



Kriisijohtamista, riskienhallintaa ja sopeutumista ravintola-alalla COVID-19:n aikana

Olli Koskinen

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2020

Palveluliiketoiminta

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminta

KOSKINEN, OLLI

Kriisijohtamista, riskienhallintaa ja sopeutumista ravintola-alalla COVID-19:n aikana

Opinnäytetyö 31 sivua, joista liitteitä 1 sivua
Marraskuu 2020

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutustua Tampereen alueen ravintola-alan sopeutumiseen COVID-19-pandemian aikana vuonna 2020. Ravintola-alan yrittäjiltä kysyttiin muun muassa toiminnasta viime vuosina, tämän vuoden toiminnasta ja suhtautumisestaan pandemian vuoksi käyttöön otettuihin rajoituksiin. Pandemian vuoksi esimerkiksi ravintoloita on valtioneuvoston asetuksilla ja päätöksillä suljettu väliaikaisesti ja aukiololle ja toiminnalle on asetettu rajoituksia. Teoriaosuuteen kerättiin tietoa organisaatioiden yleisestä johtamisesta, kriisijohtamisen ja kriisijohtamisen teoriasta

Osana opinnäytetyötä suoritettiin tutkimus, jossa haastateltiin tamperelaisia ravintola-alan edustajia ja yrittäjiä, mutta kymmenestä ravintolan edustajasta vain kaksi pystyi osallistumaan lokakuun kiireiden vuoksi. Tärkeimpinä tuloksina yritykset ovat löytäneet keinoja sopeutua tilanteeseen, myyden muun muassa take away-annoksia ja vuokraten lautapelejä sekä lomauttaen henkilöstöä, mutta toimialan tilanteesta ja tulevaisuudesta ollaan huolissaan.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality Management

KOSKINEN, OLLI:

Crisis and Risk Management and Adaptation During the COVID-19 Pandemic in Restaurants

Bachelor's thesis 31 pages, appendices 1 pages
November 2020

The objective of the thesis was to become familiar with how the restaurants in Tampere have adapted to the COVID-19 pandemic, including restrictions on the business and gatherings. The thesis includes theory on strategy, management and leadership, and crisis and risk management.

A study was conducted during the process of writing thesis. Restaurants were contacted for interviewing purposes, but tight schedules during the month of October caused most restaurants to decline interviews. Only two out of ten restaurants accepted interview requests. The main conclusions of the study were that the representatives of the restaurants were alarmed by the personnel and business issues. They have found ways to adapt to the situation of 2020, but the business has suffered during the pandemic due to restrictions on restaurants.

Key words: crisis, crisis management, COVID-19

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	COVID-19- JA RAVINTOLA-ALAN TILANNE 2020	7
	2.1 Sars-Cov-2 ja COVID-19	7
	2.2 Vuoden 2020 kevät ja pandemian kehittyminen	8
	2.3 COVID-19-tilanne Suomessa.....	9
	2.4 Ravintola-alan rajoitukset.....	11
	2.5 Majoitus- ja ravintola-alan tilanne lokakuussa 2020.....	12
3	JOHTAMINEN KRIISISSÄ	13
	3.1 Kriisi	13
	3.2 Johtaminen, strategia ja riskienhallinta	14
	3.3 Erilaiset riskit liiketoiminnassa.....	17
	3.4 Kriisijohtaminen.....	19
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	21
	4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	21
	4.2 Teemahaastatteluiden toteuttaminen	21
	4.3 Haastatteluiden analyysikeinot.....	22
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	23
6	POHDINTA	24
	LÄHTEET.....	27
	LIITTEET	31
	Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset	31

1 JOHDANTO

Nykypäivän maailmassa erilaiset kriisit ovat aina läsnä. Jokin kriisi saadaan hallintaan tehokkaasti, kun taas toinen lähtee nopeasti leviämään ympäri maailman. Globaalissa maailmassa, jossa valtiot, yhteisöt ja taloudet ovat linkittyneet toisiinsa varsin tiiviisti, kriisi voi leviätä vailla hallintaa jolleivät valtiot ja organisaatiot tee yhteistyötä niiden ehkäisemiseksi.

Vuoden 2020 keväällä puhjennut SARS-CoV-2-koronaviruksen aiheuttama COVID-19-tautipandemia on ravistellut monia erilaisia aloja kuukausien ajan, aiheuttaen esimerkiksi lomautuksia, taloudellisia ongelmia ja monia kuolemia. Erityisesti matkailu- ja ravintola-ala on kokenut vaikeuksia, sillä COVID-19-pandemia toi valmiuslain puitteissa rajoituksia matkailuun ja ravintolatoimintaan keväällä ja kesällä 2020 ja peruutti tai vähintään lykännyt monia yleisötapahtumia tuleville vuosille. Opinnäytetyössä tarkastellaan teoriaosuudessa johtamista, riskienhallintaa ja kriisijohtamista yleisesti. Tutkimuksessa selvitettiin erilaisia sopeutumiskeinoja, joita Tampereen alueen ravintolat ja kahvilat ovat suorittaneet kevään ja kesän 2020 aikana. Kysymyksenä on, kuinka alan yritykset ovat sopeutuneet nykyiseen tilanteeseen ja millainen mieliala yrittäjillä on nykyiseen epävarmaan tilanteeseen.

Opinnäytetyön toisessa luvussa luodaan tilannekatsaus vuoteen 2020 ja kuinka COVID-19-pandemia on saanut alkunsa ja vaikuttanut suomalaiseen yhteiskuntaan ja ravintola-alaan yleisesti. Vuoden aikana on otettu esimerkiksi valmiuslain säännöksiä käyttöön ja pyritty vaikuttamaan pandemian kehittymiseen. Katse suunnataan erityisesti Suomen valtion toimenpiteisiin ja yhteiskuntaan. Kolmannessa luvussa kerrotaan johtamisen, riskienhallinnan, kriisin ja kriisijohtamisen teoriaa ja asioita, mitä on hyvä ottaa huomioon suunnittelussa. Kriisin varalta kannattaa luoda erilaisia skenaarioita ja suunnitelmia, mitä tehdä, kun kriisi osuu kohdalle. Jokaiseen mahdolliseen kriisitilanteeseen on erittäin hankala varautua, mutta suunnitelmia voi aina hyödyntää esimerkiksi toiminnan apuna uusissa ja yllättävissä kriiseissä. On parempi varautua ja ehkäistä kriisien mahdollisia vaikutuksia kuin antaa niiden vaikuttaa ilman valmistautumista.

Neljännessä luvussa käsitellään opinnäytetyön osana tehtyä tutkimusta. Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen. Olettamuksena on, että yritysten selviytymiskeinot liittyvät ensisijaisesti yrityksen henkilöstön vähentämiseen ja toiminnan kehittämiseen ja jatkamiseen muilla kuin yrityksen pääsääntöisillä toiminnoilla.

2 COVID-19- JA RAVINTOLA-ALAN TILANNE 2020

2.1 Sars-Cov-2 ja COVID-19

Veli-Jukka Anttilan artikkelin mukaan lääkärikirja Duodecimissa (2020) Sars-CoV 2-virus lukeutuu koronavirusten joukkoon. Koronavirukset ovat yksi virustyypeistä, jotka aiheuttavat ihmiselle muun muassa hengitystieoireita ja nuhakuu-
metta eli flunssan. Viruksen aiheuttama COVID-19-tauti on sukua vuosina 2002–
2003 vaikuttaneelle SARS (Severe Acute Respiratory Syndrome)-taudille, joka
sai alkunsa Kiinasta, samoin kuin mistä nykyinenkin Sars-CoV 2 on lähtöisin (Lu-
mio 2019; Anttila 2020).

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen THL:n (2020e) mukaan Sars-CoV 2-virus le-
viää ensisijaisesti pisaratartuntana ilmassa esimerkiksi yskäisyyn ja aivastuksen
yhteydessä ja toissijaisesti kosketuksen ja pintojen kautta. Virus voi säilyä teo-
reettisesti THL:n (2020e) mukaan erilaisilla pinnoilla muutamista tunneista kol-
meen päivään. Viruksen aiheuttaman taudin itämisaika vaihtelee yhden ja neljän-
toista vuorokauden väliltä, oireiden tavanomaisesti puhjeten 4–5 vuorokauden
jälkeen. Virus on amerikkalaisen Centre for Disease Control and Prevention
(CDC)-terveysviraston (2020) mukaan lähtöisin eläimistä, mahdollisesti lepa-
koista, joita myytiin Wuhanin kaupungin ruokamarkkinatorilla.

