitse tai tekstiviestein. (Haastattelu 2.)

Nettisivuille pyritään laittamaan reaaliaikaisesti tietoa poikkeustilanteen aikana kun meillä on tietoa miten toimitaan. Poikkeustilanteen aikana kävijämäärät lisääntyvät ihan selvästi, esimerkiksi tuhkakriisin aikana meidän kotisivuilla kävi päivittäin 200 000 vierailijaa. Meillä on käytössä myös tällainen Airportaali mikä on Extranet. Se on tarkoitettu kaikille jotka tekee töitä lentoasemalla ja heillä on pääsy sinne. Siellä informoidaan, jos vaikka joku osa lentoasemasta on kiinni tai jotain, niin he tietävät sitten että miksi. (Haastattelu 3.)

Haastattelu 1:n mukaan isoissa konserneissa on käytännön kannalta järkevintä, että viestintävastuu on samalla osastolla poikkeustilanteen aikana kuin on päätösvastuu. Organisaatiolla voi olla oma viestintäosasto, joka hoitaa niin normaalin viestinnän kuin poikkeustilanteessa tiedottamisen tai sen suunnittelun eri osastoille eli kuka viestii, mitä viestii ja mihin viestii. Yleisesti voidaan todeta, että kaikki turvallisuuteen liittyvä tieto lentoliikenteessä on yleistä ja sitä jaetaan eri operaattoreiden kesken. Esimerkiksi huhtikuun alussa tapahtunut Boeing 737 -konetyypin rungon repeytyminen lennon aikana Yhdysvalloissa aiheutti vakavan vaaratilanteen, jonka seurauksena tiedotettiin ympäri maailmaa, että kaikki samat konetyypit tulivat groundata ja tarkistaa peltien liitoksien osalta.

Haastattelu 3:n mukaan viestintävastuu jakautuu monille eri toimijoille ja viranomaisille riippuen mille osapuolille tietoa tulee jakaa (katso taulukko 3). Finavia-konserni tiedottaa, kun tapahtumat koskevat lentoaseman toimintoja tai kun tapahtumalla on vaikutuksia lentoliikenteeseen. Viranomaisten (poliisi, pelastustoimi, sairaanhoito) tehtävänä on tiedottaa tilanteesta, siihen johtaneista syistä, tutkinnasta ja sen edistymisestä.

Taulukko 3. Lentoliikenteen hätätilanteiden tiedotusvastuut (Haastattelu 3)

Tilanteesta tiedottaminen	Viranomainen: poliisi, pelastustoimi, sairaanhoito
Tutkinnasta, syistä tiedottaminen	Poliisi, tutkijalautakunta (OTK)
Lentotoiminnasta tiedottaminen	Lentoyhtiö
Lentoaseman toiminnoista tiedottaminen	Finavia
Omaiset (lentokoneeseen kohdistuva hätätilanne)	Lentoyhtiö
Omaiset (terminaaliin kohdistuva hätätilanne)	Finavia
Matkustaja- ja lentoliikenteen sujuminen	Finavia
Tieliikennejärjestelyt	Poliisi

Poikkeustilanteiden aikainen viestintä on kehittynyt erilaisten tapahtumien seurauksena, joten organisoituminen tilanteessa, jossa päätöksiä tehdään nopeasti, on entistä sujuvampaa. Tiedottaminen voi olla myös ennakoivaa; kerrotaan asiakkaalle esimerkiksi huonoista sääolosuhteista tai matkustuskohteen levottomuuksista, joiden kehittymistä seurataan jatkuvasti. Poikkeustilanteen jälkeinen viestintä on myös tärkeää tulevan toiminnan kannalta, sillä tulevaisuudessa kriisiviestinnän onnistuminen on yhteydessä poikkeustilanteessa toimimiseen ja viestimiseen asianmukaisella tavalla. (Haastattelu 1; Haastattelu 2; Haastattelu 3.)

Me pyrimme toimimaan proaktiivisesti eli jos näyttää siltä, että on tulossa sellainen tilanne joka voisi kiinnostaa isompaa joukkoa ihmisiä, niin kyllä me silloin tiedotetaan. Esimerkiksi jos tiedetään, että tulee kauhea lumimyrsky kahden tunnin päästä, niin silloin laitetaan nettiin tiedotus; tulkaa ajoissa lentoasemalle, koska viivästysten mahdollisuus on suuri. Jos me ei tehdä näin, niin sitten media alkaa soitella ja se työllistää kauheasti kun puhelimet on varattuna koko ajan. (Haastattelu 3.)

Kriisiviestintä on osa kriisinhallintaa ja johtamista, sekä organisaation sisäistä ja ulkoista vuorovaikutusta (katso liite 8). Kriisiviestintä on normaalia viestintää, mutta asioiden hoitaminen tapahtuu tavallista nopeammin: ”kerro totuus ja kerro se nopeasti!”. Kriisinhallinnan kannalta on tärkeää hoitaa mediasuhteita esimerkiksi järjestämällä erilaisia tiedotustilaisuuksia sekä antaa asiantuntijalausuntoja. Kriisitilanteen tapahtuessa mediakyselyt ovat usein viestinnän ja johdon vastuulla. Tiedotusvälineille annettu tieto hoidetaan keskitetysti konserniviestinnästä tai sovitun lausunnonantajan kautta. Vain nimetyt henkilöt saavat antaa organisaation puolesta lausuntoja tiedotusvälineiden edustajille. (Haastattelu 3.)

Viestintäosasto vastaa ihan peruskyselyihin. Meillä on viestinnässä oikeus kommentoida, mutta usein toimittajat eivät halua viestinnän kommentteja vaan ne haluavat sen tilanteen asiantuntijan kommentin. Me sitten kerrotaan sen asiantuntijan tiedot kenelle media voi soittaa tai otetaan soittopyyntö ja välitetään eteenpäin. Aika harvoin kuitenkin toimitusjohtajaa kysytään kommentoimaan medialle. Jos näin tapahtuu, niin silloin on kyse todella vakavasta asiasta ja tarvitaan painava lausunto. Muuten käytetään näitä toimialojen johtajia. (Haastattelu 3.)