COVID-19:lla tarkoitetaan Sars-CoV 2-viruksen aiheuttamaa tautia, jonka oirei-
siin lukeutuvat kuume, yskä, hengenahdistus, lihaskivut, väsymys ja pahoinvointi
(Anttila 2020). THL:n (2020g) mukaan taudin riskiryhmiin lukeutuvat henkilöt,
joilla on jokin perussairaus, joka alentaa elimistön vastustuskykyä tai heikentää
keuhkojen toimintaa, kuten sydänsairaus, astma tai diabetes. Myös ikääntyneet,
yli 70-vuotiaat lukeutuvat riskiryhmään. Riskiryhmille on taudista korkeampi riski
saada vakavia oireita. THL:n tiedotteen (2020f) mukaan hyvät tavat suojautua
virukselta ja ehkäistä tartuntoja ovat hyvä käsi- ja yskimishygienia, suurten väki-
joukkojen ja lähikontaktin välttäminen sosiaalisessa kanssakäymisessä ja kasvo-
maskin käyttö.

COVID-19-pandemiaa on verrattu vuosisata sitten riehuneeseen espanjantautiin. Espanjantautina tunnettu influenssapandemia puhkesi ensimmäisen maailmansodan lopussa ensin eri valtioiden sotilaiden joukossa ja sitten muihin väestönsosiin sotilaiden kotiutumisen yhteydessä. Espanjantauti levisi nopeasti halki maailman, hiipuen parissa vuodessa. Verrattuna ensimmäisen maailmansodan ympäry- ja keskusvaltojen tappioihin kuolemia kertyi moninkertaisesti. (Hakosalo 2020)

Arvioiden mukaan espanjantaudin lopullinen kuolemien määrä maailmanlaajuisesti vaihtelee alhaisemmasta 21 miljoonasta korkeampaan 50–100 miljoonaan (Linnanmäki 2006, 2027–2028). Maailma on tosin muuttunut merkittävästi vuosisadassa; lääketiede on ottanut monia kehitysaskelia ja kansainvälinen yhteistyö on lisääntynyt erilaisten valtioiden välisten organisaatioiden, kuten Yhdistyneiden kansakuntien, muodossa. Myös tiedonvälitys ovat nopeutuneet ja asioista raportoidaan tähtitieteellisellä nopeudella verrattuna 1920-lukuun. (Hakosalo 2020.)

2.2 Vuoden 2020 kevät ja pandemian kehittyminen

COVID-19-pandemia juontaa juurensa Wuhanin kaupunkiin Kiinan kansantasavallassa. Yhdistyneiden kansakuntien alainen World Health Organisation (WHO) sai tietoonsa keuhkokuumetta muistuttavasta taudista, jolle ei ollut vielä tarkkaa syytä tiedossa vuodenvaihteessa 2019–2020. WHO tiedotti 5.1.2020 (2020a). 44 tapauksesta, joista osa oli vierailut tai työskennellyt Wuhanissa sijaitsevalla Huananin ruokamarkkinatorilla.

WHO:n 9.1. (2020b) julkaistun tiedotteen mukaan kiinalainen tutkijaryhmä onnistui nopeasti rajaamaan yleiset hengitystieoireita aiheuttavat virukset, kuten aikaisemmin vaikuttaneet influenssa-, SARS- ja MERS-virukset pois. Tauti alkoi leviämään laajemmin Kiinaan ja maailmalle kiinalaisen uudenvuoteen liittyvän liikenteen kautta. Derrick Taylorin New York Timesille (2020) koostaman aikajanan mukaan ensimmäiset tapaukset Kiinan kansantasavallan ulkopuolella ilmestyivät tammikuun lopulla esimerkiksi Yhdysvalloissa, Japanissa, Thaimaassa ja Etelä-Koreassa. Wuhan myös asetettiin karanteeniin tammikuun lopulla.

Muun muassa BBC uutisoi (2020) maaliskuun alussa WHO julistaneen COVID-19-taudin pandemiaksi, kun tautitapaukset lähtivät kohoamaan keväällä useissa valtioissa, kuten Italiassa ja Iranissa. Pandemiatilanne jatkoi kehittymistä kesän ja syksyn aikana monissa valtioissa.

2.3 COVID-19-tilanne Suomessa

Kun COVID-19-taudin tilanne kehittyi maailmalla pandemiaksi, niin Suomessa pääministeri Sanna Marinin hallitus sai ministeriöiltä katsauksen vallitsevaan koronavirustilanteeseen ministeriöiltä. Sosiaali- ja terveysministeriö tiedotti, että hallituksen päätöksiin lukeutui asian takia muun muassa koordinaatioryhmän perustaminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö & valtioneuvoston viestintäosasto 2020.)

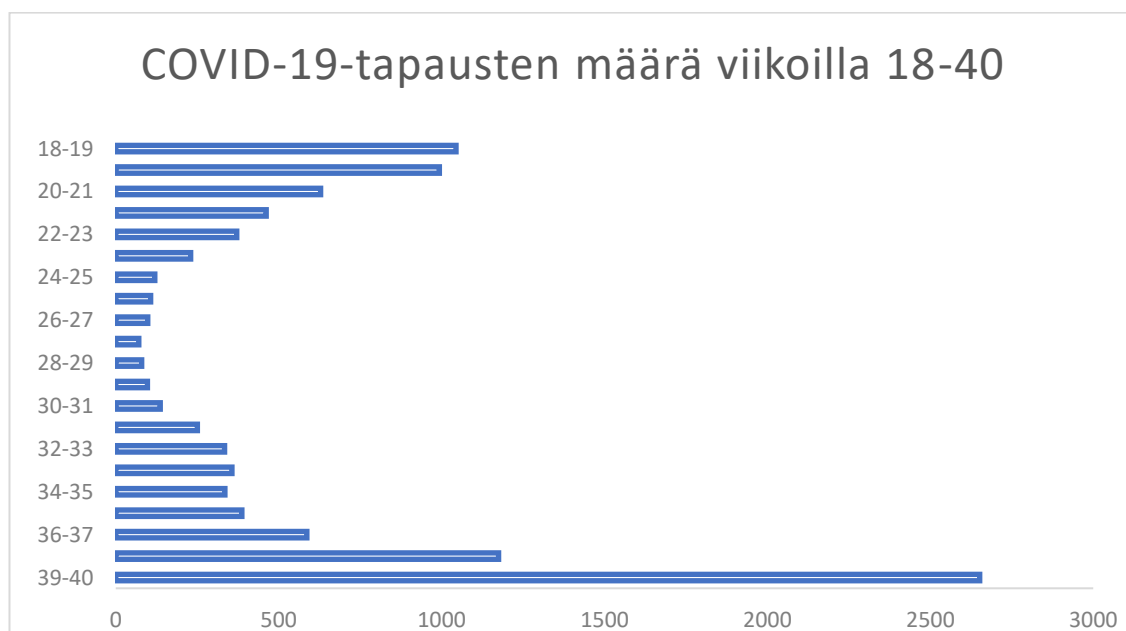
Maaliskuun 16. päivä hallitus totesi yhdessä tasavallan presidentti Sauli Niinistön kanssa Suomessa vallitsevan poikkeusolot ja päätti ottaa käyttöön tarvittavia toimenpiteitä taudin leviämisen hillitsemiseksi. Toimenpiteinä maaliskuussa olivat esimerkiksi ihmisten kokoontumisten rajoittaminen 10 henkilöön, monien julkisten tilojen ja korkeakoulujen kampuksien sulkeminen ja Suomeen kohdistuvan henkilöliikenteen keskeyttäminen ja rajojen sulkeminen. Rajoitusten tavoitteena on ollut vähentää ja madaltaa sairastuneiden määrää, jotta terveydenhuollon toimintakyky säilyisi. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, sosiaali- ja terveysministeriö & valtioneuvoston viestintäosasto 2020.)

COVID-19-taudin kehittyvään tilanteeseen varauduttiin maaliskuussa muun muassa ottamalla käyttöön valmiuslaki 29.12.2011/1552:n säännöksiä. Lain tavoitteena on suojata ja turvata yhteiskunnan toimintaa, ihmisten turvallisuutta ja perusoikeuksia ja valtion koskemattomuutta poikkeuksellisissa tilanteissa, kuten aseellisen hyökkäyksen, vakavan tartuntataudin tai valtion talouselämään ja väestön toimeentuloon vaikuttava tapahtuma.