7.5.4 Oppiminen

Poikkeustilanteita hyödynnetään lähes aina tulevan toiminnan suunnittelussa, sillä ilman tapahtuneita kriisitilanteita ei niistä olisi kokemusta eikä tiedettäisi miten tilanteita tulisi hallita. Toimintasuunnitelmien tekeminen olisi myös hankalaa, ellei jopa mahdotonta ilman aikaisempaa kokemusta. Poikkeustilanteessa organisoituminen on parantunut huomattavasti viimeisten 5 – 6 vuoden aikana; nykypäivänä henkilöstö tietää oman roolinsa ja tehtävänsä mahdollisen poikkeustilanteen aikana. (Haastattelu 1; Haastattelu 2.)

Me yritetään valmistaa ihmiset mahdollisimman hyvin ja elää mukana mitä tapahtuu jonkun tilanteen aikana. Sitten me yritetään oppia niistä tilanteista ja siirtää koettua ja opittua tietoa seuraaviin koulutuksiin, seuraaviin tilanteisiin ja seuraaville agendoille. Onnistuaksesi tässä tehtävässä sulla pitää olla aika laaja ymmärrys siitä, minkälaisessa maailmassa me eletään tällä hetkellä. Kokoajan oppii lisää uutta ja koskaan ei ole valmis. Ahdistavinta ja pelottavinta tässä on, että tieto lisää tuskaa; kun tiedät enemmän, niin huomaat oman pienuutesi tässä maailmassa. Tämä ala pitää nöyränä. (Haastattelu 1.)

Haastattelu 3:ssa tuli esille, että poikkeustilanteiden jälkeen dokumentoidaan kaikki se mitä on tapahtunut ja miten tilannetta hoidettiin. Dokumentteihin kootaan tietoa siitä mitkä asiat toimivat ja menivät hyvin tilanteen aikana sekä arvioidaan kriittisesti niitä osa-alueita, joissa on vielä parantamisen varaa ja kehittämistä. Dokumenttien avulla pohditaan, täydennetään ja korjataan kriisinhallinnan toimintasuunnitelmia. Vaikka toimintasuunnitelmia parannellaan, niin tilanteita on vaikea käsikirjoittaa etukäteen.

8 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arvioimisella pyritään välttämään virheiden syntymistä. Tutkimuksen luotettavuus eli reliabelius tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta eli voidaanko tutkimus toistaa ja saadaanko siitä samanlaisia tuloksia kuin ensimmäisellä kerralla. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta lisää yksityiskohtainen selostus tutkimuksen toteuttamisesta ja sen eri vaiheista. Pätevyys eli validius puolestaan tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri mitattua asiaa. Laadullisessa tutkimuksessa tärkeimpiä asioita ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Pätevyyttä mitataankin kuvausten ja niiden selitysten yhteensopivuudella. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232; Silverman 2005, 209; Veal 2006, 41.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen laatua ja luotettavuutta voidaan tarkentaa käyttämällä triangulaatiota eli useita tutkimusmenetelmiä. Triangulaatiot voidaan erotella neljään eri kategoriaan: aineisto-, menetelmä-, teoria- ja tutkijatriangulaatio. Aineistotriangulaatiossa aineistoa kerätään eri lähteistä ja eri tavoin ongelman ratkaisemiseksi. Menetelmätriangulaatio tarkoittaa, että samassa tutkimuksessa käytetään useita tutkimusmenetelmiä. Teoriatrigulaatiossa käytetään useampia toisiaan täydentävien teorioiden näkökulmia. Tutkijatriangulaatiossa taas itse tutkimuksen tekoon, aineistonkeruuseen ja tulosten analysointiin osallistuu useampi tutkija. (Hirsjärvi ym. 2009, 233; Laine ym. 2007, 23–26; Silverman 2005, 212.) Tämän tutkimuksen teossa käytettiin sekä aineisto- että tutkijatriangulaatiota. Aineistoa kerättiin eri lähteitä apuna käyttäen, kuten esimerkiksi konsernien vuosikertomuksia, lehtiartikkeleita ja haastatteluita. Tutkijatriangulaatio toteutettiin niin, että kaksi henkilöä osallistui tutkimuksen tekoon, aineistonkeruuseen ja tulosten analysointiin.

Haastattelun pätevyyttä heikentää kiireellä tehty haastattelurunko. Haastattelun laadukkuutta ja pätevyyttä voidaan kuitenkin parantaa tekemällä hyvä ja huolella suunniteltu runko. Myös mahdollisten lisäkysymysten pohdinta on eduksi haastattelussa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 37, 184.) Haastattelun luotettavuutta lisäävät myös haastattelurungon esitestaus sekä haastattelun harjoittelu (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b).

Haastattelurunkoa pidettiin pätevänä, sillä kysymykset vastasivat tutkimuksen teoriaa; kysymyksiä oli lentoliikenteen kriiseistä ja tilanteiden hallinnasta: suunnittelusta ja viestinnästä. Tutkimuksen validiteettia paransi myös se, että tutkijat olivat yhdessä laatineet haastattelurungon, runkoa testattiin kahdella eri henkilöllä ja se tarkistutettiin yhdellä opettajalla.

Haastatteluiden teon aikana haastattelurungossa ilmeni kuitenkin joitakin ongelmia. Haastateltavat pyysivät tarkennuksia joihinkin kysymyksiin ja he kommentoivat sekä antoivat palautetta niistä. Haastattelussa 2 kysymyksen 5 asettelua ei ymmärretty täydellisesti (katso liite 2), jolloin haastateltava selvensi, minkälaista vastausta kysymyksellä haettiin kyseisen henkilön näkökulmasta. Kysymystä tarkennettiin painottamalla kriisinhallintaa nimenomaan kyseisessä tytäryhtiössä ja näin ollen siihen saatiin haluttu vastaus.

Mä en ihan ymmärtänyt tätä kysymystä, mutta mä ajattelen että te haette sitä, että ollaanko me jollain tavalla varauduttu vai ei ja onko meillä mitään toimintasuunnitelmaa valmiina poikkeustilanteiden varalle. (Haastattelu 2.)

Haastattelu 2:ssa myös kysymysten 11 ja 11a:n (katso liite 2) asettelu oli huonosti laadittu, sillä kysymykset olivat lähellä toisiaan. Tästä johtuen vastaus kysymyksiin olisi varmaankin ollut sama, jos kumpikin niistä olisi kysytty. Haastattelutilanteessa päädyttiin kuitenkin jättämään kysymys 11a väliin. Kysymystä 9a ja 9b olisi myös voitu suunnitella tarkemmin. Kysymys 9a:ssa lisättiin haastattelutilanteessa tarkennus, jossa kysyttiin ”Miten he hoitavat viestinnän sekä sisäisesti että ulkoisesti?”, joten kysymys 9b ei olisi ollut välttämätön. Näin ollen 9b kysymystä ei luonnollisesti kysytty haastattelussa, koska vastaus saatiin jo aikaisemmin. Kysymykset 6 ja 7 olivat erittäin lähellä toisiaan, joten kysymys 6 jätettiin välistä. Tästä johtuen kysymys 7 aseteltiin itse haastattelutilanteessa uudelleen seuraavalla tavalla: ” Onko teillä mitään tiettyjä toimintasuunnitelmia nimenomaan lentoliikenteen kriisitilanteisiin tai epäsäännöllisyystilanteisiin?”.

Haastattelu 1:ssä kysymys numero 7 (katso liite 2) tuotti hieman ongelmia, sillä haastateltavan mielestä se oli ”iso kysymys”. Hänen mukaansa ”pitäisi ensin tietää mikä on se kriisi”, mutta haastattelussa päädyttiin käsittelemään tapahtuneita kriisejä yleisellä tasolla, joten vastauksen ei haluttukaan sulkevan pois mitään tiettyjä tilanteita.

Kysymys 8 päätettiin jättää väliin, sillä kuten tuloksistakin selviää, lentoyhtiöt käyttävät yleistä manuaalia, joka ohjeistaa toimintamallien suunnittelussa ja henkilöitä, jotka ovat vastuussa poikkeustilanteessa. Myös jokaisella eri osastolla on oma toimintasuunnitelma, joten haastattelutilanteessa oletettiin, että osastot ovat itse laatineet suunnitelman manuaalin mukaisesti.

Haastattelu 3:ssa haastateltava ei kyseenalaistanut yhtään kysymystä haastattelurungosta vaan antoi jokaiseen kysymykseen kattavan vastauksen esimerkkeineen. Haastateltava ei kuitenkaan ollut kerinnyt tutustumaan huolellisesti haastattelurunkoon edeltä käsin, joka saattoi vaikuttaa vastauksien laatuun. Koska haastateltava toimi konsernissa viestintäpäällikön tehtävissä, haastattelurungon kysymyksiin vastaukset tulivat viestinnän näkökulmasta ja lisäkysymykset painottuivat kriisiviestintään. Näin ollen voidaan todeta, että viestintä nousi erittäin tärkeäksi osaksi tutkimusta.

Luotettavuutta lisää haastattelun videoiminen tai nauhoittaminen, sillä tällä tavoin aineistoa voivat analysoida haastattelijan lisäksi myös muut jotka eivät ole tilanteessa olleet. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 184.) Tutkimuksen haastattelut tallennettiin nauhurilla. Haastattelujen nauhoittaminen sulki pois mahdollisuuden, että jokin asia haastattelutilanteessa olisi jäänyt kirjaamatta ylös. Haastattelut myös litteroitiin mahdollisimman pian niiden teon jälkeen. Luotettavuutta lisäsi myös osittain kahden haastateltavan huolellinen valmistautuminen haastatteluun.

Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää haastateltavan antamat vastaukset. Haastateltava voi antaa sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia tai hän haluaa esiintyä hyvänä ja viisaana ihmisenä. (Hirsjärvi ym. 2009, 206; Veal 2006, 41.) Tutkimuksen haastatteluita ja haastateltavien vastauksia pidettiin luotettavina, sillä haastateltavat olivat monia kriisitalanteita kokeneita alansa ammattilaisia. Validiteettia lisäsi myös se, että haastattelurungossa kysyttiin taustakysymykset 1 – 4 (katso liite 2), sillä kysymyksillä haluttiin varmistua haastateltavien asiantuntijuudesta ja työkokemuksesta. Toisaalta tutkittavan aiheen herkkäluontoisuudesta johtuen vastauksien validiteettia oli syytä epäillä, sillä vastaukset saattoivat olla sellaisia, jotka antoivat organisaatioista positiivisen ja turvallisen kuvan.

Lentoliikenteessä on paljon sellaisia asioita, joita ei jaeta yhtiöiden kesken. Näitä asioita voivat olla muun muassa palveluun liittyvät ja muut strategiset asiat, jotka kuuluvat liikesalaisuuksien alle. (Haastattelu 1.)

Aiheen herkkäluontoisuuden vuoksi on ihan totta, että meillä ei saa kommentoida kun vaan johtajat ja viestintä tällaisia asioita (Haastattelu 3).

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikutti myös tutkittavan aiheen laajuus, sillä lentoliikenne toimialana on laaja kokonaisuus, joka käsittää monia eri toimijoita ja palveluntarjoajia (katso liite 1). Tutkimuksen validiteettia voidaan näin ollen epäillä, sillä varsinaista rajausta tiettyyn kriisiin ei ollut. Tarkan rajauksen puutteellisuus vaikutti haastatteluihin niin, että vastauksissa liikuttiin yleisellä tasolla ja jokaisesta teemasta saatiin tietoa pinta-puolisesti. Tutkimuksen alkuvaiheessa kuitenkin päädyttiin tietoisesti tähän ratkaisuun, koska tarkoituksena oli tutkia tapaustutkimuksena lentoliikenteen kriisejä kahden suomalaisen yrityksen näkökulmasta. Yhtä kriisiä tutkimalla aineistoa olisi ollut käytettävissä niukasti ja näin ollen tutkimustulokset olisivat olleet ehkä hieman yksipuoliset. Ongelmana voidaan pitää myös sitä, että tutkimuksessa keskityttiin vain kahteen ilmailualalla toimivaan organisaatioon, jolloin kansainvälistä vertailukohdetta ei ollut ja tutkimus ei täten ole yleistettävissä maailmanlaajuisesti.

9 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä kriisejä lentoliikennetoimialalla on kohdattu 2000 – luvulla ja kuinka näiden tilanteiden hallinta on toteutettu tapaustutkimusyrityksissä; kuinka kriisitilanteisiin varaudutaan, miten toiminta on suunniteltu ja hyödynnetäänkö aikaisemmin tapahtuneita kriisitilanteita tulevassa toiminnassa. Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään monipuolisesti nykypäivän lentoliikennetoimialan haavoittuvuutta poikkeustilanteen tapahtuessa ja kuinka herkkä toimiala on erilaisille muutoksille. Tutkijat kokivat, että parhaiten todellisuutta vastaavia tuloksia tutkimusongelman selvittämiseksi saatiin tekemällä teemahaastatteluita tapausyrityksissä. Seuraavaksi esitellään opinnäytetyön tuloksia ja niistä tehtyjä päätelmiä. Lisäksi pohditaan tulosten merkitystä Finavian ja Finnairin kannalta, tulosten luotettavuutta sekä vastaavuutta teoriaan ja vuosikertomuksiin.