Kevään aikana tautitapausten nopea nousu Uudellamaalla johti maakunnan sulkemiseen valmiuslain säännöksiin pohjaten maaliskuun lopulla. Sisäministeriö tiedotti, että henkilöliikennettä Uudeltamaalta muuhun Suomeen rajoitettaisiin,

mutta välttämätöntä liikennettä, kuten työ- ja tavaraliikennettä ei rajoitettaisi (Sisäministeriö & valtioneuvoston viestintäosasto 2020.) Valtioneuvoston viestintäosasto tiedotti 15.4. (2020) liikkumisrajoitusten kumoamisesta huhtikuun puolesavälissä, mutta matkustamista maakuntaan ei suositeltu. Maaliskuun lopulla eduskunta hyväksyi hallituksen esittämiä muutoksia työsopimuslakiin. Muutokset koskivat muun muassa lomauttamisen ilmoitusaikaa, mitä lyhennettiin 14 kalenteripäivästä viiteen kalenteripäivään, mahdollistaen lomauttamisen nopeamman suorittamisen. (Hallituksen esitys 26/2020; työsopimuslaki 26.1.2001/55.)

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen tilannekatsauksen mukaan (2020d) lokakuun 16. päivään mennessä Suomessa on todettu yhteensä 13 133 COVID-19-tapausta, joista 351 on johtanut kuolemaan pandemian alkamisen jälkeen. THL:n hybridistrategian 14.10. (2020a) ja 7.10 (2020b) julkaistuissa tilanneraporteissa suurin osa tapauksista tähän mennessä ovat ajoittuneet maaliskokuulle ja syys-lokakuulle 2020. Kesällä kesä-heinäkuun aikana tilastoissa oli selkeä lasku tartuntatapauksissa verrattuna kevääseen ja syksyyn, mutta heinä-elokuun vaihteessa tartuntatapaukset alkoivat nousemaan (kuvio 1). THL:n 14.10. julkaistun tilanneraportin (13, 2020a) mukaan lokakuussa suurimmat tartuntamäärät olivat Vaasan ja Helsinki-Uudenmaan sairaanhoitopiirien alueella.



KUVIO 1. Kuvaaja Suomen COVID-19-tautitapauksista toukokuusta lokakuuhun. Luvut on kerätty THL:n koronaviruksen seurannan viikoittaisista tilanneraporteista ajalta 15.5.-14.10.2020. THL 2020d.

2.4 Ravintola-alan rajoitukset

Eduskunnasta tiedotettiin 3.4., että maaliskuun 31. päivä hallituksen antaman asetuksen mukaan ravitsemisliikkeiden toiminnan rajoitukset otettiin käyttöön. Se tarkoitti esimerkiksi muiden kuin koulujen, sairaaloiden tai yritysten työntekijöille suunnattujen ravintoloiden ovien sulkemista 31.5. asti. Ravintolat saivat kuitenkin jatkaa toimintaansa myyden take away-annoksia ja hyödyntää ruokalähettiläisten kuljetuksia. Asetus päätettiin eduskunnassa ja presidentti vahvisti sen laiksi ennen maaliskuun loppua. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020.)

Kun ravintoloiden ovet suljettiin, niin työ- ja elinkeinoministeriö suositteli esimerkiksi yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen suunnattua Business Finlandin myöntämä kehitysprojektitukea. Myös muun muassa yhteydenottoa yrityksen pankkiin ja muihin rahoittajiin suositeltiin mahdollisimman nopeasti. Business Finlandin kehitysprojektituki ja -lainoitus suunnattiin ensi sijassa suomalaisille pienille ja keskisuurille yrityksille. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020.)

Ravintoloiden tilojen sulkua päätettiin toukokuun 31. päivän jälkeen, mutta ravintoloita koski edelleen tietyt rajoitukset, kuten lyhennetty anniskeluaika kello 22.00 asti, aukioloaika kello 23.00 asti ja asiakaspaikkojen määrä puolitettiin hallituksen esityksen mukaan ja perustuen tartuntatautilakiin. (Hallituksen esitys 72/2020; tartuntatautilaki 2016/1227.)

Yle uutisoi 17.6.2020 hallituksen päätöksestä, että ravintoloita koskevat rajoitukset keventyisivät. Hallituksen päätöksen mukaan esimerkiksi ravintoloiden aukioloaika ja anniskeluaikaa pidennettiin, mutta asiakaspaikkoja saa pitää 75 % ravintolan enimmäismäärästä (Pilke, Tikka, & Auvinen, 2020.) Heinä-elokuun vaihteessa tartuntatautiapaukset alkoivat kohoamaan (kuva 1). Lokakuun alussa ravintoloiden toimintaa rajoitettiin uudelleen kehittyvän pandemiatilanteen vuoksi valtioneuvoston asetuksella 30.9.2020/675. Sosiaali- ja terveysministeriön tiedotteen mukaan rajoituksiin lukeutuivat esimerkiksi aukiolo- ja anniskeluaikojen lyhennykset ja asiakaspaikkojen puolittaminen Uudellamaalla, Pirkanmaalla, Varsinais-Suomessa, Kanta-Hämeessä, Pohjanmaalla ja Etelä-Pohjanmaalla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020)

2.5 Majoitus- ja ravintola-alan tilanne lokakuussa 2020

Majoitus- ja ravintola-alan tilannetta lokakuuhun 2020 mennessä voi kuvailla huolestuttavaksi, sillä COVID-19-taudin rajoituksiin on lukeutunut vuoden 2020 aikana muun muassa useimpien ravintoloiden sulkeminen keväällä ja Suomen ulkorajojen sulkeminen, mikä on suoraan vaikuttanut matkustamiseen ja turismiin. Esimerkiksi Yle uutisoi 31.8.2020 Lapin suurimman matkailukonsernin North European Invest Oy:n aloittaneen yt-neuvottelut koskien noin 2000 työpaikkaa. (Pantsu, Ruokangas & Viinikka 2020.)

Mahdollisuutena esimerkiksi matkailun tietynasteiseen pelastamiseen vuonna 2020 on uutisoitu matkailusta kuplassa. Matkailija viettäisi matkastaan mahdollisimman suuren osan eristyksistä paikallisväestöstä, mutta nykyisessä tilanteessa ratkaisu tuskin on realistinen tai kannattava. Toisaalta ratkaisu voisi pelastaa osan muun muassa Lapin matkailusta talvikaudella. (Viinikka 2020.)

Ravintola-ala on pandemian alkamisen jälkeen ollut taloudellisesti ottaen hankalassa asemassa, sillä COVID-pandemia ja siihen liittyvät rajoitukset ovat ensi sijassa pienentänyt alan asiakasmääriä. Yle uutisoi syyskuun 30. päivä, että ravintola-alalla pelätään myynnin romahtavan hallituksen asettamien rajoitteiden vuoksi ja että alalta voi kadota noin 20 000 työpaikkaa noin 70 000:sta COVID-19:n aikana. (Ikävalko 2020.)

Syyskuun lopussa Yle uutisoi myös, että hallituksen syksyllä asettamat rajoitukset ravintoloille ovat aiheuttaneet ahdinkoa ja huolta ravintola-alan henkilöstössä, erityisesti iltaisin toimivissa ravintoloissa ja baareissa (Pantsu, Manu & Pantzar 2020). Aamulehti uutisoi 20.10.2020 muutoksesta (Taponen, Turkki & Viljanen 2020) ravintoloiden ja baarien rajoituksiin. Rajoitukset riippuisivat sen mukaan, mikä olisi ravitsemisliikkeen pääasiallinen tarkoitus; esimerkiksi pubien, baarien ja muiden anniskeluravintoloiden asiakasmäärät puolitettaisiin, kun taas esimerkiksi ruokaravintoloiden asiakasmäärää rajoitettaisiin neljänneksellä. (Taponen, Turkki & Viljanen 2020.)

3 JOHTAMINEN KRIISISSÄ

3.1 Kriisi

Kotimaisten kielten keskuksen sanakirjan (2020) mukaan sanalla kriisi tarkoitetaan kärjistynyttä tai vaarallista tilannetta tai murroskohtaa. Se voi iskeä esimerkiksi ihmisen henkilökohtaiseen elämään, yhtiöön, organisaatioon, yhteisöön tai yhteiskuntaan monilla erilaisilla tavoilla ja alkaa joko yllättäen tai pikkuhiljaa hiiptien. Kriisi voi olla esimerkiksi taloudellinen lama, henkilön tai hänen läheisensä yllättävä ja vakava sairastuminen tai liikenneonnettomuus.

Kriisit voidaan jaotella erilaisiin kategorioihin, riippuen miten ovat saaneet alkunsa tai mihin ne vaikuttavat. Pekka Iivarin teoksessa (2012, 184–185) kriisit jaotellaan esimerkiksi talous-, väkivalta-, toimiala- ja julkisuuskriiseihin. Nykypäivänä globalisoituneessa maailmassa, kun organisaatiot, toimialat, valtiot ja ihmiset ovat keskenään enemmän tekemisissä kuin koskaan aikaisemmin, kriisi voi alkaa yllättävästi ja leviää nopeasti. Tarpeeksi suuri kriisi voi aiheuttaa muita kriisejä kaukanakin episentrumista.