Tuloksista voidaan päätellä, että kriisinhallinta on tärkeä osa konsernien toimintaa ilmailualalla, sillä toimiala on erittäin haavoittuvainen kaikenlaisille negatiivisille tapahtumille. Nämä kielteiset tapahtumat voivat olla seurausta luonnosta tai ihmisen toiminnasta, kuten terrorismista tai seismisestä aktiivisuudesta. Ilmailualalla toimivien yritysten toimintaympäristö on herkkä kausittaisille muutoksille, sillä esimerkiksi markkinatilanteet muuttuvat nopeasti ja kilpailu toimialalla on voimakasta. Tapausyrityksissä haastateltujen ammattilaisten mukaan poikkeustilanteet voivat aiheutua organisaation sisäisistä tai ulkoisista riskitekijöistä. Sisäisiä riskejä voidaan nimittää myös toiminnasta aiheutuviksi riskeiksi, joita voivat olla esimerkiksi henkilöstöön liittyvät riskit kuten lakko tai avainhenkilöiden menettäminen. Ulkoisia riskejä taas voivat olla talouden epävakaa tilanne, tartuntataudit kuten SARS -virus ja lintuinfluenssa tai luonnosta aiheutuneet onnettomuudet kuten esimerkiksi tulivuorenpurkaus, tsunami ja maanjäristys. Ammatillaiset olivat sitä mieltä, että syyskuun 2001 terroristi-iskut olivat yksi merkittävimmistä kriiseistä lentoliikennetoimialalla. Haastatteluissa nostettiin esille kuitenkin vain viimeaikaisimpia kriisitilanteita ja Yhdysvaltojen terroristi-iskut jäivät vähemmälle huomiolle, koska tapahtumista on kulunut jo 10 vuotta.

Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että kriisinhallinta on erittäin tarkkaan suunniteltua lentoliikenteessä, jossa turvallisuuteen liittyviä asioita ennakoidaan epätavallisen tiukoilla lainsäädännöllisillä toimilla ja tarkoin laadittujen toimintasuunnitelmien avulla (Verhelä 2010, 90). Toimintasuunnitelmat koostuvat ilmailuviranomaisten asettamista säännöistä ja määräyksistä sekä konsernien omista toimintaohjeista. Yleisesti voidaan todeta, että jokaisella osastolla konserneissa on omat toimintasuunnitelmat kriisitilanteiden varalle. Suunnitelmat sisältävät tietoa muun muassa poikkeustilanteiden luokittelusta, tehtävistä, vastuualueista ja -henkilöistä sekä tiedottamisesta. Vaikka suunnitelmia on tehty ja tapahtuneista tilanteista on otettu mallia tulevan toiminnan suunnitteluun, on mahdotonta varautua täydellisesti poikkeustilanteisiin, sillä jokainen kriisi on aina erilainen.

Viestinnän merkitys kriisitilanteessa nousi yhdeksi tärkeimmistä tutkimustuloksista sekä sisäisessä että ulkoisessa tiedottamisessa. Tämä johtui osittain viestintäpäällikön näkökulmasta kriisinhallintaan sekä sosiaalisen median noustua hyödyllisimmäksi tiedottamisen välineeksi asiakkaille kriisitilanteen aikana. Tärkein viestintäväline yritysten sisällä oli heidän oma Intranet kun taas ulkoisessa viestinnässä korostettiin Facebookin, Twitterin ja yritysten omien Internet sivujen tärkeyttä ja nopeutta tiedonjakamisessa. Kriisiviestinnässä korostui, että lausunnon kriisitilanteesta saa antaa vain ennalta sovittu henkilö ja tämä tulee tapahtua nopeasti ja luotettavasti, jotta oikea tieto ei vääristy esimerkiksi tiedotusvälineissä.

Teemahaastatteluita toteutettiin kolme kappaletta, mikä oli kuitenkin alle tavoitemäärän, sillä haastatteluita oli tarkoitus tehdä neljä. Koska haastateltavat olivat kokeneet monia erilaisia kriisitilanteita työuriensa aikana, heillä oli laaja näkemys kriisinhallinnasta. Näin ollen tutkimuksen kannalta koettiin, että haastateltavien vähäisyys ei vaikuttanut tutkimuksen laatuun, sillä tämän tutkimuksen tarkoitus ei ollut edes yleistää tutkittavaa ilmiötä koskemaan koko lentoliikennetoimialaa. Tulosten kohdalla on verrattu haastatteluja konsernien vuosikertomuksiin ja pohdittu eriävätkö vuosikertomukset ja haastatteluiden vastaukset merkittävästi toisistaan. Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä on tarkasteltu enemmän luvussa 8.

Tutkimus pohjautuu monipuolisesti kirjoitettuun teoreettiseen viitekehykseen; haastattelurungossa oli kysymyksiä konserneita koskettaneista kriisitilanteista 2000 – luvulla, kuinka nämä tilanteet ovat vaikuttaneet organisaatioiden toimintaan sekä kriisinhallinnasta: varautumisesta, tulevan toiminnan suunnittelusta ja viestinnästä. Tutkimus rajattiin koskemaan siviililentoliikennettä ja vakavia globaaleja kriisitilanteita, jotka vaikuttivat tapaustutkimusyrietysten toimintaympäristöön.

Tästä opinnäytetyöprosessista sekä työn tutkimustuloksista koettiin olevan hyötyä tutkijoille alan opiskelijoina ja tulevaisuuden ammattilaisina. Tutkimuksen teko on laajentanut heidän ammatillista näkemystä huomattavasti lentoliikennetoimialasta ja alati muuttuvasta matkailualasta, jossa poikkeustilanteet ovat arkipäivää. Tämä kävi ilmi myös tutkimuksen edetessä, jonka aikana ehti jo tapahtua monia erilaisia kriisitilanteita, jotka koskettivat läheisesti matkailua ja lentoliikennettä. Näitä tilanteita olivat muun muassa vuoden 2011 alussa tapahtunut itsemurhaisku Moskovan kansainvälisellä lentoasemalla, helmikuun alussa Egyptiin levinnyt mellakointi ja viimeisimpänä toukokuun lopussa jälleen Islannissa tapahtunut tulivuorenpurkaus (Helsingin Sanomat 2011; Masalin 2011; Paananen 2011). Viimeisimmän luonnononnettomuuden kehittymistä seurataan jatkuvasti ja sen vaikutuksia Suomen lentoliikenteeseen on vielä vaikea arvioida. Purkauksen ei kuitenkaan uskota vaikuttavan lentoliikenteeseen yhtä merkittävästi kuin vuotta aikaisemmin, sillä tilanteeseen on nyt osattu varautua. (Oksanen 2011.) Kriisinhallinnan voidaan todeta olevan yksi tärkeimmistä osaamisalueista matkailualan organisaatioissa ja tietämystä tästä aiheesta pidetään varmastikin hyvin suuressa arvossa tulevaisuudessa.

Lähteet

Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 9.-11. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Ekman, J. 2010. Miten tulivuoren tuhkapilvet vaikuttavat lentämiseen? Luettavissa: <http://blogit.finnair.fi/2010/04/15/miten-tulivuoren-tuhkapilvet-vaikuttavat-lentamiseen/>. Luettu: 3.5.2011.

EASA 2011. European Aviation Safety Agency. Luettavissa: <http://www.easa.eu.int/home.php>. Luettu: 22.3.2011.

Eurocontrol 2009. About us. Mission and Vision. Luettavissa: http://www.eurocontrol.int/corporate/public/standard_page/org_mission.html. Luettu: 12.2.2011.

Finavia 2009. Vuosikertomus 2008. Luettavissa: http://www.finavia.fi/files/finavia2/vuosikertomukset_pdf/40270_Finavia_vsk_FIN_LR.pdf. Luettu: 16.2.2011.

Finavia 2010. Vuosikertomus 2009. Matkoja Maisemia. Luettavissa: http://www.finavia.fi/files/finavia2/vuosikertomukset_pdf/42670_FINAVIA_vsk_FI.pdf. Luettu: 25.1.2011.

Finavia 2011a. Vuosikertomus 2010. 365 mahdollisuutta. Luettavissa: http://www.finavia.fi/files/finavia2/vuosikertomukset_pdf/Finavia_vsk_FIN_2010.pdf. Luettu: 28.4.2010.

Finavia 2011b. Finavia Oyj:n yhteystiedot. Luettavissa: <http://www.finavia.fi/tietoafinaviasta/yhteystiedot>. Luettu: 8.2.2011.

Finavia 2011c. Finavia Oyj lyhyesti. Luettavissa: <http://www.finavia.fi/tietoafinaviasta/finavia-lyhyesti>. Luettu: 25.1.2011.

Finavia 2011d. Lentoliikennetilasto 2010. Luettavissa:

http://www.finavia.fi/files/finavia2/liikennetilastot_pdf/Lentoliikennetilasto_2010.pdf. Luettu: 29.4.2010.

Finavia 2011e. Organisaatio. Luettavissa:

<http://www.finavia.fi/tietoafinaviasta/finavia-lyhyesti/organisaatio>. Luettu: 25.1.2011.

Finnair 2010a. Vuosikatsaus 2009. Logbook. Luettavissa:

http://www.finnairgroup.com/linked/fi/konserni/Logbook_09_suomi_15MB.pdf.

Luettu: 19.2.2011.

Finnair 2010b. Taloudellinen katsaus 2009. Luettavissa:

http://www.finnairgroup.com/linked/fi/konserni/Taloudellinen_katsaus_FI.pdf. Luettu: 21.2.2011.

Finnair 2010c. Yhteiskuntavastuuraportti 2009. Luettavissa:

http://www.finnairgroup.com/linked/fi/konserni/Finnair_yhteiskuntavastuuraportti_2009.pdf. Luettu: 22.2.2011.

Finnair 2011a. Finnair lyhyesti. Luettavissa:

http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_1.html. Luettu: 23.1.2011.

Finnair 2011b. Taloudellinen katsaus 2010. Luettavissa:

http://www.finnairgroup.com/linked/fi/konserni/Finnair_Taloudellinen_katsaus_2010.pdf. Luettu: 2.5.2010.

Finnair 2011c. Organisaatio. Finnair-konserni. Luettavissa:

http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_6.html. Luettu: 23.1.2011.

Finnair 2011d. Konsernistrategia. Luettavissa:

http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_2.html. Luettu: 21.2.2011.

- Finnair 2011e. Vuosikatsaus 2010. Logbook. Luettavissa:
http://www.finnairgroup.com/linked/fi/konserni/Logbook_2010_fi. PDF. Luettu:
2.5.2011.
- Finnair 2011f. Yhteiskuntavastuuraportti 2010. Luettavissa:
http://www.finnairgroup.com/linked/fi/konserni/Finnair_yhteiskuntavastuuraportti_2010.pdf. Luettu: 2.5.2011.
- Glaesser, D. 2003. Crisis Management in the Tourism Industry. Butterworth-Heinemann publications. Great Britain.
- Gordon, R. 13.4.2011. Disaster Management. Keynote speaker. Bournemouth University. Konferenssiesitys. Portugali.
- Haastattelu 1. 6.4.2011. Finnair-konserni. Haastattelu. Vantaa.
- Haastattelu 2. 21.4.2011. Finnair-konserni. Haastattelu. Helsinki.
- Haastattelu 3. 16.5.2011. Finavia-konserni. Haastattelu. Vantaa.
- Hakola, M. 2007. Aika matka kiitotiellä. The Finavia Story. Multikustannus Oy. Helsinki.
- Hattula, J. 2006. Lentoyhtiöt muutoksen kiitotiellä. Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylä.
- Henderson, J. C. 2007. Tourism Crises: Causes, Consequences and Management. Butterworth-Heinemann publications. Great Britain.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Tammi. Helsinki.

IATA 2011. About Us. Our mission at the Air Transport Industry's side. Luettavissa: <http://www.iata.org/about/Pages/mission.aspx>. Luettu: 21.2.2011.

Ilmailulaki 22.12.2009/1194.