Kriisi voi jakautua erilaisiin vaiheisiin. Iivarin teoksessa (2012, 186) kriisi jaetaan aikaan, jolloin riskejä voidaan hallita ja ehkäistä, ei-toivotun tapahtuman ja kriisin puhkeamiseen ja kriisistä toipumiseen ja normaaliin aikaan palautumiseen. Hynynen kirjoitti myös pro gradu -tutkielmassaan (2016) kriisin vaiheista Ian Mitroffin (1988) viitaten.

Kriisijohtamisen päävaiheet voidaan edelleen jakaa viiteen eri vaiheeseen. Nämä kriisijohtamisen toimenpiteiden vaiheet ovat signaalien havaitseminen, ennaltaehkäiseminen ja valmistautuminen, kriisin hallitseminen ja vahinkojen rajaaminen, palautuminen ja viimeisenä oppiminen. (Hynynen, 2016, 32.)

Kriisi siis pääsääntöisesti jakautuu aikaan ennen kriisiä, jolloin sen heikot signaalit voidaan havaita ja siihen voidaan varautua ja se voidaan ehkäistä, kriisin aikaan, jolloin sitä pyritään hallitsemaan ja pienentämään sen vaikutuksia ja vahinkoja ja kriisistä toipumiseen ja oppimiseen (Iivari 2012 186; Hynynen 2016, 32).

3.2 Johtaminen, strategia ja riskienhallinta

Johtamisen ydintarkoituksena on saada joukko ihmisiä työskentelemään tiettyä tavoitetta kohti, hyödyntäen sen jäsenten osaamista ja joukon voimavaroja (Viitala & Jylhä, 2013, 248). Johtaminen voidaan jakaa löyhästi asioiden, suunnitelmien ja prosessien hallintaan (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Management sisältää esimerkiksi suunnitelmien ja tavoitteiden luomisen, talousbudjettien ylläpitämisen ja irtaimiston ja kiinteistön hallinnan. Vastavasti leadership kattaa muun muassa työntekijöiden motivoinnin, vuorovaikutuksen toistensa kanssa ja heidän ohjeistamisensa ja sitouttamisensa organisaation toimintaan. (Viitala & Jylhä 2013, 248–249.)

Johtamista voidaan tarkastella monesta erilaisesta näkökulmasta, mutta tässä opinnäytetyössä näkökulma johtamiseen on, että se kattaa ryppään erilaisia taitoja, jossa henkilö voi kehittyä ja oppia paremmaksi johtajaksi (Northouse 2010, 39). Northousen mukaan (2010, 40–42) hyvän johtamisen taidot voidaan jakaa teknisiin taitoihin, ihmistaitoihin ja konseptitason taitoihin. Tekniset taidot kattavat käytännönläheisen työskentelyn, ihmislähtöiset taidot sen, miten ihmisiä johdetaan ja motivoidaan ja konseptitason taidoilla sitä, miten johtaja työstää ajatuksia ja ideoita.

Tässä opinnäytetyössä organisaatiolla tarkoitetaan ihmisten muodostamaa yhteenliittymää, joka pyrkii toteuttamaan tietyn tavoitteen tai tehtävän. Organisaatio voi olla esimerkiksi opiskelijoiden muodostama ryhmä, joka järjestää lukupiirejä valmistautuakseen tenttiin ja tehdäkseen ryhmätöitä tai yrittäjähaluisten ihmisten muodostama yritys tuottaa voittoa omistajilleen. Organisaatio tarvitsee molemmissa tapauksissa sekä johtamista että strategiaa saavuttaakseen tavoitteensa.

Mika Kamensky antaa teoksessaan sanalle strategia useita erilaisia merkityksiä (2015, 23), ja strategialla tarkoitetaan organisaation suunniteltuja keinoja saavuttaa asetetut tavoitteet ja kuinka organisaatio pyrkii hallitsemaan toimintaansa vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Opinnäytetyössä sisäisiin tekijöihin lukeutuvat esimerkiksi henkilöstö, organisaation taloudelliset voimavarat ja resurssit. Ulkoisiin tekijöihin lukeutuvat esimerkiksi organisaation toimintaympäristö ja kilpailijat, yhteistyökumppanit ja muut sidosryhmät.

Kirsti Kehusmaan (2010, 15–17) mukaan strategiatyö on koko organisaation, ei vain sen johdon, asia. Hän kirjoittaa strategiatyön olevan parhaimmillaan elävä, jatkuva prosessi, johon organisaation jokainen taso voi vaikuttaa. Kehusmaa korostaa, että nykyaikainen strategiatyö voi häivyttää perinteisen strategisen ja operatiivisen johtamisen raja-aitoja.

Kehusmaa (2010, 63) jakaa strategian sisällön neljään osaan: tausta-aineistoon, perusstrategiaan, täydentäviin strategioihin ja syventäviin strategioihin. Tausta-aineisto selittää, mikä on nykyinen tilanne esimerkiksi toimialalla, ja ketkä ovat mahdollisia kumppaneita ja kilpailijoita. Perusstrategia määrittelee, mitkä ovat organisaation lähtötilanne, määränpää ja keinot päästä sinne. Perusstrategiaan lukeutuvat esimerkiksi visio, missio ja yrityksen kulttuuri ja arvot (Kehusmaa, 2010, 65). Täydentävät strategioilla täydennetään perusstrategiaa, kun taas syventävät strategiat määrittelevät, miten esimerkiksi kriiseissä toimitaan (Kehusmaa, 2010 63–64).

Lyhyesti sanottuna perusstrategia määrittelee organisaation selkärangan ja ytimen, kun taas täydentävät ja syventävät strategiat määrittelevät, miten organisaatio toimii toimintansa tietyillä osa-alueilla. Kehusmaa kirjoittaa (2010, 65, 113) että esimerkiksi riskianalyysi lukeutuu organisaation perusstrategiaan. Jota johdon on aktiivisesti hyödynnettävä strategiatyössä. Organisaation olemassaolon aikana strategiatyö on oleellista, sillä strategioiden luominen vaatii suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Vaikkei suunniteltu strategia toteutuisikaan todellisuudessa niin kuin oli ajateltu ja toivottu, organisaation johdon hyvä strateginen pohjatyö ja suunnitelmallisuus auttavat koko organisaatiota selviytymään toimintansa haasteista.

1800-luvulla alkujaan Preussin ja myöhemmin Saksan keisarikunnan armeijoissa ja esikunnissa vaikuttanut sotilas Helmut von Moltke vanhempi kirjoitti ajatuksiinsa suunnitelmista ja strategioista. Eräs hänen ajatuksistaan on jäänyt elämään muodossa ”yksikään suunnitelma ei siedä kosketusta vihollisen kanssa” (Rekkel, N. Vego, Bergström, Ulfving, Wedin, Coutau-Bégarie, Gjelsten & Grönberg, 2013, 27). Alkuperäinen kirjoitusasu oli paljon hienosanaisempi, mutta siinä oli

taustalla sama ajatus kuin lyhyemmässä ja tiiviimmässä virkkeessä. Kun suunnitelmaa lähdetään toteuttamaan, voi olla, ettei se toteudu täysin sen kaltaisena kuin mitä oli ajateltu.

Jos organisaation strategisen johtamisen ja strategiatyön tavoitteena on määrittää organisaation tavoitteet ja suunnitelmat kuukausien ja vuosien aikajänteellä, niin sen alapuolella olevalla operatiivisen tason tavoitteena on yrityksen ja organisaation tuotteiden, materiaalien ja palveluiden tuottaminen (Juvonen, Kosken-syrjä, Kuhanen, Ojala, Pentti, Porvari, & Talala 2014, 20). Kehusmaan (2010, 17) mukaan strategia vastaa perinteisesti kysymyksiin ”mitä?” ja ”miksi?”, kun taas operatiivinen toiminta taas kysyy ”miten?”

Liiketoimintaorganisaatiossa erilaisten kriisien johtaminen ja riskienhallinta ovat tärkeitä, sillä Finanssivalvonnan (FINVA) kustantamassa riskienhallintaan käsittelevässä teoksessa kerrotaan, että liiketoiminta on pohjimmiltaan riskien ottamista. Riskillä voidaan tarkoittaa tietyn asian, olipa se negatiivinen tai positiivinen, tapahtumisen mahdollisuutta (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2016, 10–11). Sekä Iivari (2012, 131–132) että Ilmonen ym. (2016, 10–11) lähestyvät yritysten ja organisaatioiden riskienhallintaa siitä, että sen on tapahduttava ylhäältä alaspäin strategisesta ja operatiivisesta johdosta kohti päivittäistä toiminnan tasoa. Yrityksen johdon ja omistajien on tunnistettava toimialansa riskit ja miten ne voivat vaikuttaa yritykseen. Riskienhallinta on pohjimmiltaan jatkuva prosessi. Riskienhallinta voi luoda myös tietoa organisaation mahdollisuuksista (Ilmonen ym. 2016, 17), sillä sen menetelmiä voidaan käyttää mahdollisuuksien kartoittamiseen.

Vuonna 2009 kansainvälinen standardoimisjärjestö ISO (International Organisation for Standardization) julkaisi riskienhallintastandardi ISO 31000:2009. Standardin tarkoituksena on yhtenäistää erilaisten toimialojen yritysten riskienhallintaa tarjoamalla mallin, kuinka riskejä voi hallita ja analysoida. Standardi on suunniteltu niin, että sitä voi käyttää ja soveltaa erilaisilla toimialoilla. (Ilmonen ym. 2016, 32–33.)

Riskienhallinta alkaa tunnistamalla organisaation tarpeen riskien suunnitelmalliselle hallinnalle. (Ilmonen ym, 2016, 36). Pienellä opiskelijaryhmällä ei välttämättä ole tarvetta samanlaiselle riskienhallintaprosessille kuin suurella kansainvälisellä yhtiöllä, mutta tarve riskien läpikäymiselle on olemassa niin opiskelijoilla kuin suuryhtiöillä. Riskienhallintaprosessia jatketaan asettamalla sille tavoitteet ja kysymällä, mitkä ovat organisaation kohtaamat riskit ja vaaranpaikat esimerkiksi toimialallaan ja toimintaympäristössään ja miten ne jaotellaan organisaation riskienhallintaprosessissa. (Ilmonen ym, 2016, 72, 76). Tavoitteilla määritellään esimerkiksi mihin prosessissa pyritään ja miten sen tuottamia tuloksia voidaan seurata (Ilmonen ym, 2016, 39).

Opiskelijaryhmän kohtaamat riskit voivat esimerkiksi liittyä siihen, pääsevätkö he hankalasta tentistä läpi tai saavatko he hyvän arvosanan ryhmätyöstään, kun taas suuren kansainvälisen yhtiön riskit liittyvät moneen erilaiseen toimintaan. Ravintola-alalla taas riskit voivat liittyä siihen, ettei asiakkaita käy tarpeeksi, jolloin liiketoimintaa voidaan tehdä tappiollisesti. Riskienhallinnan suunnittelun jälkeen seuraa toimenpiteiden toteuttaminen. Ensisijainen tavoite on vähentää riskien todennäköisyyttä organisaation omalla toiminnalla (Ilmonen ym. 2016, 190), sillä riskien ehkäisy voi tulla kannattavammaksi kuin niiden jälkihoito. Viimeisenä mutta ei vähäisimpänä vaiheena on prosessin raportointi ja kehittäminen. Ilmonen ym. mukaan (2016, 194) on oleellista luoda organisaatiolle kulttuuria, jossa virheistä ja vahingoista voidaan oppia, eikä läheltä piti-tilanteita lakaista maton alle unohduksiin.

Hyvä riskienhallintaprosessi on pohjimmiltaan kehämäinen prosessi, jota kehitetään tulevaisuutta ja uusia olosuhteita silmällä pitäen. Juvosen ym. (2016, 215) mukaan perussyyt, miksi jokin riski toteutui, on tärkeää selvittää. Selvityksiä voidaan hyödyntää organisaation strategiatyössä ja riskianalyyssissä tulevaisuudessa.

3.3 Erilaiset riskit liiketoiminnassa

Liike- ja yritystoimintaan liittyvät riskit voidaan jaotella liiketoiminta-, henkilöstö-, omaisuus-, keskeytys-, vastuu-, ympäristö-, kuljetus- ja tietoriskeihin (Juvonen

ym. 2014, 29.) Ravintola-alalla merkittävät riskit ja vaaranpaikat voivat liittyä henkilöstöön ja liiketoimintaan, sillä COVID-2020 on vaikuttanut merkittävästi ravintola-alan liiketoimintaan ja ihmisiin monilla eri aloilla ja väestöryhmissä. Riskillä tarkoitetaan tietyn tapahtuman todennäköisyyttä. (Ilmonen ym. 2016, 10–11.)

Liiketoimintariskit liittyvät muun muassa yrityksen rahoituksen saamiseen lainojen, liikevaihdon ja sijoitusten kautta, millainen on yrityksen riskienkantokyky taloudellisesti (Juvonen ym. 2014, 29–30), tarkoittaen sitä, minkälaisen riskin yritys on taloudellisesti valmis kantamaan.

Henkilöstöriskeihin taas lukeutuvat esimerkiksi työntekijöihin ja esimiehiin kohdistuvat vaaratekijät, kuten erilaiset ammattitaudit, työtapaturmat ja väkivaltatilanteet työajan puitteissa. Henkilöstö on yksi yrityksen keskeisimpiä voimavaroja, sillä se mahdollistaa yrityksen menestyksellisen toiminnan. (Juvonen ym., 2014, 60.)

Omaisuusriskit kohdistuvat yrityksen irtaimeen ja kiinteään omaisuuteen, kuten työkoneisiin, laitteisiin, liikehuoneistoihin ja rakennuksiin. Omaisuuden kunnossapito ja oikea käyttö mahdollistaa sekä yrityksen liiketoiminnan ja kehittämisen että henkilöstön turvalliset työolot. (Juvonen ym. 2014, 86–87.) Keskeytysriski tarkoittaa tilannetta, jolloin yrityksen toiminta jotenkin keskeytyy, ja se linkittyy usein omaisuus- ja henkilöstöriskeihin. (Juvonen ym. 2014, 102–103.) Keskeytys toimintaan voi tapahtua esimerkiksi silloin, kun yrityksen tai organisaation toiminnalle oleellinen henkilö sairastuu tai irtisanoutuu äkillisesti tai oleellinen työkone tai -laite rikkoutuu.

Vastuuriskit liittyvät muun muassa vahingonkorvaukseen ja sopimukseen (Juvonen ym. 2014, 106–107). Liiketoimintaa harjoittavalla yrityksellä on esimerkiksi lainsäädännön ja säädösten puitteissa velvollisuuksia ja vastuita sekä tuottamistaan palveluista ja tuotteistaan, että toiminnastaan. Juvosen ym. (2014, 107) mukaan vastuuriski voi kohdistua esimerkiksi laiminlyöntiin yrityksen toiminnassa; esimerkiksi elintarvikealalla toimiva yritys voi päästää markkinoille pilaantunutta elintarviketta. Ympäristöriski kohdistuu sekä yrityksen toimiympäristöön että luon-

toon (Juvonen ym., 124–125). Yrityksen toiminnasta voi syntyä esimerkiksi haittaa ympäristölle saasteiden ja päästöjen muodossa. Suomessa ympäristönsuojelusta on säädetty esimerkiksi ympäristönsuojelulaissa 527/2014.

Ympäristöriski voi altistaa yrityksen muille riskeille. Esimerkiksi huono saasteiden hallinta voi aiheuttaa sen, että yrityksen imago, eli miten ihmiset yrityksen ulkopuolella havaitsevat ja ajattelevat yrityksestä, kärsii kolauksen (Juvonen ym. 2014, 124). Kauppalehti uutisoi vuonna 2015, että tunnettu autonvalmistaja Volkswagen jäi kiinni ympäristöhuijauksesta, jossa yritys oli raportoinut valmista miensa autojensa päästöt alhaisemmiksi kuin mitä ne olivat todellisuudessa. Paljastus johti siihen, että yrityksen osakekurssi laski noin 15 % Frankfurtin pörsissä. (Laakso 2020.)

Kuljetusriskit koskevat ensi sijassa raaka-aineiden ja tavaroiden logistiikkaa. Suomen kaltaisessa maassa esimerkiksi tavarakuljetukset tuottavat kustannuksia pitkien etäisyyksien ja harvan asutuksen takia ja riskit liittyvät esimerkiksi tavaroiden ja raaka-aineiden vahingoittumiseen kuljetuksen aikana ja onnettomuuksiin vaarallisten aineiden kuljetuksissa (Juvonen ym, 2014, 143, 145.)

Viimeisenä riskien kategoriana ovat tietoriskit. Juvosen ym. (2014, 149–150) tietoriskit kohdistuvat yrityksen tietojärjestelmiin, tarkoittaen muun muassa yrityksen sisäistä ja ulkoista tietoliikennettä, tuotannon- ja toiminnanhallintajärjestelmiä, sähköposteja ja asiakastietoja. Riskit kattavat myös esimerkiksi tietosuojan ja henkilötietojen käsittelyn luottamuksellisesti.