Ilta-Sanomat 2009. 9/11 – Eikä mikään ollut niin kuin ennen. Luettavissa: <http://www.iltasanomat.fi/ulkomaat/911---eika-mikaan-ollut-niin-kuin-ennen/art-1288337561919.html>. Luettu: 15.5.2011.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Laki Ilmailulaitoksen muuttamisesta osakeyhtiöksi 13.11.2009/877.

Laki Lentoliikenteen päästökaupasta 22.1.2010/34.

Lehtonen, J. 2009. Ettei pahin tapahtuisi. Riski- ja kriisiviestinnän perusteet. Mainostajien Liitto. Vaasa.

Lindroos, J.-E. & Lohivesi, K. 2006. Onnistu strategiassa. 2. painos. WSOY. Juva.

Masalin, S. 2011. Matkailuala kaavailee vakuutusta poikkeustilanteita varten. Helsingin Sanomat. Talous. 24.2.2011. B 5.

MTV3 2011. Myös toinen Air Francen musta laatikko nostettu. Luettavissa: <http://www.mtv3.fi/uutiset/ulkomaat.shtml/2011/05/1322332/myos-toinen-air-francen-musta-laatikko-nostettu>. Luettu: 3.5.2011.

Niemelä, M. 2011. Lentoyhtiöt: Häirikkö kuriin vaikka penkkiin sitomalla. Luettavissa: <http://www.mtv3.fi/uutiset/kotimaa.shtml/2011/03/1303331/lentoyhtiöt-häirikkö-kuriin-vaikka-penkkiin-sitomalla>. Luettu: 3.5.2011.

Oksanen, M. 2011. Finavia: Lennot jatkunevat tuhkapilven tulosta huolimatta. Luettavissa: <http://www.mtv3.fi/uutiset/kotimaa.shtml/2011/05/1334063/finavia-lennot-jatkunevat-tuhkapilven-tulosta-huolimatta>. Luettu: 23.5.2011.

Oneworld 2011. Etusivu. Luettavissa: <http://www.oneworld.com/>. Luettu: 22.2.2011.

Paananen, A. 2011. Näin lentokenttäpommi räjähti Moskovassa. Luettavissa: <http://www.iltasanomat.fi/ulkomaat/nain-lentokenttapommi-rajahiti-moskovassa/art-1288364659322.html>. Luettu: 23.5.2011.

Queensland Government 2011. Business development. Business continuity planning. Luettavissa: <http://www2.business.qld.gov.au/managing/212.htm>. Luettu: 15.5.2011.

Rauhämäki, H., Mäntynen, J., Mäkelä, T., Sinisalo, E. & Kalenoja, H. 2006. Lentoliikenne ja lentoasemat. Tampereen teknillinen yliopisto. Liikenne- ja kuljetustekniikan laitos. Opetusmoniste. Tampere.

Ritchie, B.W. 2009. Crisis and Disaster Management for Tourism. Channel View Publications. Bristol.

Rytsä, P. 2006. Yle.fi. Elävä Arkisto. Kaakkois-Aasian tsunami 2004. Luettavissa: <http://www.yle.fi/elavaarkisto/?s=s&g=2&ag=9&t=287>. Luettu: 4.4.2011.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tapaustutkimus. Luettavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html. Luettu: 28.3.2011.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Reliabiliteetti. Luettavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html. Luettu: 21.1.2011.

Silverman, D. 2005. Doing Qualitative Research. Second Edition. SAGE Publications Ltd. London.

Helsingin Sanomat 2011. Ministeriö: 365 kuoli Egyptin mellakoissa. Luettavissa: <http://www.hs.fi/ulkomaat/artikkeli/Ministeri%C3%B6+365+kuoli+Egyptin+mellakoissa/1135263872579>. Luettu: 23.5.2011.

Taloussanomat 2010. Islannin tuhkapilvi vei 5 miljardia maailman bkt:sta. Luettavissa: <http://www.taloussanomat.fi/kansantalous/2010/05/26/islannin-tuhkapilvi-vei-5-miljardia-maailman-bktsta/20107547/12>. Luettu: 3.5.2011.

Tikka, M., Hakala, S. & Pedak, M. 2010. Kriisi, SPR ja mediayhteiskunta. Suomen Punaisen Ristin organisoituminen kotimaisissa kriiseissä. Viestinnän tutkimusraportteja 1/2010. Yliopistopaino. Helsinki. Luettavissa: http://www.helsinki.fi/crc/Julkaisut/SPR_raportti.pdf. Luettu: 4.4.2011.

Tilastokeskus 2011. Käsitteet ja määritelmät. Matkailu. Luettavissa: <http://www.stat.fi/til/smat/kas.html>. Luettu: 6.2.2011.

Trafi 2009. Ilmailu. EASA - Euroopan lentoturvallisuusvirasto European Aviation Safety Agency. Luettavissa: http://www.ilmailuhallinto.fi/easa_info. Luettu: 22.3.2011.

Trafi 2011a. Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi. Luettavissa: <http://www.trafi.fi/>. Luettu: 13.2.2011.

Trafi 2011b. Trafi Ilmailu – tietoa ja turvallisuutta. Luettavissa: <http://www.ilmailuhallinto.fi/esittely>. Luettu: 13.2.2011.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu laitos. Tammi. Helsinki.

Veal, A.J. 2006. Research Methods for Leisure and Tourism. Third edition. Pearson education Limited. England.

Verhelä, P. 2010. TakeOff 1. Lentoliikenteen perusteet. Oppi- ja työkirja matkailuopiskelijoille. 2. uudistettu painos. SH Traveledu Oy. Kopijyvä Oy Kuopio.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2007. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 1.-2. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

World Health Organisation 2011. Luettavissa:

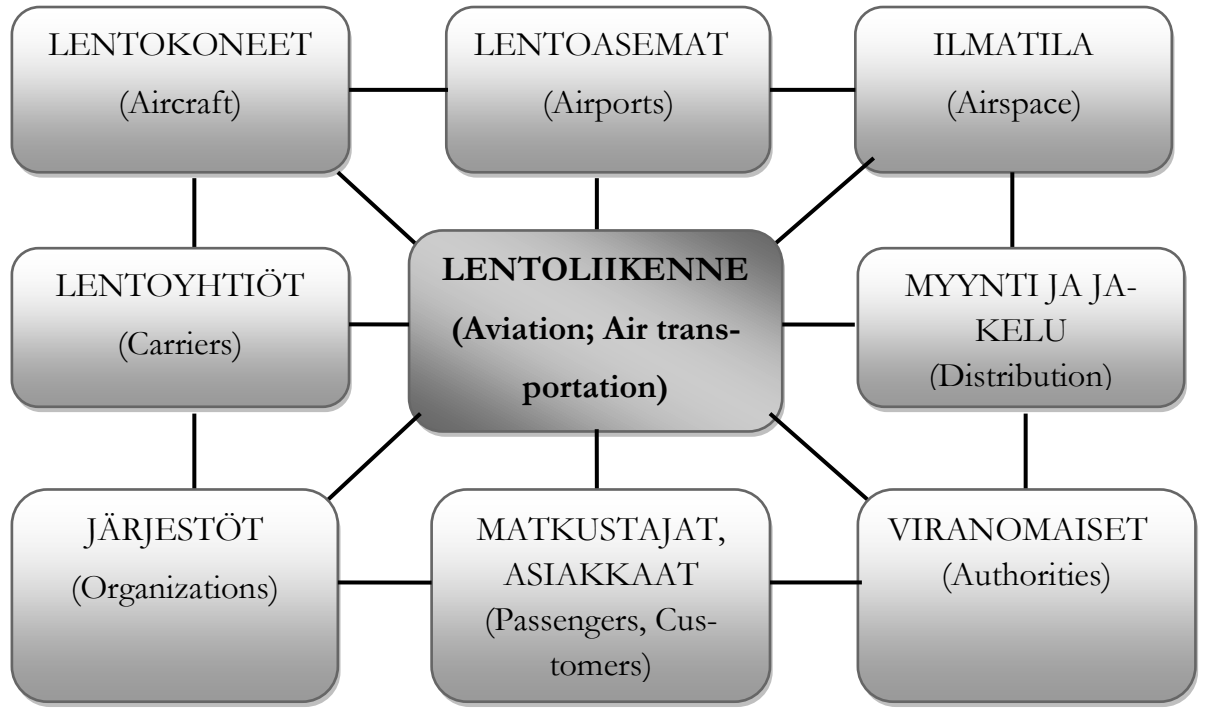
<http://www.who.int/csr/disease/influenza/pandemic/en/>. Luettu: 24.5.2011.

Yritysopas 2009. Finnairin liikenteen väheneminen jatkuu, kapasiteettileikkaukset välttämättömiä. Luettavissa: <http://www.yritysopas.com/uutiset/2009-06-09-Finnairin-liikenteen-vaheneminen-jatkuu-kapasiteettileikkaukset-valttamattomia/>.

Finnairin-liikenteen-vaheneminen-jatkuu-kapasiteettileikkaukset-valttamattomia/.
Luettu: 22.2.2011.

Liitteet

Liite 1. Lentoliikenteen toimintaan osallistuvat toimijat ja palveluntarjoajat
(Verhelä 2010, 4)



Liite 2. Haastattelurunko

Taustakysymykset:

1. Missä tehtävässä toimitte yrityksessänne ja kuinka monta vuotta olette toimineet tehtävässänne ja työnantajallanne?
2. Mitä päivittäiseen työkuvaanne kuuluu?
3. Miten erottelette riskin ja kriisin toisistaan?
4. Millaisen koulutuksen olette saaneet kriisitilanteiden varalle?

Kriisitilanteisiin varautuminen ja niiden hallinta:

5. Mitä teidän mielestänne kriisinhallinta käytännössä tarkoittaa yrityksessänne?
6. Miten lentoliikenteen kriisitilanteisiin voidaan varautua yrityksessänne?
7. Millaisia toimintasuunnitelmia yrityksellänne on näiden tilanteiden varalle?
8. Ketkä osallistuvat toimintamallien suunnitteluun?
9. Kenellä on päävastuu kriisitilanteissa?
 - a. Kuinka kriisinaikainen viestintä hoidetaan?
 - b. Mitä tiedotuskanavia kriisiviestinnässä käytetään ja miksi?
10. Onko yrityksessänne tapahtunut lentoliikenteestä aiheutuneita kriisitilanteita ja jos on niin minkälaisia?
11. Hyödynnetäänkö yrityksessänne jo tapahtuneita kriisitilanteita tulevan toiminnan suunnittelussa? Jos niin, miten?
 - a. Otatteko toimintasuunnitelmien teossa mallia maailmalla tapahtuneista kriisitilanteista?
12. Miten kriisitilanne vaikuttaa organisaation toimintaan? Kertoisitteko esimerkki tilanteen?
13. Minkä koet haastavimmaksi tällaisessa kriisitilanteessa?

Liite 3. Finavia-konsernin talouden tunnusluvut 2008 – 2010

(Finavia 2010, 17; Finavia 2011a, 21)

	2008	2009	2010
Liikevaihto (milj. euroa)	336,1	321,0	318,0
Liikevoitto (milj. euroa)	46,6	-197,0	41,7
Voitto	35,4	-249,6	36,4
Omavaraisuusaste %	61,8	44,7	44,3

Liite 4. Finavia Oyj:n kotimaan matkustajaliikenne 2008 – 2009

(Finavia 2011d, 6)