3.4 Kriisijohtaminen

Jos johtamisen yleinen tarkoitus on saada joukko ihmisiä toimimaan tiettyä tavoitetta kohti, niin kriisijohtamisen tavoitteena on varautua kriiseihin, pyrkiä ehkäisemään niitä ja johtaa organisaatio kriisin läpi (Viitala & Jylhä 2013, 248.) Kamensky (2015, 135–136) tarjoaa yhden esimerkiksi kriisijohtamisen vaiheista. Vaiheet ovat *tosiasioiden tunnustaminen, tarvittavan muutoksen hyväksyminen, tiimin vahvistaminen ja yhtenäistäminen, valintojen tekeminen ja visio, strategia ja toimenpiteet.*

Kamenskyn (2015, 135–136) mukaan kriisitilanteet ja niiden johtaminen vaativat tosiasioiden tunnustamista ja sitä, että organisaation jäsenet saadaan sitoutumaan keinoihin ja strategiaan, jolla kriisistä päästään yli. On tärkeää tunnistaa, millaisesta kriisistä on kyse ja miten se todennäköisesti se tulee vaikuttamaan organisaation olemassaoloon ja toimintaan. Kamenskyn mukaan on tarpeellista hyväksyä tarvittava muutos, jota kriisistä säilytään kuivin jaloin. Se vaatii organisaation yhtenäistämistä ja yhteen hiileen puhaltamista. Kriisistä ei selvitä, ellei organisaatio tiedä suuntaansa. Kriisi voi vaatia tiukkoja valintoja, jotka eivät miellytä kaikkia nyt, mutta ovat tarpeellisia organisaation selviytymiselle pitkällä tähtäimellä.

Esimerkiksi COVID-19-pandemian aikana on otettu valmiuslain säännöksiä ja muita rajoituksia, jotta taudin leviäminen saataisiin kuriin. Lopulta Kamenskyn mukaan (2015, 136) kriisistä selviytyminen tarvitaan strategiaa, visiota ja toimenpiteitä; mitkä ovat organisaation tavoitteet, mihin organisaation on menossa, millä keinoilla organisaatio selviää kriisistä. Riskienhallinta- ja strategiatyöprosessit voivat auttaa kriisijohtamisessa, sillä niiden avulla voidaan lähestyä tilannetta ja kriisiä suunnitelmallisesti. Kehusmaan (2010, 63) mukaan ei ole yhtä mallia organisaation strategialle tai strategiatyömallia, vaan organisaation kannattaa soveltaa ja määritellä itsellensä sopiva malli, joka kehittyy organisaation kanssa.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Osana opinnäytetyötä toteutettiin teemahaastatteluita Tampereen alueen ravintoloiden ja kahviloiden johtohenkilöiden kanssa. Kysymykset nousivat vuoden 2020 COVID-19-pandemian aikaisista rajoitteista ja niiden vaikutuksista Tampereen alueen ravintoloihin ja kahviloihin. Ravintolat valikoituivat niiden sijainnin ja koon mukaan. Opinnäytetyötä varten yhteyttä otettiin pieniin ravintoloihin ja kahviloihin. Jokainen sijaitsi joko Tampereen keskustassa tai sen läheisyydessä.

Tärkeimmät teemat tutkimusta suunniteltaessa ovat yrityksen selviytymiskeinot COVID-19-pandemian aikana, alkaen kevästä 2020, jolloin valmiuslain 29.12.2011/1552 puitteissa otettiin esimerkiksi kokoontumista ja majoitus- ja ravintola-alaa rajoittavia toimenpiteitä käyttöön. Ne olivat pääosin voimassa kesäkuulle 2020 asti, jonka jälkeen esimerkiksi kokoontumiseen liittyviä rajoituksia on purettu vaiheittain. Lokakuussa otettiin rajoituksia uudestaan käyttöön useassa maakunnassa, rajoittaen esimerkiksi asiakaspaikkoja ja aukioloaikaa.

4.2 Teemahaastatteluiden toteuttaminen

Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa tarkoituksena, että se toteutetaan haastattelijan määriteltyjen teemojen kautta ja esitetään tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 87–88). Haastatteluiden kysymykset ja teemat löytyvät liitteestä 1. Lokakuun alussa otettiin yhteyttä kymmeneen ravintola- ja kahvila-alan yritykseen, joista kahden kanssa saatiin sovittua haastatteluita yritysten toimitiloihin.

Suurin osa yrityksistä ei vastannut takaisin tai vetosi lokakuun kiireisiin. Kymmeneen yritykseen lukeutui esimerkiksi fine dining-ravintoloita ja panimoravintola. Ne valikoituivat sijaintinsa, kokonsa ja vaihtelevuutensa vuoksi. Haastateltavista yritys A oli lautapeleihin keskittyvä kahvila, kun taas yritys B oli pitopalvelualan yritys, jonka alaisuudessa toimii useampi ravintola ja kahvila ja joka tarjoaa ruokapalveluita juhliin ja tapahtumiin.

4.3 Haastatteluiden analyysikeinot

Haastattelut analysoitiin aineistolähtöisesti. Tuomen ja Sarajärven mukaan (2018, 122) aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan jakaa karkeasti redusointiin, eli aineiston pelkistämiseen, aineiston klusterointiin, eli sen ryhmittelyyn) ja abstrahointiin, eli teoreettisten käsitteiden luomiseen. Klusteroinnissa jäsenläään ja ryhmitellään haastatteluissa esille tulleita aiheita, teemoja ja samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 124.) Sisällönanalyysin kolmannen ja viimeisen askeleen, abstrahoinnin tarkoituksena on käsitteellistää ja luoda johtopäätöksiä kerätystä datasta ja informaatiosta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 125)

Haastattelut ensin nauhoitettiin yritysten toimitiloissa ja sitten litteroitiin, eli kirjoitettiin puhtaaksi tekstimuotoon. Litterointia tehdessä virkkeitä ja lauseita tiivistettiin ja yksinkertaistettiin yleiskielisempään muotoon, jättäen kuitenkin niiden merkityksen mahdollisimman samankaltaiseksi alkuperäisen lausuman kanssa. Haastatteluissa nousseet aiheet luokiteltiin ja jaoteltiin taulukkoon. Sisällön aiheet jaoteltiin toimintaan viime vuosina, tilanteeseen viimeisen vuoden ajalta, sopeutumiskeinoihin, näkemyksiin alan ja yrityksen nykytilanteesta ja näkemyksiin tulevaisuudesta.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Osallistujien vähäisen määrän myötä analysoitavaa materiaalia ei kertynyt paljoa. Aiheina haastatteluissa nousi päällimmäiseksi huoli tulevaisuudesta ja nykytilanteen kehittymisestä ja alan henkilöstöstä. Hallituksen päätöksiä ei erityisemmin kritisoitu, mutta toisaalta nykytilanteeseen aletaan olla ärtyneitä, eikä pelkästään ravintola-alaan koituvia rajoituksia katsottu täysin läpi sormien. Yrityksillä oli suunnitelmissa laajentaa ja parantaa toimintaansa viime vuosien nousujohteisen toiminnan myötä, mutta nykyinen vuosi pisti kyseiset suunnitelmat jäihin toistaiseksi ja pakotti muuttamaan toimintaa. Toiminnassaan molemmat yritykset joutuivat lomauttamaan suurimman osan henkilöstöstään ja toimimaan mahdollisimman pienellä henkilöstöllä pienentääkseen kuluja. Muita keinoja sopeuttamiseen oli esimerkiksi take away-annoksien myynti, lautapeliin vuokraus ja juhlatarjoiluiden myynti pieniin tilaisuuksiin. Toisessa haastattelussa esimerkiksi pohdittiin, nouseeko lähitulevaisuudessa alalle ”salakapakoita”, joihin pääsee vain vähän asiakkaita kerrallaan.

6 POHDINTA

Vaikka von Moltken ajatus siitä, että mikään suunnitelma ei kestä kohtaamista vihollisen (tai vaihtoehtoisesti todellisuuden) kanssa on sotilasmaailmasta, niin se voi kuvastaa muutakin kuin sotilasjohtamista ja aggressiivisia sotasuunnitelmia. Todellisuudessa hyvin laadittu suunnitelma voi kohdata odottamattomia haasteita, esteitä ja mahdollisuuksia. Organisaatiolle ja johtajalle voi hyödyllistä olla valmis luopumaan mahdottomista tavoitteista, kehittämään ratkaisuja esteisiin ja tarttumaan yllättäviin mahdollisuuksiin, joita ilmenee suunnitelmaa toteuttaessa, jos ne sopivat strategisiin tavoitteisiin.

Suurimmaksi ongelmaksi tutkimusta tehdessä ja haastatteluita sopiessa osoitautui syys-lokakuun kiireet ravintoloissa. Vaikka haastatteluihin osallistui lopulta varsin vähäinen määrä alkuperäiseen suunnitelmaan nähden, niin ne antoivat näkymää tamperelaisten ravintola- ja kahvilayrittäjien tilanteeseen ja mielialaan vuonna 2020. Sopeutumiskeinot kattoivat esimerkiksi henkilöstön lomauttamisen ja toiminnan jatkamisen pienemmässä mittakaavassa, tarjoten esimerkiksi take away-myyntiä ja lautapeliä myyntiä. Ne eivät tuoneet liikevaihtoa samassa mittakaavassa kuin pääasiallinen toiminta, mutta lievittivät pandemian aikaisia kuluja. Huolet tulevaisuudesta ja henkilöstöstä eivät ole kohtuuttomia, sillä majoitus- ja ravintola-alalla työskentelee yhteensä noin 93 500 työntekijää Majoitus- ja Ravintolapalvelut MaRa Ry:n vuoden 2019 työllisten määrää koskevan tilastoinnin (2020) mukaan. Hallituksen toimet esimerkiksi työsopimuslain väliaikaiseen muuttamiseksi ovat helpottaneet henkilöstön lomauttamista.

On vielä hankala analysoida hallituksen ja ravintola-alan kriisijohtamista ja luoda kaikenkattavaa yhteenvetoa, sillä COVID-19-pandemia on vielä käynnissä ja talouden tunnuslukujen suhteen vuosi on vielä kesken. Tilanteen kehittymisen seuraaminen uutisoinnin ja omien kokemusten kautta, haastattelut yrityksiä ja kirjallisuuteen tutustuminen ovat saaneet miettimään, millaisilla keinoilla kriisejä kannattaa lähestyä. Yksi keino on hyvä ja selkeä tiedottaminen ja viestintä. On hyvä tiedottaa, kuka on vastuussa mistä ja minkälaista strategiaa seurataan. Kriiseissä voi levitä paljon väärää tietoa tilanteesta, kun ihmiset tulkitsevat ja lukevat uutisia omasta katsantokannastaan ja kokemuksestaan, johtaen ”tornihuhuihin”

ja väärinkäsityksiin. Toinen on selkeän vastuun ottaminen ja sen kantaminen kriisissä. Ei odoteta, että kriisi vain katoa omin neuvoin, vaan esimerkiksi hallituksen ja viranomaisten puolesta vastuuta on kannettu.

Jos pitäisi vastata kysymykseen, millaista on hyvä kriisijohtaminen ja riskienhallinta, niin organisaatio itse määrittelee sen työtavoillaan, prosesseillaan ja organisaatiokulttuurillaan, miten se varautuu kriiseihin ja johtaa niitä ja suorittaa riskienhallintaa lakien, säädösten ja yhteiskunnan puitteissa. Ne ovat osa organisaation suunnitelmallista toimintaa. Kriisijohtamista ja riskienhallintaa ei sovi irrottaa organisaation toiminnasta, sillä organisaatioiden toiminta rakentuu mahdollisuuksien ja riskien hyödyntämisen ja ottamisen ympärille. Yhteiskunnan ja liike-elämän lainalaisuudet, säädökset, lait ja olosuhteet luovat raamit ja ponnistuslaudan organisaation toiminnalle.

On hankala sanoa vain yhtä yleispätevää johtamisen, suunnittelun ja riskienhallinnan mallia ja tapaa johtaa organisaatiota kriisissä, sillä erilaisten organisaatioiden ja johtamismallien kenttä on varsin laaja. Kriisin johtamisessa on muistettava, että kriisi voi kehittyä nopeasti ja hallitsemattomasti. Kun organisaatio toimii kriisissä, suunnitelman laatu on toissijaista, sillä organisaation prosessit ja voimavarat määrittelevät, mitä ja miten se kestää kriisissä. Strategiat luodaan yleensä tiettyjä olosuhteita silmällä pitäen. Olosuhteiden muuttuessa äkillisesti organisaation tilanteeseen sopeutuva ja joustava strategiatyö voi osoittautua paremmaksi työkaluksi kuin paraskaan suunnitelma.

Kestipä COVID-19-kriisi kuinka kauan tahansa, on todennäköistä, että ravintolalalla kestää kauan toipua vuodesta 2020. Konkurssiaalto alalla on mahdollinen, mutta toisaalta se voi mahdollistaa uusien ravintoloiden perustamisen vanhojen tilalle pandemian jälkeen, jos taloudellinen tilanne sen sallii ja on olemassa riskinhaluisia yrittäjiä. Kriisien päättymisessä piilee usein mahdollisuus uuden rakentamiseen. Toisaalta vain tuleva näyttää, mihin COVID-19-tilanne ja Suomen matkailu- ja ravintola-ala kehittyvät.

Johtopäätöksinä voi sanoa, että haastatteluihin osallistuneissa yrityksissä on sopeuduttu nykyiseen tilanteeseen, mutta siihen ei olla tyytyväisiä ja alan tulevai-

suus on huolenaiheena. Kumpikaan yritys ei ole päässyt toteuttamaan ensisijaisia toimintojaan täysimääräisinä, vaan keksimään, miten rajoitusten puitteissa pystytään toimimaan. Yksi kriisijohtamisen pilareista on se, että organisaatio löytää tapoja jatkaa toimintaansa muuttuneissa olosuhteissa. Alalla luultavasti tulee kestämään pitkään toipua COVID-19-pandemian jälkeen ja palata yritysten täysimittaiseen toimintaan. Pitkät kriisit eivät tee hyvää millekään alalle, eikä täyttä paluuta ”vanhaan normaaliin” ole näkyvissä lähitulevaisuudessa.

Kokonaisuutena opinnäytetyöprosessi on opettanut paljon esimerkiksi aikataulutuksesta ja tiedonhausta ja tiedon tiivistämisestä. Johtamisesta, kriiseistä ja organisaatioista löytyy erittäin laajasti tietoa, ja toisaalta aiheista voisi kirjoittaa paljon syvällisemmin ja laajemmin opinnäytetyöhön.

LÄHTEET

Anttila, V. 2020. Lääkärikirja Duodecim. Uusi koronavirus (COVID-19). Artikkel. Julkaistu 12.10.2020. Luettu 15.10.2020. https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk01257

BBC. 2020. Coronavirus confirmed as a pandemic by the World Health Organisation. Uutinen. Julkaistu 11.3.2020. Luettu 17.10.2020. <https://www.bbc.com/news/world-51839944>

Centres for Disease Control and Prevention. 2020. Covid-19 and Animals. Tiedote. Päivitetty 24.8.2020. Luettu 16.10.2020. <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/daily-life-coping/animals.html>

Eduskunta. 2020. Eduskunta päätti ravintoloiden sulkemisesta. Tiedote. Julkaistu 3.4.2020. Päivitetty 3.4.2020. Luettu 17.10.2020. <https://www.eduskunta.fi/FI/tiedotteet/Sivut/Eduskunta-p%C3%A4%C3%A4tti-ravintoloiden-sulkemisesta.aspx>

Hakosalo, H. 2020. Oulun yliopisto. Onko korona uusi espanjantauti? Blogikirjoitus. Julkaistu 17.4.2020. Luettu 16.10.2020. <https://www oulu.fi/blogs/science-with-arctic-attitude/espanjantauti>

Hallituksen esitys HE 26/2020 vp

Hallituksen esitys HE 72/2020 vp

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press

Hynynen, H. 2016. Kriisijohtaminen organisaatiokriisissä – pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen. Hallintotiede. Johtamiskorkeakoulu. Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma

Iivari, P. 2012. Matkailun turvallisuus. Globaalit muutokset – paikalliset vaikutukset. Rovaniemi: Rovaniemen ammattikorkeakoulu

Ikävalko, K. Yle. 2020. Ravintola-ala tyrmistyi hallituksen rajoituksista – ”valtava huoli alan yrityksistä ja työntekijöistä. Uutinen. Julkaistu 30.9.2020. Päivitetty 30.9.2020. Luettu 20.10.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11570229>

Ilmonen, I. Kallio, J. Koskinen J. & Rajamäki, M. 2016. Johda riskejä. Käytännön opas yritysten riskienhallintaan. FINVA Finanssikoulutus Oy: Helsinki

Juvonen, M. Koskensyrjä, M. Kuhanen, L. Ojala, V. Pentti, A. Porvari, P. & Talala T. 2014. Yrityksen riskienhallinta. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy FINVA

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin kamari

Kotimaisten kielten keskuksen sanakirja. 2020 Kriisi. Luettu 2.9.2020. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/kriisi>

Laakso, L. Kauppalehti. 2015. VW narahti jättimäisestä päästöhuijauksesta - osake syöksyy. Uutinen. 21.9.2015. Luettu 12.10.2020. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/vw-narahti-jattimaisesta-paastohuijauksesta-osake-syoksy/32542db0-48b8-375f-9d4d-0ad220b6cdb3>

Linnanmäki, E. Historian influenssapandemiat. Lääketieteellinen aikakausikirja Duodecim. 2006;122(16):2023–31

Lumio, J. Lääkärikirja Duodecim. 2019. SARS ja MERS. Artikkel. Julkaistu 6.5.2019. Luettu 15.10.2020. https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00603

Majoitus- ja Ravintolapalvelut MaRa Ry. 2020. Työllisten määrä. Julkaistu 18.6.2020. Luettu 29.10.2020. <https://www.mara.fi/toimiala/tilastot/yritysten-ja-tyollisten-maara/tyollisten-maara.html>

Northouse, P. 2010. Leadership. Theory and practice. Fifth Edition. California: SAGE Publications, Inc.