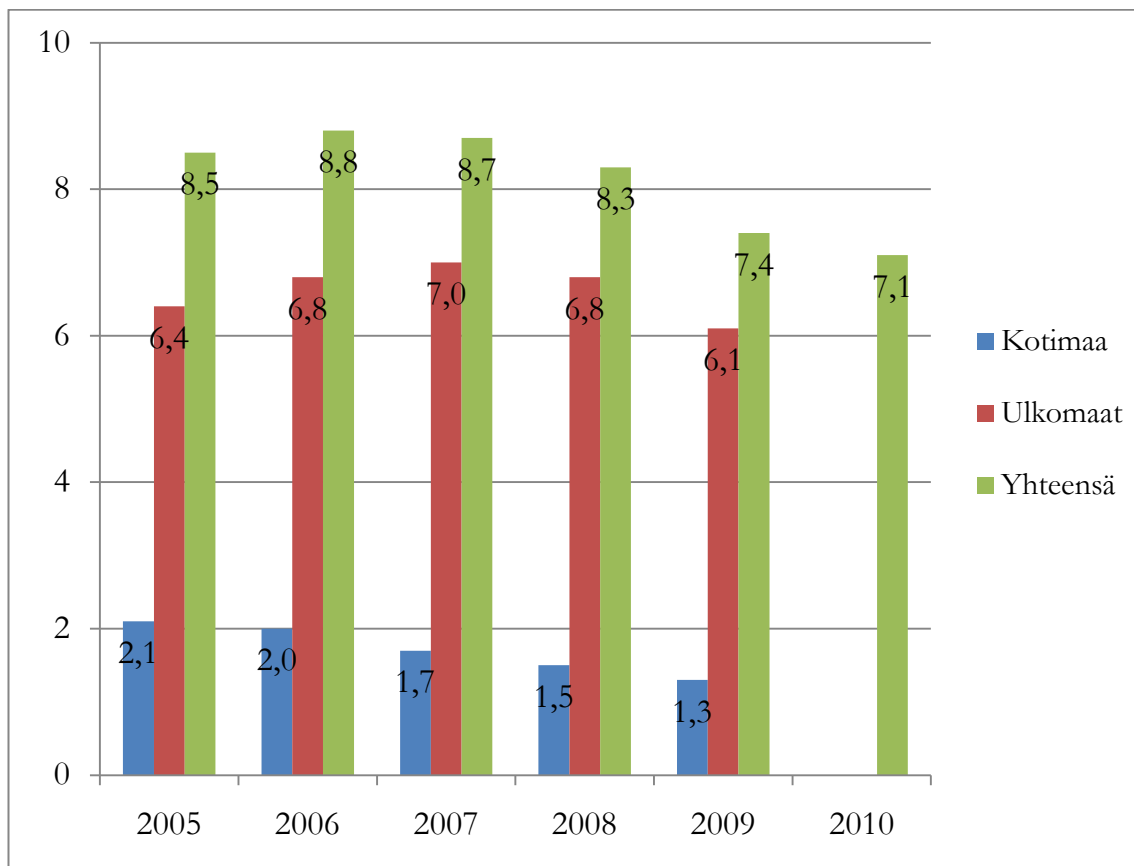
VUOSI YEAR	KOTIMAAN LIIKENNE DOMESTIC TRAFFIC			
	Reitti Scheduled	Tilaus Charter	Yleisilmailu ja muut General Aviation & others	Yhteensä Total
2008	5 376 047	40 129	3 355	5 419 531
2009	4 733 043	23 528	2 248	4 758 819
2010	4 447 694	20 507	2 154	4 470 355

Liite 5. Finnair-konsernin talouden tunnusluvut 2008 – 2010

(Finnair 2010b, 22; Finnair 2011b, 2, 22)

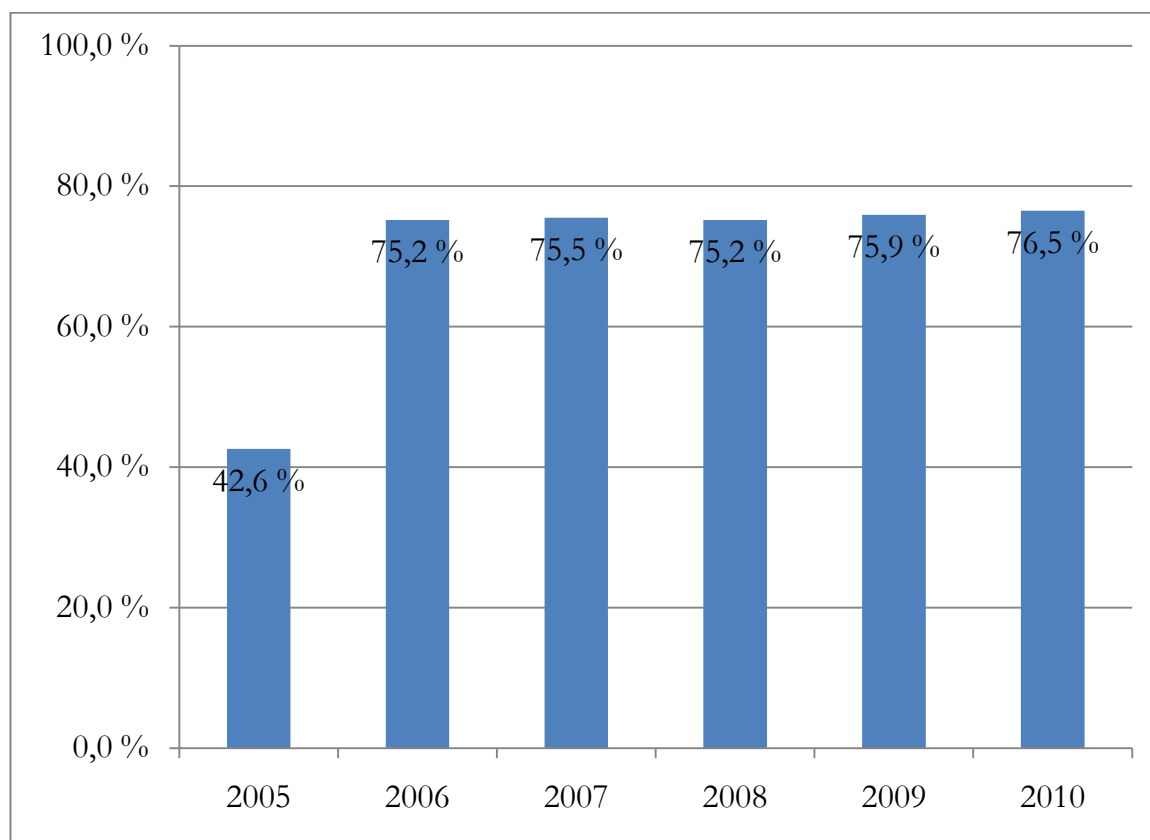
	2008	2009	2010
Liikevaihto (milj. euroa)	2 255,8	1 837,7	2 023,3
Liikevoitto (milj. euroa)	-57,9	-114,9	-13,3
Voitto	-46,1	-95,2	-22,8
Omavaraisuusaste %	36,9	34,2	36,2

Liite 6. Finnairin matkustajamäärät vuosina 2005 – 2010, milj. matkustajaa
(Finnair 2010a, 7; Finnair 2011b, 3)



Liite 7. Finnairin matkustajakäyttöaste vuosina 2005 – 2010

(Finnair 2010b, 3; Finnair 2011b, 3)



Liite 8. Viestinnän organisointi

(Haastattelu 3)