Opetus- ja kulttuuriministeriö, sosiaali- ja terveysministeriö & valtioneuvoston viestintäosasto. Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi. Tiedote. Julkaistu 16.3.2020. Luettu 2.9.2020. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi>

Opetus- ja kulttuuriministeriö, sosiaali- ja terveysministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö & valtioneuvoston viestintäosasto. Ravitsemisliikkeiden toimintaa rajoitetaan ja valmiuslain mukaisia toimivaltuuksia jatketaan. Tiedote. Julkaistu 31.3.2020. Luettu 24.9.2020. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/ravitsemisliikkeiden-toimintaa-rajoitetaan-ja-valmiuslain-mukaisia-toimivaltuuksia-jatketaan>

Pantsu, P, Ruokangas, P. & Viinikka, P. Yle. 2020. Lapin suurimman matkailukonsernin yt-neuvotteluilla vaikutuksia 2 000 työpaikkaan – PAMin aluepäällikkö: Järkytys koko alueelle ja ihmisille. Uutinen. Julkaistu 31.8.2020. Päivitetty 31.8.2020. Luettu 23.10.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11519101>

Pantsu, P. Manu, J. & Pantzar, M. Yle. 2020. Baarien työntekijät kauhuissaan uusista rajoituksista: "Meidät kaikki lomautetaan", "pahinta on epävarmuus", "en tiedä pystytäänkö toimimaan". Uutinen. Julkaistu 30.9.2020. Päivitetty 30.9.2020. Luettu 21.10.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11570417>

Pilke, A. Tikkala, H. & Auvinen, P. Yle. 2020. Hallitus höllentää rajoituksia: Ravintolat saavat olla auki kahteen yöllä, enemmän asiakkaita sisään, buffetkielto poistuu. Uutinen. Uutinen. Julkaistu 17.6.2020. Päivitetty 17.6.2020. Luettu 20.10.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11405671>

Rekkedal, N. Vego, M. Bergström C. Ulfving, L. Wedin, L. Coutau-Bégarie, H. Gjelsten, R. & Grönberg, S. 2013. Operaatiotaito. Operaatiotaidon kehittyminen neljässä suurvallassa. Oppikirja. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Sisäministeriö & valtioneuvoston viestintäosasto. 2020. Liikkumisrajoitukset Uudellemaalle voimaan 28. maaliskuuta 2020. Tiedote. Julkaistu 28.3.2020. Luettu 19.10.2020. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/liikkumisrajoitukset-uudellemaalle-voimaan-28-maaliskuuta-2020-klo-00-00>

Sosiaali- ja terveysministeriö & valtioneuvoston viestintäosasto. 2020. Hallitus sai laajan katsauksen koronavirustilanteesta ja päätti lisäkoordinaatiosta. Tiedote. Julkaistu 27.2.2020. Luettu 17.10.2020.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020. Ravitsemisliikkeille muuta maata tiukemmat rajoitukset voimaan kuudella alueella. Tiedote. Julkaistu 9.10.2020. Luettu 20.10.2020. <https://stm.fi/-/ravitsemisliikkeille-muuta-maata-tiukemmat-rajoitukset-voimaan-kuudella-alueella>

Taponen, A. Turkki, K. & Viljanen, M. Aamulehti. 2020. Näin ravintoloita koskevat koronarajoitukset muuttuvat: yökerhoille ja ruokaravintoloille eri rajoitukset. Uutinen. Julkaistu 20.10.2020. Päivitetty 20.10.2020. Luettu 21.10.2020. <https://www.aamulehti.fi/a/369ed2c3-81a9-43e0-8bde-25226fc2c1e0?c=1522737894164>

Tartuntatautilaki 21.12.2016/1227

Taylor, D. The New York Times. 2020. A Timeline of the Coronavirus Pandemic. Artikkel. Julkaistu 6.8.2020. Luettu 16.10.2020. <https://www.nytimes.com/article/coronavirus-timeline.html>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL. 2020a. COVID-19-epidemian hybridistrategian seuranta – tilannearvioraportti 14.10.2020. Julkaistu 14.10.2020. Luettu 16.10.2020.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL. 2020b. COVID-19-epidemian hybridistrategian seuranta – tilannearvioraportti 7.10.2020. Julkaistu 7.10.2020. Luettu 16.10.2020.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL. 2020c. Koronaviruksen seuranta. Päivitetty 16.10.2020. Luettu 19.10. Tiedote. <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/tilannekatsaus-koronaviruksesta/koronaviruksen-seuranta>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL. 2020d. Tilannekatsaus koronaviruksesta. Tiedote. Päivitetty 16.10.2020. Luettu 17.10.2020. <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/tilannekatsaus-koronaviruksesta>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2020e. Koronaviruksen tarttuminen ja itämisaika. Julkaistu 14.10.2020. Luettu 15.10.2020. <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/tarttuminen-ja-suojautuminen-koronavirus/koronaviruksen-tarttuminen-ja-itamisaika>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2020f. Tarttuminen ja suojauminen – koronavirus. Tiedote. Päivitetty 13.10.2020. Luettu 20.10.2020. <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/tarttuminen-ja-suojauminen-koronavirus>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2020g. Vakavan koronavirustaudin riskiryhmät. Julkaistu 29.9.2020. Luettu 15.10.2020. <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/vakavan-koronavirustaudin-riskiryhmat>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020. Ravintolat sulkeutuvat, ruokaa voi kuitenkin tilata ja noutaa. Tiedote. Julkaistu 24.3.2020. Luettu 20.10.2020. <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/ravintolat-sulkeutuvat-asiakkailta-ruokaa-voi-kuitenkin-tilata-ja-noutaa>

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Valmiuslaki 29.12.2011/1552

Valtioneuvoston asetus ravitsemisliikkeiden toiminnan väliaikaisesta rajoittamisesta tartuntataudin leviämisen estämiseksi 30.9.2020/675

Valtioneuvoston viestintäosasto. 2020. Hallitus antoi kumoamisasetuksen – Uudenmaan liikkumisrajoitukset päättyvät. Tiedote Julkaistu 15.4.2020. Luettu 19.10.2020. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-antoi-kumoamisasetuksen-uudenmaan-liikkumisrajoitukset-paattyivat>

Viinikka, P. Yle. 2020. Lomamatka kuplassa tarkoittaisi koronatestiä, maskipakkoa ja paikallisten välttelyä – Eristetty matkailukokemus voi olla ainoa tapa pelastaa Lapin matkailu. Uutinen. Julkaistu 25.8.2020. Luettu 23.10.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11510767>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy

World Health Organisation. 2020a. Pneumonia of unknown cause – China. Tiedote. Julkaistu 5.1.2020. Luettu 16.10.2020. <https://www.who.int/csr/don/05-january-2020-pneumonia-of-unkown-cause-china/en/>

World Health Organisation. 2020b. WHO statement regarding cluster of pneumonia cases in Wuhan, China. Julkaistu 9.1.2020. Luettu 16.10.2020. <https://www.who.int/china/news/detail/09-01-2020-who-statement-regarding-cluster-of-pneumonia-cases-in-wuhan-china>
Ympäristönsuojelulaki 27.6.2014/527

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset

Kertokaa lyhyesti toiminnastanne. Miten aikaisempina vuosina on mennyt toiminnan kannalta?

Kertokaa lyhyesti, miten viimeisin vuotenne on mennyt liiketoiminnan kannalta verrattuna aikaisempiin vuosiin.

Miten otitte vastaan uutiset COVID-19-pandemiasta ja valmiuslain rajoitteista? Mitä oli mielessänne, kun kuulitte esimerkiksi ravintoloiden ja kahviloiden sulkeamisesta keväällä?

Rajoitustoimet vaikuttivat monilla aloilla. Haluaisin kuulla, millaisia keinoilla te olette sopeuttaneet toimintaanne.

Tulevaisuus on vielä varmasti moni tavoin avoin. Mitä odotatte tulevaisuudelta?